

دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي بالتطبيق على جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج الفترة من  
(2007-2022م)

**The role of strategic management in activating national performance by applying it to  
the Authority for Regulating the Affairs of Sudanese Abroad for the period  
(2007-2022 AD)**

إعداد: د. عثمان عبد الملك أحمد و د. هشام النجاني الفكي حسين

جامعة الزعيم الأزهرى - عمادة الدراسات العليا - كلية العلوم السياسية والدراسات الاستراتيجية

تاريخ النشر: 2024/1/15

تاريخ القبول: 2023 /12/9

تاريخ الاستلام: 2023/12/2

**الملخص:**

تناولت الدراسة دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي بالتطبيق على جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج الفترة من (2007-2022م)، وتكمن أهمية الدراسة في إبراز دور الإدارة الاستراتيجية في قطاع تقديم الخدمات، وتتركز مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: ما هو دور الإدارة الاستراتيجية في قطاع الخدمات بالتطبيق على جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج وأثر ذلك على كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي؟، تحدف الدراسة إلى التعرف على الأداء بجهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج ومعرفة مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية بجهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج. وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح الكامل، خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية أداء جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج، وان الأداء العام لجهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج يتسم بالكفاءة والفعالية، وان معظم العاملين يتوقعون تطوراً إيجابياً خلال السنوات القادمة، وأن تطبيق وممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية في جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج يتم بدرجة متوسطة، كما تم التوصل إلى العديد من التوصيات أهمها تفعيل ممارسة وتطبيق الإدارة الاستراتيجية في جميع العمليات والأنشطة حتى يتشني الاستفادة من فوائد تطبيق الإدارة الاستراتيجية، والسعي لزيادة وتكثيف الدورات التدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية بصفة عامة والتركيز على جوانب الخلل والضعف، وإجراء العديد من الدراسات والبحوث المستقبلية في مجال الإدارة الاستراتيجية بصفة عامة، وكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية/ الإدارة الاستراتيجية/ الأداء/ الأداء المؤسسي/ الكفاءة/الفعالية .

**Abstract**

The study addressed the role of strategic management in activating institutional performance by applying it to the Authority for Regulating the Affairs of Sudanese Abroad during the period from 2007-2022 AD. The importance of the study lies in highlighting the role of strategic management in the service provision sector. The research problem was center on the following main question: What is the role of strategic management? In the services sector, by applying it to the Authority for Regulating the Affairs of Sudanese Abroad and its impact on the efficiency and effectiveness of institutional performance? The study aims to identify the performance of the Authority for Regulating the Affairs of Sudanese Abroad and to know the extent of application and practice of strategic management in the Authority for Regulating the Affairs of Sudanese Abroad. The questionnaire was rely upon as a tool for the study, and the descriptive analytical approach and the full survey approach were use. The study concluded with a set of results, the most important of which is that the application of strategic management leads to the efficiency and effectiveness of the performance of the apparatus for regulating the affairs of Sudanese abroad, and that the general performance of the apparatus for regulating the affairs of Sudanese abroad we characterized by efficiency and effectiveness. Most employees expect positive development in the coming years, and that the application and practice of the strategic management process in the apparatus for regulating the affairs of Sudanese abroad is taking place to a moderate degree. Many recommendations have also be reached, the most important of which is activating the practice and application of strategic management in all operations and activities to maximize the benefit of the application. Strategic management, seeking to increase and intensify training courses in the field of strategic management in general, focusing on the aspects of shortcomings and weaknesses, and conducting many future studies and research in the field of strategic management in general, and the efficiency and effectiveness of institutional performance.

**Keywords:** strategy / strategic management / performance / institutional performance / efficiency / effectiveness.

## المقدمة:

تتطلع معظم منشآت الأعمال اليوم إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أداؤها، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز استراتيجي قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، والتي تتسم بالتغير المستمر، والمنافسة، والاستراتيجية ككثير إداري له مبادئه الرئيسية وأساليبه المختلفة و نظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية، فهي وليدة واقع عملي ميداني نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان استمرارها، و خلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق أهداف المؤسسة. ووجود الاستراتيجية، والجودة والتميز في الأداء من مرتكزات صناعة النجاح المؤسسي- لأي مؤسسة لدورها الفعال في خلق بيئة تفاعلية ونتاجية عالية والتركيز على جودة الأداء والعمل القيادي والإداري في تطوير منهجية العمل وتحقيق أعلى مستويات الجودة والتميز فضلا عن تقديم الخدمة بكفاءة عالية وفي زمن قياسي يلي تطورات العملاء ويحقق الرضا لديهم.

لذلك تأتي أهمية لاستراتيجية الجودة والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسات بالتركيز على تطوير المهارات الإدارية للعاملين وتحقيق الجودة الاستراتيجية لمواجهة التحديات وتحقيق الكفاءة والفاعلية من أجل تقديم خدمة متميزة تعكس الوجه المشرق والكفاءة الاستراتيجية لتميز الأداء في جهاز تنظيم شؤون السودانين بالخارج. ولغرض إنجاز الأهداف فإن الأمر يتطلب أن تمتلك هذه المنظمات رؤية استراتيجية عميقة، ورسالة واضحة، واستراتيجية رصينة، تستطيع من خلال ذلك النظر إلى آفاق المستقبل في تقديم الخدمات بيد أن هناك تحدي رئيسي- هو التحدي الإداري الذي يواجهه من يقوم بعملية الإدارة في جميع مستوياتها وخاصة في مستواها الأعلى المتمثل في الإدارة العليا باعتبارها القيادة الاستراتيجية التي ينبغي عليها.

