

أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الأداء المُستدام دراسة ميدانية على منظمات المُجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت

الاستلام: 9 / يناير / 2025
التحكيم: 11 / يناير / 2025
القبول: 28 / يناير / 2025

محمد عبد الله ناصر بن حيدرة^{(1)*}
حسين عبد القادر الجهوري⁽¹⁾
بشير محمد الحمادي⁽¹⁾

© 2025 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ باحث في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، عدن، اليمن.

* عنوان المراسلة: sdddghj93@gmail.com

أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الأداء المُستدام دراسة ميدانية على منظمات المُجتمع المدني بوادي مُحافظة حُصْرَموت

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (التَّوجُّه الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي، الرقابة وتقييم الأداء) في تحقيق الأداء المُستدام بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) في منظمات المُجتمع المدني بوادي مُحافظة حُصْرَموت. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مُجتمع الدراسة في منظمات المُجتمع المدني الفاعلة في وادي مُحافظة حُصْرَموت، البالغ عددها (45) منظمات، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وكانت العيّنة قصدية بلغت (159) مفردة، واستخدمت الدراسة برنامج (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً بين التخطيط الإستراتيجي بأبعاده متفرقة ومُجمعة والأداء المُستدام، ووجود أثر للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده مُجمعة ومتفرقة في تحقيق الأداء المُستدام، وكان بُعد التحليل الإستراتيجي أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء المُستدام، وكانت أهم التوصيات: زيادة اهتمام المنظمات محل الدراسة بتحسين مستوى التخطيط الإستراتيجي، وتعزيز هذه الممارسة، وإعطاء اهتمام أكبر لمفهوم الأداء المُستدام.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، الأداء المُستدام، منظمات المُجتمع المدني

The Impact of Strategic Planning on Achieving Sustainable Performance: A Field Study of Civil Society Organizations in Wadi Hadhramaut Governorate

Mohammed Abdullah Nasser Bin Hidarh ^(1,*)
Hussein Abdulqader Al-Juhori ⁽¹⁾
Basheer Mohammed Al Hammadi ⁽¹⁾

Abstract:

This study examined the impact of strategic planning (strategic orientation, strategic analysis, strategic choice, and performance monitoring and evaluation) on sustainable performance (economic, social, and environmental performance) in civil society organizations (CSOs) in Wadi Hadhramaut. Using a descriptive analytical approach, data was collected via questionnaires from a purposive sample of 159 individuals from 45 CSOs. The study used the SPSS Program and reached several results, most notably the existence of a very strong positive correlation was found between strategic planning (both collectively and individually) and sustainable performance. Strategic planning significantly impacted sustainable performance, with strategic analysis being the most influential dimension. The study recommends that CSOs enhance their strategic planning practices and give greater emphasis to the concept of sustainable performance.

Keywords: *Strategic Planning, Sustainable Performance, Civil Society Organizations.*

¹ Researcher in Administrative Sciences, Faculty of Administrative and Human Sciences, University of Science and Technology

* Corresponding Author address: sdddghi93@gmail.com

المقدمة

في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة، وما رافقها من تطور في أساليب العمل، وما أفرزته من منافسة حادة بين المنظمات في المجالات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ونتيجة لتلك التحولات أصبح لزاماً على المنظمات تبني أساليب علمية حديثة تواكب هذه التطورات للاستمرار والاستدامة، إذ أن عدم الالتفات إلى هذه التطورات يجعل من المنظمات غير قادرة على المنافسة واستغلال الفرص، وهذا ما دفع المنظمات إلى الاهتمام وتبني الأداء المُستدام في مجالات عملها كافة، ليس مجرد خيار، بل ضرورة ملحة وركيزة أساسية للحاق والتكيف مع هذه التطورات لضمان استدامتها.

يعدُّ الأداء المُستدام مقياساً لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل، بمعنى آخر، هو خيار المنظمة لتحقيق التوازن بين الجانب المالي والمسؤولية المجتمعية والبيئية، لضمان الاستدامة والاستمرار والبقاء في المنافسة. ويمكن تلخيص فكرة الأداء المُستدام باعتبارها عملية مستمرة ومنسقة تمكن المنظمة من تلبية الاحتياجات الحالية دون تجاهل آثار طويلة الأمد، والعمل على تقليل من تأثيرات نشاطاتها الضارة بالبيئة والاقتصاد والمجتمع وأشكال الحياة الأخرى، وتقديم برامج أكثر ديمومة تلبى مطالب المجتمع واحتياجاته، بنحو متوازن ومستقر.

يعدُّ التخطيط الاستراتيجي مرحلة متقدمة من التخطيط في المنظمات، وعنصراً مهماً من عناصر العمليات الإدارية المتقدمة والإبداعية للمنظمات المعاصرة، وبوصلة تقود المنظمات نحو مستقبلها المرغوب وفق خطوات مدروسة.

ويعدُّ الأداء المُستدام الناتج عن التخطيط الاستراتيجي الذي يشتمل سياسات وبرامج وقرارات تبتغي تهيئة أسباب الوجود والاستمرارية للمنظمات عبر وصل الأداء الكلي بتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، واستخدام الموارد المتجددة، بما يسهم في تحسين صورة المنظمات وسمعتها واعتبارها صديقاً للبيئة (أبو جسر، 2022، 76؛ بن عتو وقاشي، 2021، 471).

في حين تتعرض اليمن كالعديد من الدول النامية في العالم -عموماً- وحضرموت - خصوصاً- إلى العديد من أشكال التغيير والتأثير بحكم ما تنتهجه من سياسات الانفتاح التي تتبناها، وتقوم قطاعاتها المختلفة على تطبيقها، وخصوصاً القطاع الثالث بالمجتمع المتمثل في منظمات المجتمع المدني، إذ تعدُّ منظمات المجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت إحدى مكونات التنمية المتمثل في (الدولة، والقطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني)؛ وذلك لما تقدمه من الخدمات الاجتماعية، والقدرة للوصول إلى الفئات الأكثر حاجة في المجتمع.

وجاءت الدراسة لتبحث في أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء المُستدام لمنظمات المجتمع المدني في وادي محافظة حضرموت.

الإطار العام للدراسة مشكلة الدراسة:

تعاني الكثير من منظمات المجتمع المدني في محافظة حضرموت من القصور في خدمة أهدافها التي رسمتها لسياساتها التنموية الخدمية للمجتمع، مما يجعلها في كثير من الأحوال غير قادرة على الاستجابة لمتطلبات المجتمع، والمساهمة في خدمته بنحو مستدام (مكتب الشؤون الاجتماعية والعمل م/ حضرموت، 2019، 37). وبناءً على النزول الميداني الذي قام به الباحثون، والمقابلات التي أجروها مع عيّنة من موظفي منظمات المجتمع المدني في وادي حضرموت، تبين أن هناك ضعفاً في الأداء المستدام في منظمات المجتمع المدني في وادي محافظة حضرموت، بسبب قلة الوعي الكافي بأهمية الأداء المستدام، وضعف الاهتمام به من قبل الإدارات العليا، مما يؤدي إلى عجزها عن القيام بدورها المنوط بها، أو توقفها عن العمل.