يمثل مفهوم الإدارة الاستراتيجية نموذج الإدارة الحالي والمستقبلي لمنشآت الأعمال الذي يمكنها من تحديد قدراتها وإمكانياتها التنافسية، وإدارة تلك القدرات بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة، والفرص والتحديات الموجودة فيها.

معرفة أثر تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية على جودة الاداء المؤسسي- على فعالية أداء جهاز تنظيم شؤون السودانين العاملين بالخارج، والاستفادة من المزايا والفوائد المتحققة من نتائج تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في هذا القطاع الخدمي الحيوي والمهم للاقتصاد السوداني، ومن ثم الوقوف على العوامل والمحددات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية، والتعرف عليها ودراستها وتحليلها للحد من آثارها السالبة. لذا فإن هذا البحث يمثل أرض خصبة للعديد من البحوث والدراسات المستقبلية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية وعناصرها وجودة الاداء المؤسسي-، ويأتي هذا البحث ليوضح دور الاستراتيجية في جودة الاداء المؤسسي، ومن ثم تقديم الحلول والتوصيات والمقترحات المناسبة.

## أهمية الدراسة:

تمثل أهمية هذه الدراسة في:

**الأهمية العلمية:** ترى هذه الدراسة أن مجال الإدارة الاستراتيجية ودوره في تفعيل الاداء المؤسسي- يحتاج لكثير من الدراسات والبحوث التطبيقية والعلمية، وذلك لأن البحوث والدراسات التي أجريت في السودان على وجه التحديد لم تغطي كل جوانب الموضوع، ومازالت معرفة القيادات بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ضعيفة أشارت إلى ذلك بعض الدراسات والبحوث التي أجريت، وكذلك يمكن أن يعد هذا البحث مساهمة أكاديمية وتطبيقية قد تفيد الممارسين والباحثين، وقد تفتح الطريق أمام مشروعات لبحوث ودراسات مستقبلية.

**الأهمية العملية:** إن علم الإدارة الاستراتيجية حديث العهد في الدول النامية عموماً، ولازال يصاحبه الغموض، لذا فإن الدراسات والبحوث تظهره إلى حيز التطبيق وتعطيه أهمية من خلال التعرف على مفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية، والسعي لممارستها وتطبيقها في المنظمات لمعرفة الأثر المتوقع من هذه الممارسة.

## مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور الإدارة الاستراتيجية في قطاع الخدمات بالتطبيق على جهاز تنظيم شؤون السودانين بالخارج وأثر ذلك على تفعيل الأداء المؤسسي؟ وعلى ضوء ما تقدم تتفرع مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات على النحو التالي:

1. هل تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجهاز تنظيم شؤون السودانين بالخارج يؤدي فعالية الأداء؟
2. هل لدي جهاز تنظيم شؤون السودانين بالخارج معرفة والمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية؟

## فرضيات الدراسة:

يقوم هذا البحث على اختبار الفرضيات التالية:

1. هنالك ارتباط بين مدى التزام المؤسسة بالاستراتيجية الموضوعة والاداء.
2. وجود علاقة بين تطبيق ادارة الجودة وبين الاداء المؤسسي والمعوقات في الادارات المختلفة.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على دور الاستراتيجية في جودة الاداء بجهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج.
2. التعرف على أهمية الجودة في الكشف على الأداء بجهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج.
3. التعرف على الأداء الاستراتيجي بجهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج من خلال تقييم جودة الاداء المؤسسي.

### منهج الدراسة:

إنطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة للإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها، سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كياً وكيفياً.

### مصادر بيانات الدراسة:

تقسم مصادر بيانات ومعلومات هذه الدراسة إلى نوعين:

#### مصادر أولية:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع بيانات هذه الدراسة في ضوء مراجعة الأدبيات ذات العلاقة.

#### مصادر ثانوية:

وتشمل المصادر والمراجع والكتب والمجلات والوريات والبحوث والرسائل الجامعية. والتقارير ومنشورات وإصدارات الدولة أو مؤسساتها أو الهيئات والمطبات العالمية والإقليمية والمحلية، ومواقع الإنترنت المتعلقة بموضوعات الإدارة الاستراتيجية وجودة الاداء المؤسسي.

#### حدود الدراسة:

- أ. الحدود المكانية: جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج.
- ب. الحدود الزمانية: في الفترة ما بين العام 2015-2006م.
- ج. الحدود البشرية: جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج.
- د. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة متغيرين أساسيين: المتغير الأول الرئيسي-المستقل هو الاستراتيجية من خلال مكوناتها أما المتغير الثاني التابع فهو الاداء بجهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج

#### الإطار النظري:

#### مفهوم الاستراتيجية:

يُحْتَجَّ من يرى بأن الإستراتيجية كصطلح ومفهوم هو منقطع الجذور عن التاريخ القديم لتطور الفكر الإنساني والسياسي والعسكري، بل هو يعد من أعرق وأبعد المصطلحات استخداماً وكما يتأثر ذلك من الوثائق التاريخية المختلفة<sup>(1)</sup>. جاء لفظ استراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية (Strategos) والتي تعني "عام أو عمومية" وهذا يشير إلى أن هذا اللفظ استخدم في أدب الإدارة للدلالة على الأهداف العامة التي تهتم الإدارة العليا. ويستخدم هذا الاصطلاح في مجال التخطيط الاستراتيجي بمعنى التخطيط طويل المدى<sup>(2)</sup>. كذلك تعرف الاستراتيجية بأنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يؤخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المنشأة<sup>(3)</sup>.

كما تعرف الإستراتيجية بأنها "خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوب تنفيذ المنظمة لأنشطتها لتحقيق أهداف طويلة الأجل في أو أسواق معينة باستخدام موارد معينة في بيئة متغيرة"<sup>(4)</sup>

(1) ثامر ياسر البكري إستراتيجيات التسويق، (عمان: جبهة للنشر والتوزيع، 2006م)، ص19.

(2) حاتم بن صلاح السنوسي أبو الجذائل، الإدارة الإستراتيجية في صناعة النقل الجوي، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2008م) ص67.

(3) نبيل محمد الإدارة الإستراتيجية، (الاسكندرية: دار الجامعة الجديد للنشر والتوزيع 2003م) ص51

(4) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص4

الإستراتيجية في المجال الإداري تعني "عملية تحديد الأهداف والأغراض والسياسات الرئيسية والخطط لتحقيق هذه الأهداف مصاعمة بطريقة تعرف بنوع العمل الذي تعمل فيه الشركة أو ستعمل فيه ونوع المنشأة الحالية أو الذي ستكون عليه.<sup>(5)</sup> ويتضح من خلال التعريف أن الإدارة الاستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف المؤسسة، من التسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير، وأنظمة معلومات الحاسب الآلي وذلك بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

### أهداف الإستراتيجية:

تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق هدف السياسة عن طريق الاستخدام الأمثل لكافة الإمكانيات والوسائل المتوفرة. وتختلف الأهداف من سياسة لأخرى ومن إستراتيجية لأخرى.

فقد لا يتحقق الهدف إلا بإتباع أسلوب هجومي لاحتلال أراضي الغير أو فرض شروط معينة عليه أو بإتباع أسلوب دفاعي لحماية أرض الوطن ومصالح وقيم الأمة مثلا.

قد يكون الهدف سياسيا أو اقتصاديا أو عسكريا أو معنويا وقد يكون صغيرا محدودا كاحتلال جزء من أرض دولة ما أو كبيرا كالتضاء على كيان تلك الدولة نهائيا. غير أن جميع الأهداف تشترك في كونها جميعا الهدف النهائي الذي عين وحدد سلفا من قبل السلطة السياسية العليا أو الوسيط المؤدي إليه حتما.

قد يكون من الضروري أحيانا للوصول إلى الهدف النهائي للسياسة تحديد تحقيق عدد من الأهداف المرحلية التي يؤدي تحقيقها إلى أحداث تغييرات حادة هامة في الموقف السراطي أو إلى توجيه الوضع السراطي باتجاه يؤدي حتما إلى الهدف النهائي، وهذه الأهداف هي ما يسمى بالأهداف الإستراتيجية.

الإستراتيجية الناجحة هي التي توفيق إلى اختيار الوسيلة أو الوسائل الأجدى بين كافة الوسائل المتاحة للوصول إلى هدفها. أي التي تنجح في تحقيق وتأمين التوافق والتلاؤم بين الوسيلة .

توجد مجموعة من الأهداف التي تحرص الإستراتيجية على تطبيقها، وهي<sup>(6)</sup>:

1. معرفة الوضع الحالي للعمل الذي ستعمل على تنفيذه، والتعرف على كافة العناصر المكونة له.
2. تحديد كافة الأدوات، والوسائل التي سستستخدم لتطبيق العمل.
3. إدراك إيجابيات وسلبيات العمل المرتبط بالإستراتيجية.
4. الاستفادة من إيجابيات العمل، والحرص على تنفيذها بأسلوب صحيح.
5. توفر الظروف، والبيئة المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية.
6. مراعاة مناسبة كافة العوامل المحيطة بالإستراتيجية، مع طبيعة المهات التي ستقوم بها، مما يؤدي إلى الوصول لتحقيق النتائج المطلوبة من العمل .

### وظائف الإستراتيجية<sup>(7)</sup>:

1. تشخيص الوضع الراهن وتحديد عناصره وعوامله الإيجابية والسلبية والعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه العوامل إيجابا وسلبا.
2. تحديد القوى والوسائل المتاحة واختيار الأكثر ملاءمة من بينها.
3. تعبئة وحشد القوى والموارد اللازمة.
4. استغلال العوامل الإيجابية واثاحة الظروف المناسبة لعمها..
5. تحديد العوامل السلبية ووضع الخطط والظروف الملائمة لخصرها..
6. توفير الشروط والظروف والتنظيمات المناسبة..
7. تنسيق استخدام العوامل والوسائل والظروف والقوى ووضعها في منظومة واحدة مترابطة تحقق التكامل والتفاعل..
8. مراعاة المواءمة مع المواقف المتغيرة والمرونة وفق الظروف المتجددة والقدرة على الحركة الواسعة بسرعة كافية.