كما أكد تقرير الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وآخرون لعام (2013) أن الكثير من منظمات المجتمع المدني تفتقر إلى الحضور المستدام في المجتمعات التي تخدمها، بدلاً من ذلك يقتصر تفاعلها مع المجتمعات المستهدفة على إنهاء مشاريع فردية (ص. 56-57).

في حين أوصت دراسة كولبورن (2020، 35) منظمات المجتمع المدني في الجمهورية اليمنية بإعداد خطط إستراتيجية تعالج نقاط الضعف لديها، وتدعم احتياجات التطوير المهني للموظفين، بنحو يساهم في تحقيقها للأداء المستدام المرغوب فيه، قبل البحث عن فرص للتمويل وعقد الشراكات.

وبناءً على الدراسات السابقة، مثل دراسة (جواب الله، 2024، 9) التي أشارت إلى أن تحقيق التخطيط الاستراتيجي باعتباره أسلوباً إدارياً متكاملاً يعد خياراً مهماً لاستغلال الفرص باستمرار وليس مجرد رغبة أو صدفة، أو يمكن تحقيقه بالتمني، ولكن تحقيقه عبر إنجازات ملموسة، وجهود متعددة تبذل وفق خطوات علمية مدروسة؛ لما له من دور مهم في تصميم نظام للتعامل مع قضايا الأداء المستدام.

كما أوصت دراسة (الموسوي، 2021، 14) بتطبيق المزيد من البحوث التطبيقية للكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي باعتباره أحد الوسائل العلمية والتطبيقية لتحقيق الأداء المستدام.

وعطفاً على ما سبق، فإن مشكلة الدراسة تكمن في التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني بمحافظة حضرموت في تحقيق الأداء المستدام.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس:

معرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي (التوجه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، الرقابة وتقييم الأداء) في تحقيق الأداء المستدام بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) في منظمات المجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت، وينبثق من هذا الهدف الرئيس الأول الأهداف الفرعية الآتية:

1. معرفة تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق الأداء المستدام في منظمات المجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت.

2. معرفة تأثير التحليل الإستراتيجي في تحقيق الأداء المُستدام في منظمات المُجتمع المدني بوادي مُحافظته حَضْرَمُوت.
3. معرفة تأثير الخيار الإستراتيجي في تحقيق الأداء المُستدام في منظمات المُجتمع المدني بوادي مُحافظته حَضْرَمُوت.
4. معرفة تأثير الرقابة وتقييم الأداء في تحقيق الأداء المُستدام في منظمات المُجتمع المدني بوادي مُحافظته حَضْرَمُوت.

أهمية الدِراسَة:

الأهمية العلمية:

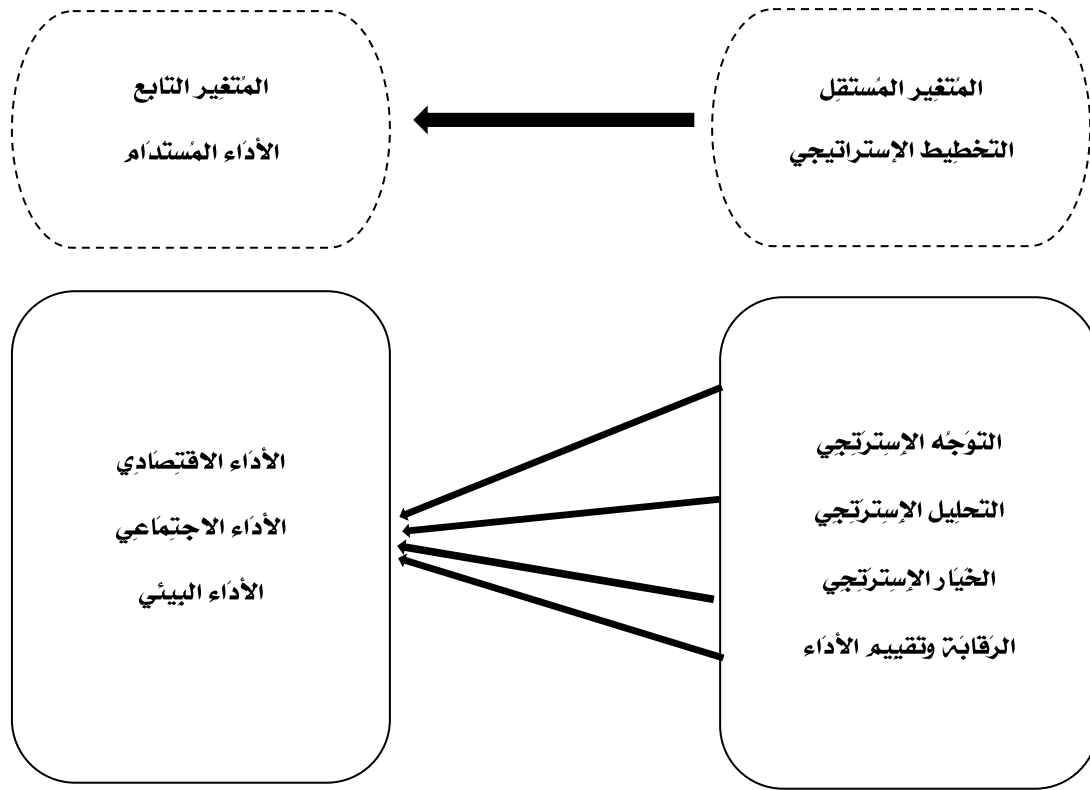
1. سد جزء ولو بسيط من النقص في الدراسات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي في قطاع منظمات المُجتمع المدني، على المُستوى المحلي.
2. رفد المكتبة اليمنية والعربية، وإثراء الحركة البحثية في موضوعها، وتسهم في توجيه ولفت أنظار الباحثين، وتوجه جهودهم البحثية لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال، بما يسهم في طرح إضافات نوعية فعّالة تنعكس على واقع هذا القطاع الحيوي.

الأهمية العملية:

1. تكمن الأهمية العملية لهذه الدِراسَة عبر تركيزها على قطاع مهم وحيوي للمُجتمع اليمني، ألا وهو قطاع منظمات المُجتمع المدني العاملة في وادي مُحافظته حَضْرَمُوت، الذي أضحى له وزنه ضمن المنظومة المؤسساتية في المُجتمع اليمني.
2. توفر هذه الدِراسَة مرجعاً مهماً للمنظمات حول تأثير التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الأداء المُستدام.
3. يؤمل من نتائج الدِراسَة أن يتمخض عنها مجموعة من التوصيات التي تساعد القيادات وصانعي القرار في منظمات المُجتمع المدني والجهات ذات الاختصاص والمهتمين بهذا المجال من تطوير عملية التخطيط الإستراتيجي بالنحو الذي يحقق الأداء المُستدام.

النموذج المعرفي للدِراسَة:

من مراجعة الدراسات السابقة، وما ذكر في الإطار النظري المتعلق بمتغيريها، جرى بناء نموذج الدِراسَة، والذي يتكوّن من المتغير المُستقل (التخطيط الإستراتيجي) والمتغير التابع (الأداء المُستدام)، ويتضح ذلك من الشكل (1)



الشكل (1) أنموذج الدراسة.

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على الدراسات السابقة.