### مفهوم الاداء المؤسسي:

يعتبر الاداء المؤسسي- قاسم مشترك للجهود المبذولة من قبل الادارة العليا والعاملين في إطار المنظمات. ومن هذا المنطلق يعد الاداء مفهوما جوهريا وهاما بشكل عام، وبالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الاداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم مجرد للإداء.

(<sup>5</sup>) نبيل محمد، مرجع سبق ذكره، ص56

(<sup>6</sup>) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مصدر سبق ذكره، ص71

(<sup>7</sup>) محمد نصحي إبراهيم م ، مصدر سبق ذكره 'ص47

ان الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الاداء وقياسه والتي يستخدمها المديرون والمنظمات. وان هذا الاختلاف يعود لتنوع الاهداف والاتجاهات في دراسة الأداء<sup>(8)</sup>.  
أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق اهدافها، وفي هذا السياق يعبر عن الاداء بكونه انعكاس لقدرة منظمة الاعمال وقابليتها عن تحقيق أهدافها<sup>(9)</sup>. ويشمل الأداء المؤسسي- منظومة متكاملة من نتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية تتمثل في أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية.

هناك عدة تعريفات جاءت حول الأداء ومفهوم الأداء في قاموس الموسوعة العالمية على أنها: إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبطة بدرجة تحقيق وتمام مهام وظيفته. إلا أن الصفات الشخصية والجهد المبذول لا تكون كافية في ضمان الأداء الكفء للفرد دون التدريب المسبق الذي يضمن نوعية الأداء، وبالتالي يصبح مفهوم الأداء كما يلي: "الأداء هو كية العمل المنجز خلال ساعة واحدة مع مراعاة النوعية حيث ان الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد لتحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من إدارة المنظمة وبما يضمن الجودة. لذلك مفهوم الأداء يحدد جوانب العلاقات المختلفة التي تعبر عن وجهة نظر العلوم المختلفة ومنها:<sup>(10)</sup>

1. اهتمام علم الاجتماع بالأداء من خلال تحسين الكفاءة والفعالية.
2. اهتمام علم النفس بالأداء من خلال الواقع والقيادة..
3. اهتمام المتخصصين بالهندسة البشرية بتوفير البيئة المادية للعمل وتحقيق التوافق الأمثل للعامل في عمله.
4. أما المهتمين بإدارة العمليات فقد درسوا طرق تحسين أداء العمليات.
5. والاقتصاديون ينظرون إلى الأداء بوصفه هدفا اقتصاديا يسعى إلى تعظيم الربح من خلال الاستخدام الاقتصادي لموارد المنظمة.

#### أنواع الأداء المؤسسي:

تتارس المؤسسات عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة نذكر منها ما يلي:

**الأداء الاقتصادي:** ويتحقق بتطبيق المبادئ الاقتصادية بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.

**الأداء الاجتماعي:** يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية. حيث تتمثل أهداف المؤسسة على المستوى الاجتماعي والقوي، ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية.

**الأداء الإداري:** يمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة. ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية

**الأداء المالي:** يتمثل في زيادة معدل العائد، ونسبة خفض التكلفة الناجمة عن تطوير إداري معين مثل تبسيط الإجراءات أو إعادة هندسة العمليات، ونسبة الخفض في توفقات الأجهزة كنتيجة للإففاق على تطوير تكنولوجيا الصيانة الموربة.

**الأداء الفني (التكنولوجي):** ويتمثل في نسبة الخفض في الوحدات المعيبة بسبب تغيير طريقة أو طرق العمل أو تغيير التجهيزات أو بسبب تغيير العاملين، ونسبة الخفض في عدد النماذج المستخدمة في تقديم خدمة، والتطور في عدد الخدمات التي تم التحول إلى تقديمها من خلال الانترنت واللاتنت<sup>(11)</sup>

#### عناصر الأداء المؤسسي:

وتتمثل عناصر الاداء في مايلي:

- **الاستراتيجية والأهداف:** تهتم الجهات التي ستوجه إليها الخدمة أو المنتج.
- **الهيكل التنظيمي:** يركز على مستوى كفاءة، وفعالية الهيكل، ومدى قدرته على خدمة العمليات التي سوف تقوم بإنتاج السلع أو الخدمات.
- **المقياس:** وهو الأداء الذي يمكن استخدامه بطريقة تنفيذ وتخدم كلاً من الإستراتيجية والأهداف.

(8) . S.M.J,Vol , 2, 1993 , pag: 44 Hofer, C,W ,Rova : Anew measure for assessing organizational performance ,

(9) Eccles. Robert .G The performance measurement manifesto ,H.B.R,vol.69,No.1 ,1991, page : 131.

(10) نوال شين، الأداء الإستراتيجي مدخل الميزة التنافسية،(جامعة بسكرة : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005/2006م)، ص: 5

(11) خالد محمد طلال بني حمدان، مصدر سبق ذكره ، ص391.