متغيرا الدراسة

أولاً: المتغير المستقل: جرى تحديد أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) (التوجه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، الرقابة وتقييم الأداء) استناداً للدراسات السابقة، ومنها: Ahmed (2023)، شبالة (2023)، مهومد (2023) الذيبي (2023)، الدرغ (2023)، الطراون (2023)، (النخيف) (2022)، ال عبود (2022)، المشاركة (2022)، الشامي (2021).

ثانياً: المتغير التابع

جرى تحديد أبعاد المتغير التابع (الأداء المستدام): (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي)، استناداً للدراسات السابقة ومنها: علي ولويس (2023)، مهدي (2023)، العويسات (2023)، جواد و ابراهيم (2023)، Umair, et al, (2023)، (الأزرق) (2023) Chan, et al, (2023)، (دفع الله، وآخرون).

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، الرقابة وتقييم الأداء) في تحقيق الأداء المُستدام في منظمات المجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- H01-الفرضية الفرعية الأولى: γ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الأداء المُستدام في منظمات المجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت.

- H02-الفرضية الفرعية الثانية: γ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التحليل الاستراتيجي في تحقيق الأداء المُستدام في منظمات المجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت.

- H03-الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للخيار الاستراتيجي في تحقيق الأداء المُستدام في منظمات المجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت.

- H04-الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للرقابة وتقييم الأداء في تحقيق الأداء المُستدام في منظمات المجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على موضوع أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، الرقابة وتقييم الأداء)، في تحقيق الأداء المُستدام بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) في قطاع منظمات المجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت.

- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على منظمات المجتمع المدني الفاعلة في وادي محافظة حضرموت.

- الحدود الزمنية: نفذت الدراسة في عام (2023-2024م).

- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على رؤساء المنظمات، وأمناء العمور، والمديرين التنفيذيين، ورؤساء الأقسام في منظمات المجتمع المدني في وادي محافظة حضرموت.

التعريفات الإجرائية للدراسة:

- التخطيط الاستراتيجي: "هو عملية منهجية يجري عبرها تحديد الأهداف العامة والخاصة، وتحديد الخطط متعددة الأجيال، والسقوف الزمنية لتنفيذها، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتحديد الفرص والتهديدات، بالتحليل الشامل والتدقيق للبيئة الداخلية والخارجية" (الزيادي والبخاتي، 2023، 121).

ويرى الباحثون تعريف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً أنه: اتخاذ منظمات المجتمع المدني في وادي محافظة حضرموت القرارات بصياغة ورسم توجهها الاستراتيجي الذي يتمثل في وضع رؤية ورسالة وأهداف خاصة بها، واختيار ما يتلاءم معها من وسائل وبدائل إستراتيجية، في ضوء تحليل إستراتيجي لبيئتها، والقيام بالرقابة وتقييم الأداء للتأكد من تحققها.

- الأداء المستدام: "هو الطريقة التي تخلق بها المنظمة قيمة لمساهميها والمجتمع عبر تعظيم الإيجابيات، والحد من الآثار السلبية للقضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية" (العولقي، 2023، 274).
- ويرى الباحثون تعريف الأداء المستدام إجرائياً أنه: استمرار منظمات المجتمع المدني في وادي حضرموت وديمومتها في تبني وتطبيق التخطيط الاستراتيجي الذي يتيح لها تحقيق المواءمة بين القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- التوجه الاستراتيجي: "الإطار الفلسفي العام الذي ترسمه وتضعه الإدارة العليا بناءً على التحليل والفهم المعرفي لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية، حدد كل الأعمال والسلوكيات والقيم والممارسات التي ينتهجها جميع الأفراد في المستويات والوحدات والأقسام الإدارية كافة لتسترشد به في اتخاذ قراراتها وأداء أعمالها" (النظاري، 2023، 59).
- ويرى الباحثون تعريف التوجه الاستراتيجي إجرائياً أنه: توجه منظمات المجتمع المدني في وادي حضرموت نحو وضع رؤيتها لها، ورسم رسالتها، وتأسيس أهدافها، التي تستوعب وتنظم العلاقة التبادلية والتفاعلية للمنظمة مع المجتمع وتنميته من جهة، والإنسان ومحيطه الطبيعي من جهة أخرى.
- التحليل الاستراتيجي: "قيام إدارة المؤسسة وبمشاركة المعنيين من مختلف مستوياتها بإجراءات تحضير (جمع وتصنيف وتوثيق) المعطيات اللازمة لعملية التخطيط عبر عملية فحص نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات، في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية" (مهومد، 2023، 62).
- ويرى الباحثون تعريف التحليل الاستراتيجي إجرائياً أنه: أداة إستراتيجية لتحليل بيئة المنظمة الداخلية (القوة والضعف)، والخارجية (الفرص والتهديدات) تساعد منظمات المجتمع المدني بوادي حضرموت في رسم صورة أشمل عن أدائها، وتسهم في تكوين خيارات مثلى تستثمر المصادر المتاحة استثماراً سليماً ينعكس بالنفع على المنظمة والمجتمع والبيئة.
- الخيار الاستراتيجي: "هي عملية تحديد البدائل الاستراتيجية في ضوء نتائج التحليل الاستراتيجي، وهي القرار باختيار البديل الأفضل من البدائل التي تمثل رسالة وأهداف المنظمة" (Ahmed, 2023, 8).
- ويرى الباحثون تعريف الخيار الاستراتيجي إجرائياً أنه: عملية تركز وتبنى على نتائج التحليل الاستراتيجي، يجري فيها عرض البدائل الاستراتيجية المتاحة، واختيار البديل الذي يساعد منظمات المجتمع المدني في وادي حضرموت على تحقيق إستراتيجيتها المرتبطة بالقضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- الرقابة وتقييم الأداء: "هي المرحلة التي يجري فيها تقييم الأداء الكلي للمنظمة، وبيان مدى النجاح الذي حققته إستراتيجية المنظمة على تحسين هذا الأداء، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم الإستراتيجيات المطبقة على مستويات وحدات الأعمال الإستراتيجية، ومدى تحقيقها لأهداف هذه الوحدات" (الذبيبي، 2023، 38).
- ويرى الباحثون تعريف الرقابة وتقييم الأداء إجرائياً أنه: عملية تهدف إلى رصد وتقييم عملية التخطيط الإستراتيجي للتأكد من مناسبة تصميمها واعدادها.