- **الإدارة:** وتمثل في الطريقة التي سئستخدم بتحديد المسارات، والاتجاهات، وكيف تقوم بعملية التصحيح أو التصويب أي أن الأداء مرتبط بشكل وثيق بأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها، والأداء يرتبط ويشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل ويمكن توضيحها بالآتي:
- **الكفاءة التنظيمية:** قدرة المؤسسة على إدارة وحسن استخدام ما هو متاح لها من موارد سواء البشرية، أو الأموال والمعدات، أو المعلومات من أجل تحقيق أهدافها.
- **الفاعلية التنظيمية:** قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة بدرجة قبول خدماتها واستجابتها للتطورات الحاصلة.
- **النجاح الاستراتيجي:** قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف، والنمو، في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد<sup>(12)</sup>

#### خصائص الأداء المؤسسي:

وتمثل خصائص الأداء المؤسسي في الآتي<sup>(13)</sup>:

- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثرى المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعمدة
- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف
- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها .
- التركيز على العنصر البشري وتمييزه وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة في التوظيف.
- تعزيز ولاء واتباء العاملين للمؤسسة وأعضائها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.
- يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة ويتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا
- عدم الاصطباغ بصيغة الأفراد، لأن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب، أو غلوه في آخر، أو إهماله في ثالث لا بد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.

#### قياس الأداء المؤسسي:

تعتبر معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي - نتاج لخبرات مرت بها المؤسسات، وصبغتها في نقاط معيارية، لتستعين بها في عملية التقييم لأدائها، وقد اختلفت بعض هذه المؤشرات تبعاً للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، والثقافة التنظيمية السائدة، وأياً كانت هذه المعايير، وأن عملية التقييم الذاتي جزءاً أساسياً من التخطيط السنوي، حيث يساعد ذلك على دراسة الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف، ومتطلبات تحقيق التحسن المستمر والتقدم، وتجديد وتطوير قاعدة البيانات<sup>(14)</sup>. مرحلة قياس الأداء "Performance" Measure، وجوهر خطوة القياس في عملية الرقابة، هي جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد<sup>(15)</sup>. وقياس الأداء الفعلي عموماً لا بد وأن يشمل الجانبين الكمي والنوعي وعملية جمع المعلومات الكمية قد تكون أسهل وأيسر- من جمع المعلومات النوعية وأقل تكلفة كقياس عدد الزبائن المستفيدين من خدمة ما، أما المعلومات النوعية كذلك المتعلقة.

من مشاكل نظام تقييم الأداء ومن أهمها ما يلي<sup>(16)</sup>:

1. عدم دقة معايير الأداء، وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء.
2. عدم وجود تعليقات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
3. عدم دقة درجات القياس ( مثل ممتاز وجيد ومتوسط...) في التمييز بين العاملين.

<sup>(12)</sup> حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م، ص 165.

<sup>(13)</sup> محمد العدلوني، العمل المؤسسي، (بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر، 2002م)، ص: 22، 23.

<sup>(14)</sup> محمد الطعمنة، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي، بالتطبيق على وزارة الصحة، بحث غير منشور، (الاردن: جامعة اليرموك، قسم الإدارة العامة، 1996)،

<sup>(15)</sup> Boone L.E., Kurtz D.L- Management Mc Graw Hill, Inc ., I 992. ,pag 447

<sup>(16)</sup>Wright. P., Pringle. C., Kroll.M. Strategic Management ( text and cases) I 992 -. Ally and Bacon, :202

4. تدخل الذاتية في عملية التقييم.
5. عدم فهم مقياس التقييم : فإذا كان المقياس مقسماً إلى ممتاز وجيد جداً ومقبول ومتوسط وضعيف، فما هو معنى كل درجة؟ فقد يكون فهمه يختلف من مدير لآخر.

#### فوائد قياس الاداء الحكومي:

- تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف، مما يجعلها أهدافاً هلامية بعيدة عن أي قياس أو تقويم موضوعي.
  - الارتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس لإعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف، وبالتالي وصف المسؤوليات والالتزامات الوظيفية.
  - اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة.
  - تفعيل دور الإدارة المتواصل في تحقيق رضا المستفيد من الخدمة وتجاوز توقعاته والالتقاء بجودة الخدمات المقدمة.
  - المساعدة في إعداد ومراجعة الميزانية إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتمية الإيرادات.
  - تحدد وحدات قياس ممكنة لا تتعرض لمشكلات قياس الأداء في وحدات الجهاز الحكومي التي تقوم بمسؤولية أداء الخدمات.
- يتطلب وضع وتحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي الدقة كعنصر أساسي في نجاح عملية القياس ويسبقها وضع مجموعة الأسس اللازمة لاختيار المؤشرات وتبليها عملية متابعة ورقابة مستمرة .
- ومن خلال هذه المؤشرات يمكن متابعة الأداء وتحديد انحرافات سيره أثناء التنفيذ بهدف تلافيها ومعالجتها.