- الأداء الاقتصادي: سعي المؤسسات لزيادة ربح استثماراتها، بما يسهم في تحقيق كفاءة اقتصادية من شأنها أن تلبّي احتياجات أفراد المجتمع (معاش وبلقاسم، 2023، 319).
- ويرى الباحثون تعريف الأداء الاقتصادي إجرائياً أنه: تبني منظمات المجتمع المدني في وادي حصرموت أسلوب التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الكفاءة في استثمار الموارد، وتنوع مصادر تمويلها، وبناء قنوات مع المانحين والشركاء والحفاظ عليها، للتمكن من تحقيق القيام بعملها المنوط بها.
- الأداء الاجتماعي: خلق المنظمة بيئة عمل صحية، توفر متطلبات المورد البشري المادية والفكرية، عبر تبني معايير السلامة المهنية، وتنمية وتطوير الموارد، بما ينعكس على الخدمة المقدمة للعملاء، وقيمة المنظمة ككل (بدير، 2023، 232).
- ويرى الباحثون تعريف الأداء الاجتماعي إجرائياً أنه: البعد الذي يتمثل فيما تقدمه منظمات المجتمع المدني في وادي حصرموت من أنشطة، وبرامج، ومشاريع، تلبّي حاجات أفراد المجتمع وفق مبدأ العدل والمساواة.
- الأداء البيئي: مستوى المسؤولية البيئية الاجتماعية في المنظمة تجاه أفراد الجيل الواحد والأجيال القادمة، وجعل نشاطها في ونام مع المجتمع (معاش وبلقاسم، 2023، 319).
- ويرى الباحثون تعريف الأداء البيئي إجرائياً أنه: تبني منظمات المجتمع المدني في وادي حصرموت إستراتيجية تتناسب مع متطلبات الحفاظ على البيئة، وتنفيذ برامج تسهم في تحسين البيئة، والعمل وفق سياسات وإجراءات إيجابية، تسهم في الحد من أضرار أنشطتها.

الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والأداء المستدام:

1. دارسة جاب الله (2024) بعنوان: "توسط التحول الرقمي في تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المستدام (دراسة ميدانية)"، مصر.
هدفت الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على كل من الأداء المستدام والتحول الرقمي، بالتطبيق على الشركة الدولية للخدمات البريدية والشحن "إيجي سيرف"، ولتحقيق الهدف، جرى اعتماد طريقة الحصر الشامل لجميع مخرجات مجتمع الدراسة، حيث وزعت الاستبانة على عيّنة الدراسة المكوّنة من جميع الإداريين العاملين بالشركة الدولية للخدمات البريدية، والمتمثلة في (30) فرعاً على مستوى الجمهورية المصرية، والبالغ عددهم (210) مخرجات وفقاً للبيانات الإحصائية للشركة في عام (2022)، وقد جمعت البيانات عن طريق إجراء المقابلات الشخصية مع كل مخرجة من مخرجات مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى التواصل عن طريق شبكة الإنترنت، وجرى استرجاع (188) قائمة صالحة للتحليل الإحصائي، وجرى استخدام المنهج الوصفي ومعادلة البناء الهيكلية في عمليات التحليل الإحصائي، وذلك عن طريق استخدام برنامج (SPSS) وبرنامج (AMOS)، وجرى الوصول إلى نتائج الدراسة التي توضح أن هناك تأثيراً معنوياً لأبعاد التخطيط الاستراتيجي المحددة في البحث على الأداء المستدام في قطاع الخدمات البريدية والشحن، وذلك عبر التحول الرقمي.

2. دراسة الموسوي (2021) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق الحوكمة الإلكترونية من أجل الأداء المُستدام للمؤسسات التعليمية/ دراسة استطلاعية في جامعة الفرات الأوسط للتقنية/ الكلية التقنية الإدارية"، العراق.

سعت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأداء المُستدام، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة أداة رئيسة لجمع المعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من (75) منتسباً في كلية التقنية الإدارية- الجامعة التقنية الفرات الأوسط، وتكونت عيّنة الدراسة من (39) منتسباً في الكلية.

توصلت الدراسة إلى وجود دور للتخطيط الاستراتيجي في الحوكمة الإلكترونية، ووجود علاقة نوعية بين التخطيط الاستراتيجي والحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأداء المُستدام.

الدراسات المتعلقة بمتغير التخطيط الاستراتيجي؛

1. دراسة ثابت والأنصاري (2023) بعنوان: "عنوان الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، دراسة ميدانية في الهيئة الحرة-عدن"، اليمن.

تمثل الغرض من الدراسة في معرفة مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات وقياس أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة المنطقة الحرة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستدلالي. مستعينة بالاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وقد تكون مجتمع الدراسة من هيئة المنطقة الحرة-عدن. حيث وُضعت أداة الدراسة على عيّنة عشوائية بلغت (68) من الموظفين الإداريين في هيئة المنطقة الحرة.

خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة في إدارة الأزمات، ممثلة في بُعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، واحتواء الأضرار، والاستعداد والوقاية لدى العاملين، كما بينت الدراسة وجود تأثير إيجابي بدرجة ضعيفة للتخطيط الاستراتيجي على التعلم، واتخاذ القرارات في هيئة المنطقة الحرة-عدن.

2. دراسة الشامي (2021) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المحفظة الاستثمارية في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات اليمنية"، اليمن.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الخطة الاستراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، في أداء المحفظة الاستثمارية في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات اليمنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكلك المنهج الاستنباطي. واستعانت الدراسة بأدوات عديدة تمثلت في المقابلة، وتحليل محتوى، والاستبانة. وتكون مجتمع الدراسة من الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات اليمنية. إذ بلغ عدد عيّنة الدراسة (55) من قيادات الهيئة ومساعدي مديري العموم، وموظفي الإدارة العامة في التخطيط والاستثمار كافة. وتشير نتائج الدراسة إلى وجود أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المحفظة الاستثمارية في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات اليمنية، وأن مستوى التخطيط في الهيئة عالي، بينما مستوى أداء محفظة الاستثمار ضعيف.

3. دراسة (Haroun, 2023) بعنوان: "أثر الذكاء العاطفي على فاعلية التخطيط الإستراتيجي في المستشفيات الخاصة الأردنية"، الأردن.

"The Impact of Emotional Intelligence on Strategic Planning Effectiveness in "Jordanian Private Hospitals

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء تأثير الذكاء العاطفي وأبعاده (تقدير العواطف الذاتي، تقدير العواطف للآخرين، استخدام العواطف، ضبط العواطف)، على فاعلية التخطيط الإستراتيجي في المستشفيات الخاصة الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بنهج كمي. مستعينة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد تمثل مجتمع الدراسة من المستشفيات الخاصة في عمان. حيث وزعت أداة الدراسة على عينة عشوائية بلغ عددها (241) عاملاً.

تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الذكاء العاطفي وبين مختلف أبعاد التخطيط الإستراتيجي، وتبين أن الذكاء العاطفي يسهم بنسبة (34.2%) من التباين في فاعلية التخطيط الإستراتيجي، مما يؤكد دوره الحيوي في تحسين النتائج.

4. دراسة (Cruz, at el, 2023) بعنوان: "نموذج التخطيط الإستراتيجي وأثره في تطوير المشاريع الصغيرة في قطاع الخدمات في المكسيك"، المكسيك.

entitled: Strategic planning model and its impact on the development of micro- enterprises in the services sector in mexico

سعت الدراسة إلى تقديم نموذج تخطيط إستراتيجي للمؤسسات الصغيرة من قطاع الخدمات الاقتصادية في ولاية هيدالغو، وقياس أثره على نموها وتطورها. وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي. واعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع المعلومات. وتمثل مجتمع الدراسة من (174) مؤسسة صغيرة من قطاع الخدمات في ولاية هيدالغو بالمكسيك. وبناء عليه، وزعت أداة الدراسة على عينة عشوائية بلغ عددها (128) من الموظفين الإداريين في شركات العينة.

توصلت الدراسة إلى أن الأبعاد التي لها أثر إيجابي على التخطيط الإستراتيجي هي: الفلسفة، والعوامل الداخلية، والعوامل الخارجية، والأهداف الإستراتيجية. وأن أكثر من (99%) من المشروعات متناهية الصغر تواجه إحدى المشكلات الرئيسية في العلوم الإدارية وهي النمو المتسارع، لذا، يجب أن تعمل وفق منهج تخطيط استباقي، يساعدها على التكيف والتكيف مع التغيرات المعقدة القادمة. واقترحت أن تشمل الأوراق البحثية المستقبلية القطاعات الاقتصادية الأخرى.

الدراسات المتعلقة بمتغير الأداء المستدام؛

1. دراسة الأزرق (2023) بعنوان: تكامل الذكاء الإستراتيجي ورأس المال الفكري وعلاقته بالأداء المستدام في الجامعات اليمنية، اليمن.

سعت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين كل من الذكاء الاستراتيجي ورأس المال الفكري في الجامعات اليمينية، وأثرهما في الأداء المُستدام للجامعات اليمينية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي المسحي. واستعان بالاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وتمثل مجتمع الدراسة في (6) من الجامعات اليمينية، وهي: (صنعاء، عدن، تعز، ذمار، عمران، البيضاء). بحيث وزعت أداة الدراسة على عيّنة عشوائية بلغ عددها عيّنة (692) من القيادات الأكاديمية ممن هم بوظيفة (رئيس جامعة ونوابه، عميد كلية، عميد مركز، نائب عميد، رئيس قسم علمي).

أظهرت نتائج الدراسة أن مفهوم الذكاء الاستراتيجي ورأس المال الفكري يؤثر في الأداء المُستدام، وتأثير التكامل للمفهومين أكبر من تأثير كلٍ منهما على حدة في الأداء المُستدام.

2. دراسة ولويس (2023) بعنوان: "دور الأداء الخضراء للموارد البشرية في العلاقة بين سلسلة الإمداد المتكاملة والأداء المُستدام للمنظمة بالتطبيق على شركة حديد عز"، مصر.

هدف الدراسة اختبار العلاقة بين سلسلة الإمداد المتكاملة والأداء المُستدام للمنظمة، والتعرف على مدى تأثير جانب مهم من جوانب المناخ التنظيمي، وهو التوجه الحالي للدولة، وهو الإدارة الخضراء للموارد البشرية في العلاقة بينهما. وقد استخدمت الدراسة منهج الدراسة الوصفي التحليلي. واعتمدت على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، إلى جانب المقابلات للإدارات، ومديري الأقسام والفروع، ومسؤولي الأقسام. وتمثل مجتمع الدراسة في شركة حديد عز. حيث استخدمت الدراسة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي تمثل في جميع الموظفين في الشركة بالمستويات الإدارية كافة والبالغ عددهم (370).

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة وتأثير بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية والأداء المُستدام للمنظمة، ووجود تأثير معنوي بين سلسلة الإمداد المتكاملة وكلٍ من الأداء المُستدام والإدارة الخضراء للموارد، كل على حدة، وفي العلاقة بينهما.

3. دراسة جواد وإبراهيم (2023) بعنوان: "تأثير الأداء المُستدام في تعزيز تجربة الزبون / دراسة استطلاعية لآراء عيّنة من طلبة جامعة كلكامش الأهلية"، العراق.

هدف الدراسة تحديد مستوى إدراك العيّنة المبحوثة للأداء المُستدام وتجربة الزبون، وتحديد طبيعة العلاقة والتأثير الأداء المتوازن وتجربة الزبون في الجامعة المبحوثة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. واعتمدت على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وتمثل مجتمع الدراسة في جامعة كلكامش الأهلية. ووزعت الاستبانة على عيّنة عشوائية بلغت (150) طالباً وطالبة من مختلف أقسام الجامعة المبحوثة.

أظهرت نتائج الدراسة الدور الذي أداه الأداء المُستدام في تعزيز تجربة الزبون وبناء تصورات وانطباع جيد عن الجامعة.

4. دراسة (Chan, et al, 2023) بعنوان: "الأداء المُستدام للشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال التصنيع بعد الأزمة: أدوار التوجه الإيجابي والركود المالي والشبكات الخارجية"، الصين.

Post-Crisis Sustainable Performance of Manufacturing SMEs: The Roles of Positive Orientation, Financial Slack, and External Networks

تتناول هذه الدراسة أدوار التوجه الإيجابي، والركود المالي، والشبكات الخارجية في الأداء المستدام لمؤسسات التصنيع الصغيرة والمتوسطة الحجم في الفترة (2008-2009)، وتعد الأزمات المالية مثلاً جيداً - أعقاب الأزمات المالية العالمية للاضطراب الخارجي المفاجئ وغير المتوقع، حيث يجري اختبار مرونة الشركة واستدامتها جيداً. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. واستعانت بالاستبانة أداة رئيسية لجمع المعلومات. وتمثل مجتمع الدراسة في (207) من الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في هونغ كونغ. حيث وزعت الأداة على عيّنة عشوائية بلغ عددها (191) من كبار المديرين في شركات عيّنة الدراسة.

تشير نتائج الدراسة إلى أنه يمكن تطوير الأداء المستدام عن طريق: اغتنام الفرص المخفية في الأزمات عبر التوجه الإيجابي. - الشبكات الخارجية التي تسمح بالوصول للموارد والمعلومات اللازمة. وحافظ الشركات على الركود المالي المناسب، والذي عادة ما يكون في شكل نقد وأصول سائلة، والتي يمكن نشرها بسرعة لحمايتها من الأزمات غير المتوقعة.

ما تميزت به الدراسة عن الدراسات السابقة:

ركزت الدراسات السابقة على دراسة التخطيط الاستراتيجي وأثره في متغيرات عديدة، منها: الأداء المستدام، في دول عربية، مثل العراق، ومصر، في حين لا توجد دراسة - حسب علم الباحثين- تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء المستدام في اليمن عامة، ومحافظة حضرموت خاصة.

كما ركزت أغلب الدراسات السابقة على القطاع الحكومي، والقطاع الخاص، حيث لم تركز على الأداء المستدام في قطاع منظمات المجتمع المدني، رغم ما يواجه هذا القطاع من تحديات في سوق العمل، في حين ركزت الدراسة الحالية على القطاع ذي الدور الفعال المهم والحيوي في المجتمع المتمثل بمنظمات المجتمع المدني.

الإطار النظري للدراسة:

- التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي ليس وليد الحضارة الحديثة كما يدعي بعضهم، فالتخطيط الاستراتيجي من أبرز معالم الحضارة الإسلامية الضاربة في التاريخ، والأساس الذي انطلقت منه (عباس، 2018، 152)، ويتجلى ذلك في مواطن كثيرة أرشدت إليها الآيات. وفي العصر الحديث نجد إرغاصات مبكرة لفكرة التخطيط الاستراتيجي، إلا أن أول ظهور له في بيئة الأعمال باعتبارها أداة إدارية متعددة الأشكال والأنماط، كان في مطلع العقد السادس من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، ولعله يعود ظهور هذا المفهوم في العالم في القرن العشرين -على وجه العموم- وفي العالم العربي -على وجه الخصوص- حيث أصبح أحد أهم المفاهيم المستخدمة في بيئة الأعمال (عزالدين، 2023، 28).