#### إجراءات الدراسة:

#### مجمع وعينة الدراسة:

المقصود بمجمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يأخذها الباحث كمجموعة جزئية من المجتمع ويسعى إلى تعميم النتائج المستخرجة إلى كل المجتمع. أما عينة هذه الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية حيث قامت الباحثة بتوزيع (160) استبانة، للتحقق من فرضيات البحث وتساؤلاته في كل المحاور المطروحة.

#### منهج الدراسة

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في بحثها وهو منهج يعتمد على تحليل النتائج المستخلصة من المعلومات التي جُمعت عن طريق المسح الميداني لمجمع البحث، وكان الاستبيان هو الأداة الرئيسية لجمع المعلومات في هذه الدراسة.

#### تحليل وتفسير البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

#### تحليل بيانات المحاور

#### 1. الإحصاء الوصفي لمحاور الاستبانة:

حيث يتم فيها حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة ويتم مقارنته بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على العبارات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي وتتحقق عدم الموافقة على العبارات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أقل من الوسط الفرضي (3) فيما يلي يتم عرض جدول لكل محور.

#### المحور الأول: مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية.

للإجابة على السؤال الذي يصر على: مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية؟ باستخراج النسب المئوية لإجابات العينة عن محاور الاستبانة، واعتمدت نسبة (60%) وأكثر لقبول الإجابة، والجدول التالي يوضح ذلك.



جدول رقم (1)  
التوزيع التكراري ونتائج الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الاول

نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					العبارات	م
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا ادري	أوافق	أوافق بشدة		
88.7%	0.672	4.43	1	15	1	75	58	لدى جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج فكرة عن مفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية.	1
86.0%	0.816	4.30	5	13	3	86	43	لدى جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج معرفة عن عملية التخطيط الاستراتيجي.	2
83.3%	0.873	4.17	3	22	0	60	65	لدى جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج معرفة عن كيفية استخدام أساليب الإدارة الاستراتيجية.	3
93.3%	0.592	4.67	3	2	5	78	62	لدى جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج فكرة عن مفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية.	4
74.0%	0.827	3.70	3	23	13	58	53	لدى جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج رؤية استراتيجية محددة ومكتوبة.	5
79.3%	1.023	3.97	3	13	15	91	28	يشترك العاملون في الإدارة التشغيلية في عملية وضع وإعداد خطط واستراتيجيات جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج.	6
83.3%	1.125	4.17	1	13	11	47	78	لدى جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج خطط واستراتيجيات مكتوبة.	7

76.7%	1.172	3.83	7	18	10	50	65	يضع جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج خطته السنوية لجميع أنشطته وعملياته بناءً على خطته الاستراتيجية.	8
67.3%	1.016	3.37	9	17	23	28	73	يتمتع جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج بموارد وإمكانات تساعد على تطبيق الخطط والاستراتيجيات.	9
84.0%	1.073	4.20	5	8	11	51	75	يقوم جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج بتقييم ختاي للخطة الاستراتيجية	1
76.7%	1.110	3.83	8	12	15	38	77	يستفيد جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج من نتائج تقييم الخطط السابقة في إعداد الخطط	1

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يلاحظ من نتائج الجدول (1) أن تقديرات العينة أوافق بشدة، أوافق على النحو التالي:

تحصلت على نسب تراوحت (67.3% - 93.3%) مما يدل على أنه فقرات المحور الأول تتميز بدرجة استجابة عالية جداً احصائياً وقبول وهذه النتيجة تجيب على المحور الأول: مدي تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية.

**المحور الثاني: الأداء المؤسسي.**

للإجابة على السؤال الذي ينص على: الأداء المؤسسي؟ باستخراج النسب المئوية لإجابات العينة عن محاور الاستبانة، واعتمدت نسبة (60%) وأكثر لقبول الإجابة، والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول رقم (2)**

**التوزيع التكراري ونتائج الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثاني**

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					العبارات	م
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا ادري	أوافق	أوافق بشدة		
70.0%	1.076	3.50	16	28	1	58	47	لدى جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج جهاز قوي للرعاية على الأداء.	1
90.0%	0.792	4.50	7	0	8	22	113	العلاء راضون عن خدمات جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج.	2
71.3%	1.035	3.57	8	22	13	73	34	تقوم إدارة جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج بتدريب العاملين في جميع المجالات المتعلقة بنشاطاتهم.	3

65.3%	1.121	3.27	3	2	47	55	43	4	تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج
68.0%	1.308	3.40	13	21	14	67	35	5	تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج
68.7%	1.219	3.43	3	28	16	53	50	6	يساهم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جودة خدمات جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج
78.7%	0.978	3.93	1	20	11	55	63	7	لدى الإدارة قناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج.
70.7%	1.097	3.53	3	2	47	55	51	8	رفع الكفاءة المهنية للعاملين بجهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج وتطوير مهاراتهم ورفع قدراتهم المهنية
72.0%	1.178	3.60	13	15	14	63	45	9	السعي لتلبية ما يتوقعه العاملون (علاوات، حوافز، مكافآت)
80.7%	0.897	4.03	3	10	16	53	68	1	يتم تقييم الأداء بجهاز شؤون السودانيين بالخارج بشكل دوري
72.0%	0.908	3.60	1	30	11	53	55	1	يتبع جهاز شؤون السودانيين بالخارج طريقة حديثة في تقييم الأداء

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يلاحظ من نتائج الجدول (2) أن تقديرات العينة أوافق بشدة، أوافق على النحو التالي:

تحصلت على نسب تراوحت (65.3% - 90%) مما يدل على أنه فقرات المحور الثاني تتميز بدرجة استجابة عالية جداً إحصائياً وقبول وهذه النتيجة تجيب على المحور الثاني: الأداء الموسمي.