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يُعدُّ مفهوم التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات ذات الأهمية في الفكر الإداري الحالي، فهو يقوم على العلاقة والتعامل المتبادل والتفاعلي بين المنظمة والبيئة الداخلية من جهة، والمنظمة والبيئة المحيطة بمختلف الأطراف المكونة لهما (الكثيري، 2021، 33)، فالتخطيط الاستراتيجي هو أحد الأدوات الأساسية التي تسهم في تحقيق المنظمات لأهدافها المستقبلية، والتكيف مع التحديات المتغير، وهي عملية مستمرة ومتكاملة، تسهم في قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة وتحسين أدائها العام (Yousif, 2023,77). في حين اختلف الباحثون في إعطاء مفهوم موحدٍ للتخطيط الاستراتيجي الذي يُعدُّ إحدى وظائف الإدارة الحديثة، وعنصراً أساسياً من عناصرها، حيث نجد تعدد تعريفات التخطيط الاستراتيجي، ولعل ذلك يرجع للتخصص والسياق الذي يجري فيه استخدامه، ومن أهم الدراسات التي اعتمد عليها الباحثون في التعريف لهذا المفهوم هي: ثابت والأنصاري، (2023، 39)، (Ahmed, 2023,5)، (دنقل والزكي، 2023، 27)، (العطيوي، 2023)، (Alkaser, 2023,8)، (شبالته، 2023، 11). وقد اتضح بأنه رغم ظهور العديد من التعريفات لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، إلا أنها كادت تتفق أن الهدف الرئيس من التخطيط الاستراتيجي يكمن في تحقيق أهداف مؤسسات الأعمال ورؤيتها ورسالتها، عن طريق اتخاذ القرارات الملائمة لاختيار المسالك الملائمة والكيفية المناسبة والعتاد اللازم، الذي يكفل للمنظمة إحداث النقلة المرجوة والتغير إلى الأفضل. واستناداً على ما سبق، فالتخطيط الاستراتيجي: هو اتخاذ القرارات بصياغة ورسم خارطة طريق مستقبلية واقعية وواضحة للمنظمة، واختيار الوسائل والبدائل المثلى في ضوء التحليل الاستراتيجي، ثم إجراء الرقابة والتقييم للأداء للتأكد من تحقيق الأهداف المرغوبة.

أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

أراء الكتاب والباحثين تباينت في تحديد أبعاد التخطيط الاستراتيجي، ولعل الاختلاف ناشئ عن التباين في مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي يتداخل مع مفهوم أعم هو الإدارة الاستراتيجية الذي يُعدُّ التخطيط الاستراتيجي أحد مراحلها، أو اختلاف الاهتمامات والتخصصات، مثل الإدارة والاقتصاد، والعلوم السلوكية، حيث يركز كل باحث على جانب دون آخر، والسبب في ذلك الخلفية النظرية أو التجارب العملية التي يمتلكونها، ووفقاً لهذه الاختلاف، اختلفت المجالات المقاسة في أدوات الدراسات السابقة. وبناءً على ما سبق، ووفقاً إلى أدبيات الدراسة، وجد أن التخطيط الاستراتيجي يتمحور حول أربعة أبعاد رئيسية لقياس التخطيط الاستراتيجي، وهي كالآتي:

1. التوجُّه الاستراتيجي:

"إن المهمة الأساسية والأولى للقيادات العليا في أي منظمة تتمثل في تحديد التوجُّه الاستراتيجي بنحو واضح ودقيق، كما أن كفاءات الإدارات والأقسام والمجموعات والأفراد تعدُّ انعكاساً منطقياً وطبيعياً لدقة تحديد الاتجاه الاستراتيجي، فهو يمثل البوصلة التي تسيّر عليها المنظمات وتسترشد بها" (عكيلة، 2022، 32). كما يؤدي التوجُّه الاستراتيجي دوراً مهماً في مساعدة المنشأة على فهم طبيعة العناصر التي تملكها في بيئتها، أخذاً بها إلى تطلع المستقبل، واعداد العدة له، بما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة (الحباشنة، 2023، 1). إضافة إلى كونه الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة، فهو الطريق والمسار الذي تسترشد به المنظمات في مسيرتها إلى الآتي المطلوب (النظاري، 2023، 53). كما يؤكد المدانان (2022، 27) على أنه يُعدُّ من العناصر والعوامل

المهمة في قطاع الأعمال؛ كونه يتعلق بالنهج الذي تسلكه المنظمة وتسترشد بها إدارة المنظمة. فمن توجه المنظمة الإستراتيجي تستطيع وضع رسالتها وتحديد أهدافها، واعداد رؤية القيادات الإدارية الذي يقود حركة المنظمة نحو هدفها المقصود (عكيلة، 2022، 2). إذ إنه ينعكس على تفكير الإدارة العليا في المنظمة، ويجعلها تعي جيداً ما غايتها، وما مجال نشاطها، ومن المستفيدين من خدماتها، والتعرف على الأطر الفلسفية التي توجه وتضبط أساليب اتخاذ القرار (الشهوان، 2019، 69).

ويشير مفهوم التوجه الإستراتيجي إلى العناصر المهمة التي تتمثل في الرؤية والرسالة والأهداف التي تعد المبادئ أو الفلسفة التنظيمية التي تؤمن بها المنظمة بحيث تعمل على تنبيه صناع القرار (شهاب، 2021، 11). ويؤكد النظاري (2023، 59-58) أن التوجه الإستراتيجي يتمثل في المبادئ التي تصممها الإدارة العليا بناءً على الإدراك المعرفي لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية والتحليل لها، الذي تبني عليه في تحديد كافة تصرفات الأفراد، أي مجموعة من الأفكار والمبادئ وأسس فلسفية تحدد وتوجه خطوات المنظمة. ويتفق كل من (7، 2023، Ahmed، الحباشنة، 2023، 9) في كون التوجه الإستراتيجي يشر إلى: المسار الذي من خلاله تستطيع المنظمة التطلع إلى المستقبل وبناء فكرة مستقبلية. وهذا الاختلاف في تحديد المفهوم فيما يرى الحمادي (2022، 41) مبعثه النموذج العلمي المتبع من قبل الباحثين، والرؤى المتعددة حيث تشير بعضها إلى أبعاده ومكوناته والأخرى تشير إلى الأهمية والخصائص.

وبناءً على ما سبق، فالتوجه الإستراتيجي يشير إلى بوصلته المنظمة التي توفر لها الوضوح من خلال رسم رؤيتها ورسالتها وأهدافها، ودعم اتخاذ قراراتها بحيث تتسق مع توجهها، وتعاون أفرادها نحو تحقيق أهدافها المأمولة.

2. التحليل الإستراتيجي:

زاد اهتمام المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية المادية والبشرية والمعنوية، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتصف بها كل عامل من العوامل الداخلية غير مغفلة لنتائج تحليل العوامل الخارجية، بما يعين على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها (قرامز، 2023، 341)، فالتحليل الإستراتيجي يعد الركيزة الرئيسية في معرفة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية بما يتمخض عنه من معرفة لنقاط القوة والضعف للمنظمة، ومعرفة الفرص والتهديدات الخارجية، وتحديد القوى المؤثرة في السوق وفهم تأثيرها، والتنبؤ بالمستقبل القريب للمنظمة وتصميمه بالصورة التي تخدم غاية ومهمة المنظمة، واستخراج الميزة التنافسية للمنظمة وكيفية توظيف هذه الميزة في الانطلاق تجاه الريادة؛ مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة في أداء الأفراد داخل المنظمة، والمساعدة على تحليل الموارد المتاحة للمنظمة من (الموارد التسويقية، المالية، البشرية، الإنتاجية، البحث والتطوير)، وكافة الموارد الأخرى بحسب نوع المنظمة (الذبيبي، 2023، 36).

وبناءً على ما سبق فالتحليل الإستراتيجي عبارة عن أداة إستراتيجية تستخدمها منظمات المجتمع المدني لتحليل بيئتها الداخلية وما تحويه من نقاط (القوة والضعف)، وبيئتها الخارجية (الفرص والتهديدات) بما يساعد في إعطاء صورة أشمل تسهم في اختيار إستراتيجية مثلى تنعكس بالنفع على المنظمة والمجتمع والبيئة.

3. الخيار الإستراتيجي:

الحكم على نجاح المنظمة أو فشلها يتوقف على اعتماد خيار معين من بين الخيارات؛ لذلك دأبت المنظمات في السعي إلى النجاح في برامجها وأنشطتها للوصول إلى التحسين المستمر لأدائها، من خلال تبني خيارات إستراتيجية تحقق رسالتها ورؤيتها الإستراتيجية، فالخيار الإستراتيجي المثالي يعكس حالة نجاح المنظمة في رؤيتها ورسالتها(العيساوي، 29، 2020). فالخيار الإستراتيجي عملية يتم فيها تحديد البدائل الإستراتيجية في ضوء نتائج التحليل الإستراتيجي وهي القرار باختيار البديل الأفضل من البدائل التي تمثل رسالة وأهداف المنظمة (Ahmed, 2023, 8)، وتتوافق معها من جهة، ومع إمكانيات وقدرات المنظمة من جهة أخرى، بهدف تعزيز تكيف المنظمة مع التغيرات المتلاحقة في بيئتها (الكفاوين، 2022، 11).

ويتبدى مما سبق أن الخيار الإستراتيجي يعتبر عملية تقوم بها المنظمات لتحديد المسار الذي ستسلكه لتحقيق مرادها، تركز وتبنى على نتائج التحليل الإستراتيجي، حيث يتم فيها عرض للبدائل الإستراتيجية المتاحة، واختيار البديل الذي يساعد المنظمات على تحقيق إستراتيجياتها.

4. الرقابة وتقييم الأداء:

تعتبر عملية الرقابة وتقييم الأداء من العمليات الهامة والاستثنائية في عالم الأعمال، خاصة وأن المنظمات حالياً تواجه بيئة ديناميكية تتغير بصفة مستمرة، فنجاح المنظمات في الوقت الحالي لا يعد الضامن للنجاح في المستقبل، ومن ناحية أخرى نجد أن القرارات الإستراتيجية قد يشوبها الخطأ، بل قد تؤدي إلى حدوث أخطاء كبيرة، وهذا ما يظهر حساسية هذه العملية ويبين مدى صعوبتها (عباس، 2018، 185).

يصف ظاهر(2019، 52) الرقابة وتقييم الأداء بأنها أسلوب منهجي منظم يشمل العمليات الإستراتيجية اللازمة لتحديد مواطن الضعف والقوة التي يسترشد من خلالها المدبرون على تصحيح المسارات وتقويمها.

تهدف عملية الرقابة وتقييم الأداء إلى تقويم ما تم تخطيطه ومنع الخطأ قبل حدوثه، فقد تحدث تغييرات كثيرة تؤدي إلى تهديد نجاح المنظمة فلا بد على المسؤولين في المنظمة رقابة وتقييم الافتراضات الخاصة بالاتجاهات الأساسية للمنظمة، وهل هي في الطريق الصحيح سائرة. فالرقابة وتقييم الأداء لا تعني الاستجابة مع الأحداث بعد وقوعها، إذ أنه يعني أيضاً وضع المنظمة على الطريق الصحيح، واستباق الأحداث المتوقعة.

وما سبق، يمكن القول بأن التخطيط الإستراتيجي عملية ديناميكية تتطلب تقييماً وتعديلاً مستمراً، تلعب الرقابة وتقييم الأداء دوراً حاسماً في ضمان فعالية هذه العملية، ويتم تطبيقها في مختلف المراحل بدءاً من تقييم مدى واقعية الرؤية والأهداف ومدى ملاءمتها للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وتقييم إذا ما كانت الرؤية طموحة بما فيه الكفاية، وتقييم قابلية الأهداف للقياس والتحقيق، وتقييم دقة التحليل، ومدى شموله لكافة العوامل المؤثرة، وموضوعيته، وتقييم مدى ملاءمة البدائل المختارة للأهداف الإستراتيجية، ومدى توافقها مع الموارد المتاحة، وأخذها في الحسبان للمخاطر المرتبطة بكل بديل.

- الأداء المُستدام

تركيز المنظمات على نتائج أدائها الاقتصادي لروم النجاح لم يعد كافياً في ظل مستجدات البيئة المعاصرة؛ إذ يتوجب أن تكون نتائج أدائها الاقتصادية مقرونة بزيادة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية، والجوانب البيئية،

بحيث تطبعه سمته الموازنة بين تلك القضايا بشكل جيد للتحرك نحو عملية مستدامة، وذلك يجعل الاستدامة مطلب مهم وجزء من إستراتيجيتها؛ لكونه أداء مستمر ومأمول في المستقبل ومتكامل في إستراتيجيتها طويلة الأجل ترجوها المنظمة لتحقيق مزايا ومنافع متعددة. ومن ثمر فقد أضحت المنظمات في ظل التوجه والتركيز المتزايد في مجال الأعمال على مفهوم الاستدامة وما يحمله من ميزات، تحداً وإلى تحقيق الأداء والنمو المستدام الذي يتضمن عدة مؤشرات هي الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، بعد أن كانت مركزة على الأداء المالي (عزيز وآخرون، 2021، 8).

مفهوم الأداء المستدام

نال مفهوم الأداء المستدام اهتمام الباحثين في القرن العشرين سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية أو البيئية؛ كونه يعد نمط تنموي يسعى إلى تحقيق الاستدامة في العمليات والأعمال والأنشطة بحيث يضمن رفاه المجتمع دون الإضرار بالموارد الطبيعية كونها ملكية مشتركة للأجيال الحالية والمستقبلية (عزيز وآخرون، 2021، 87). وتماشياً مع ما تم ذكره، فقد تطرقت العديد من الدراسات والبحوث في مجال الأداء المستدام إلى مفهوم الأداء المستدام، إلا أنه لا يوجد مفهوم متفق عليه. ومن خلال الاطلاع على الأدبيات السابقة ومنها: الصحفي والقرني (2023، 225)، حاتم وناضف (2023، 656)، (محمد والمراد، 2023، 104)، Al Jaar, 2022، (19).