**اختبار فرضيات الدراسة:**

**الفرض (1): هنالك ارتباط بين مدى التزام المؤسسة بالاستراتيجية الموضوعية والاداء.**

الجدول التالي يوضح المتوسط العام لمجموع عبارات المحور والاتجاه العام لآراء المفحوصين.

**جدول رقم (3) نتيجة اختبار ت لمجموع عبارات المحور الأول**

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية	الاتجاه المرجح
4.17	0.973	24.08	0.000	أوافق

الوسط الحسابي 3.65 وقيمة ت للمقارنة مع الوسط الفرضي 24.08 والقيمة الاحتمالية 0.000، تعني وجود دلالة إحصائية للفرق بين المتوسطين. وأن اتجاه أجابات أفراد العينة على مجموع عبارات مدي تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية (أوافق). وذلك بمستوى ثقة يفوق 80%.

**جدول رقم (4) نتيجة اختبار ت لمجموع عبارات المحور الثاني**

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية	الاتجاه المرجح
3.68	1.019	22.920	0.000	أوافق

الوسط الحسابي 3.68 وقيمة ت للمقارنة مع الوسط الفرضي 22.92 والقيمة الاحتمالية 0.000، تعني وجود دلالة إحصائية للفرق بين المتوسطين. وأن اتجاه أجابات أفراد العينة على مجموع عبارات الأداء الموسمي (أوافق). وذلك بمستوى ثقة يفوق 80%.

جدول رقم (5) علاقة الارتباط بين مدي تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية والأداء الموسسي

الارتباط			
الأداء الموسسي	مدي تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية		
0.153**		ارتباط بيرسون	مدي تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية
0.031		القيمة الاحتمالية	
46.000		مجموع المربعات	
150		العدد	

نلاحظ ان نتائج كلا من الجداول (3) ، (4) ، (5) تؤكد تحقق الفرضية الأولى والتي تنص على أن: (هناك ارتباط بين مدى التزام المؤسسة بالاستراتيجية الموضوعية والاداء).

الفرض (2): وجود علاقة بين تطبيق ادارة الجودة وبين الأداء المؤسسي والموقوفات في الادارات المختلفة.

جدول رقم (6)

اختبار (كأي تجميع) لعبارات الفرضية الثانية

القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة مربع كأي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	
0.014	3	10.667 <sup>a</sup>	1.076	3.50	يؤدي الإلتزام بمعيار السياسات المحاسبية الي تقديم بيانات مالية موثوقة.	1
0.000	3	81.600 <sup>a</sup>	0.792	4.50	يؤدي تطبيق معيار السياسات المحاسبية الي تقديم بيانات مالية زات مصداقية.	2
0.000	3	20.400 <sup>a</sup>	1.035	3.57	يؤدي الإلتزام بمعيار السياسات المحاسبية الي تقديم بيانات مالية مفيدة لتصحيح الأخطاء المالية.	3
0.000	4	21.333 <sup>b</sup>	1.121	3.27	يزيد الإلتزام بمعيار السياسات المحاسبية من الضبط المحاسبي لتجنب الغش والإحتيال المالي.	4
0.000	4	27.167 <sup>a</sup>	1.308	3.40	يعزز الإلتزام بمعيار السياسات المحاسبية من رفع نوعية المعلومات المالية الحكومية.	5
0.000	4	29.667 <sup>a</sup>	1.219	3.43	يساعد الإلتزام بمعيار السياسات المحاسبية في إمكانية التوافق بين الأسس المحاسبية.	6
0.000	3	20.400 <sup>b</sup>	0.978	3.93	يساعد الإلتزام بمعيار السياسات المحاسبية في كشف التلاعب في المستندات الرسمية.	7
0.000	3	81.600 <sup>b</sup>	1.097	3.53	يؤدي الإلتزام بمعيار السياسات المحاسبية إلى تقليل التضليل في إعداد القوائم المالية.	8
0.000	4	26.667 <sup>a</sup>	1.178	3.60	يلزم الإلتزام بمعيار السياسات المحاسبية الوحدات بتنفيذ اللوائح المالية للحد من التلاعب في المال العام.	9
0.000	4	50.500 <sup>a</sup>	0.897	4.03	يكشف الإلتزام بمعيار السياسات المحاسبية الأخطاء المعتمدة في السجلات والدفاتر المحاسبية.	10
0.000	4	26.667 <sup>a</sup>	0.908	3.60	لنى جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج جهاز قوي للرقابة على الأداء.	11

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح للباحثة من الجدول (6) ما يلي:

بلغت جميع القيم الاحتمالية المعنوية المناظرة لقيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة الموافقين والمخالفين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة المكونة للفرضية الثانية (0.000) وهي أقل من مستوي دلالة (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين خيارات إجابات أفراد العينة حول عبارات الفرضية، وذلك يدل على صحة الفرضية أي وجود علاقة بين تطبيق ادارة الجودة وبين الأداء المؤسسي والمعوقات في الادارات المختلفة.

**مناقشة نتائج الدراسة ومستقبل الجهاز على ضوء النتائج المتحققة:**

توصلت الباحثة من خلال أدبيات الدراسة وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي واختبار فروض الدراسة الي العديد من النتائج أهمها ما يلي:

- أظهر التحليل الإحصائي والاختبارات والمقاييس الإحصائية التي استخدمت في هذه الدراسة إثبات صحة جميع فروض الدراسة.
- أظهرت الدراسة ان هنالك ارتباط طردي ضعيف بين مدى التزام المؤسسة بالاستراتيجية الموضوعه والأداء.
- أظهرت الدراسة ان هنالك وجود علاقة ارتباط طردي ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية "الموارد والإمكانات، الثقافة التنظيمية، الهياكل التنظيمية" وجودة الأداء بجهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج.
- تبين من الدراسة ان تطبيق الإدارة الاستراتيجية أثر إيجابياً علي كفاءة وفعالية أداء جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج وذلك من خلال مما تحقق من تطور وتقدم واضح.
- تبين من الدراسة ان جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج يمارس عملية التخطيط الاستراتيجي بدرجة جيدة.
- تبين من الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية بين معرفة جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية وتطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية.
- اتضح من الدراسة ان لدي جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج أهداف وغايات استراتيجية محددة ومكتوبة لكنها غير معلومة ومعروفة لدي بعض العاملين خاصة في الإدارة التشغيلية.
- تبين من الدراسة ان معظم الباحثين يؤكدون أن جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج تتمتع بموارد وإمكانات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الإستراتيجية.
- تبين من الدراسة وجود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج:
  - i. ضعف القدرات والكفاءات الإدارية، إذ ان معظم طبقة الإدارة العليا من غير المختصين في الإدارة وهذا لا شك له أثر علي تطبيق الإدارة الاستراتيجية، إضافة الي ذلك ضعف التدريب في مجال الإدارة الاستراتيجية.
  - ii. وجود بعض جوانب القصور في الهياكل التنظيمية.
  - iii. تأثير الثقافة السودانية وانعكاسها بصورة سلبية علي الثقافة التنظيمية وبالتالي تأثيرها علي كفاءة وفعالية تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

**التوصيات:**

بناء على ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى العديد من التوصيات أهمها:

- السعي لزيادة وتكثيف الدورات التدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية بصفة عامة والتركيز على جوانب الخلل والضعف التي ظهرت من خلال الدراسة في التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.
- يجب على الإدارة العليا في جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج ان يسعي ويجهد من اجل ان تكون أهدافه وغاياته معلومة ومفهومة لدى جميع العاملين. وذلك لأنه كلما كان لدى جميع العاملين معرفة وإدراك بأهداف وغايات ورسالة مؤسستهم فان ذلك سينعكس إيجاباً علي أداءهم.
- أن تبني الإدارة في جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج تطبيق وممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية في جميع العمليات والأنشطة وبطريقة علمية منظمة، وان تستعين بدوي الخبرة الاختصاص في هذا الشأن.
- توصي الباحثة بإجراء العديد من الدراسات والبحوث المستقبلية في مجال الإدارة الاستراتيجية بصفة عامة، وكفاءة وفعالية وجودة الأداء المؤسسي.

**المراجع والمصادر**

- ثامر ياسر البكري **إستراتيجيات التسويق**، (عمان : خمينة للنشر والتوزيع، 2006م).
- حاتم بن صلاح السنوسي أبو الجدائل، **الإدارة الإستراتيجية في صناعة النقل الجوي**، (القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2008م).
- حنفي محمود ، السلوك التنظيمي والأداء، الإسكندرية : البار الجامعية، 2005م، ص 165.
- محمد الطعمانة، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي، بالتطبيق على وزارة الصحة، بحث غير منشور، (الاردن : جامعة اليرموك، قسم الإدارة العامة، 1996).
- محمد العدلوني ، العمل المؤسسي، (بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر ، 2002 م ) .
- نبيل محمد الإدارة الإستراتيجية، (الاسكندرية: دار الجامعة الجديد للنشر والتوزيع 2003م) .
- نوال شين، **الأداء الإستراتيجي مدخل الميزة التنافسية**، (جامعة بسكرة : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2005/2006م).
- S.M.J, Vol ,2 ,1993 , pag: 44 Hofer, C,W ,Rova : Anew measure for assessing organizational performance.
- Boone L.E., Kurtz D.L- Management Mc Graw Hill, Inc .,1 992. , pag 447.
- Eccles .Robert .G The performance measurement manifesto ,H.B.R.,vol.69,No.1 ,1991, page : 131.
- Wright. P., Pringle. C., Kroll.M. Strategic Management ( text and cases) 1 992 -. Ally and Bacon. :202