وعبر استعراض تعريفات الأداء المستدام، يتبين رغم ظهور العديد من التعريفات لمفهوم الأداء المستدام، إلا أنها تتمحور حول ركائز أساسية ثلاث تتمثل في (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي)، تكفل للمنظمة إحداث النقلة المرجوة والتغيير للوصول إلى أداء مستدام من خلال الموازنة والموائمة بينها. واستناداً على ما سبق، فمفهوم الأداء المستدام يشير إلى مبادئ المنظمات واستمرارها في تبني سياسات وممارسات تتيح لها تحقيق الموائمة بين القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

أبعاد الأداء المستدام:

للأداء المستدام ثلاثة أبعاد متداخلة سيتم توضيح العلاقة بينها في محاورات، وتسمى بالركائز الثلاث؛ لأنها تمثل الأبعاد الرئيسية للأداء المستدام التي تعكس الاعتراف بأن الاستدامة تتطلب تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (علي ولويس، 2023، 60). ويمكن توضيح هذه الأبعاد كما يلي:

1- الأداء الاقتصادي:

يشير الأداء الاقتصادي إلى نجاح المنظمة في ترجمة أهدافها الاقتصادية إلى واقع عملي والتأكد من أنها لا تزال على المسار الصحيح مالياً، وذلك من خلال قيام المنظمة بتحسين عملياتها وخدماتها باستخدام الأساليب الحديثة المخفضة للتكلفة والصديقة للبيئة، لتحقيق معدلات مرضية لأصحاب المصلحة مع خفض تكاليفها واعداد التقارير الدورية اللازمة (المواجدة، 2019، 10؛ العويسات، 2023، 7؛ الطراونة، 2021، 16).

إن المنظمات تولي اهتماماً كبيراً بالأداء الاقتصادي؛ كونه يمنحها القدرة على قياس أدائها وتقييمه، بناءً على مقاييس التنافسية في صناعتهم المحددة وتحديد إمكاناتهم على المدى الطويل، إلا أنه اضحى غير منئي به عن قضايا الاستدامة الأخرى، فبات يقاس من خلال مجموعة متنوعة من المؤشرات الكمية والنوعية، علاوة

على المؤشرات المالية التي تستخدم لقياسه، بحيث تتيح لها فهم أدائها (علي ولويس، 2023، 60). وبصرف النظر عن النظام التقليدي غير المصمم لقياس تكاليف ومنافع البيئة والجوانب الاجتماعية، حيث يكتفي بقياس الأداء في جوانبه المالية فقط، فإن هذه المؤشرات تسمح بقياس الإسهامات المالية للمنظمة بهدف قياس مدى مراعاتها لمعايير تقييم الأداء المستدام، فمن خلال المؤشرات يمكن الحكم على تأثير المنظمة في الاقتصاد، وحياة الافراد، والبيئة (سالم ورمضان، 2023، 120). وبالتالي، بات الأداء الاقتصادي يتمثل في "تتبع قضايا الاستدامة وفحص كلاً من قضايا البيئة والتنمية والتأثيرات المتداخلة بين هذه المفاهيم، مع العمل على التطوير والتنمية الاقتصادية التي تراعي رهاية الإنسان وزيادة الإمكانيات للأجيال القادمة" (المريسي، 2020، 172). وعليه، فالأداء الاقتصادي المستدام في منظمات المجتمع المدني يشير إلى القدرة الخاصة على تحقيق استدامة مالية في إطار عملها، على خلاف كونها منظمات غير ربحية، لا تهدف لتحقيق الربح المادي، إلا أنها تحتاج إلى توفير موارد مالية تكفي لتنفيذ مهمتها وأهدافها بشكل فعال على المدى الطويل، وذلك من خلال عدة عوامل أهمها التنوع في مصادر التمويل، بما فيه ذلك الاعتماد على التبرعات والمنح والشراكات، وكذا تطبيق ممارسات مالية فعالة، تشمل وضع ميزانيات واقعية لبرامجها، ومراقبة دقيقة للإنفاق، وإجراء تقييمات دورية لأدائها المالي، وكذلك يتوجب على منظمات المجتمع المدني وضع إستراتيجيات طويلة الأجل تهدف إلى تحقيق استدامة مالية، وذلك من خلال رؤية واضحة للمستقبل وخطط عمل تحدد كيفية تحقيق تلك الرؤية. وكذا توفير الخدمات والبرامج المهمة للمجتمع وتحقيق التأثير الاجتماعي والبيئي المرجو فالأداء الاقتصادي ليس بمنأى عن الجوانب الاجتماعية والبيئة، كما أن الشفافية في عملها المتمثل في الإفصاح المالي يعد عاملاً مهماً لكسب ثقة المانحين، الذين عادةً ما تعتمد عليهم المنظمات بشكل كبير في الحصول على التمويل لتنفيذ برامجها.

2- الأداء الاجتماعي؛

يشير الأداء الاجتماعي إلى الجهود التي تبذلها المنظمة في تنفيذ أنشطة وفعاليات اجتماعية تهدف إلى تلبية احتياجات المجتمع وتحقيق المساواة والعدالة في التعامل مع الأفراد (العويسات، 2023، 7). وينحون نحوه الذي يراه يشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاجتماعية وتوفير الخدمات المطلوبة، وضمان استمرارها في التوجه الصحيح اجتماعياً (المواجدة، 2019، 10). ويربطه آخرون بالأداء الاقتصادي تحت ما يسمى بالرفاهية الاقتصادية والاجتماعية (أبو الحاج، 2022، 13). وغير منئي به عن الجانب البيئي، فهو يشير إلى "مسؤولية المنظمة عن تأثير قراراتها وأنشطتها ونتائج أعمالها على المجتمع والبيئة" (الطراونة، 2021، 17). ويتضح من ذلك ومما قلنا آنفاً، مدى التداخل والعلاقة بين أبعاد الأداء المستدام فيما بينها. ولعلنا نقف عليها في موضع آت.

عوداً على بدء، الأداء الاجتماعي يساهم في خلق بيئة عمل صحية تلبي احتياجات الموارد البشرية من النواحي المادية والفكرية (بدير، 2023، 232)، ويتم ذلك من خلال تعزيز الوعي والتثقيف في المجتمع وتشجيع المشاركة الفعالة في صنع القرارات المتعلقة بالمجتمع، وتوفير الخدمات، وذلك بطريقة مستدامة (أبو جاسر، 2022، 77)، وعليه، فبعد الأداء الاجتماعي يشير إلى قدرة منظمات المجتمع المدني على تحقيق التأثير الإيجابي والتغيير الاجتماعي، الذي يتمثل في تعزيز الوعي والتثقيف والتوعية حول القضايا الاجتماعية المهمة من خلال المحاضرات والمنتديات والورش لتحسين المعرفة وتغيير السلوك، وتشجيع المشاركة الفاعلة

للمواطنين بما يسهم في بناء مجتمع ديمقراطي، وتقديم خدمات الرعاية الصحية والتعليم والاسكان والتأهيل المهني، وكذا حماية حقوق الانسان وما تشمله من قضايا (المرأة، الطفل، العمال، الأقليات) من خلال تعزيز ثقافة حقوق الانسان وتحقيق التغيير في الانظمة والسياسات. وهذا التأثير الإيجابي يكون على المدى الطويل وبشكل مستدام، مما يتطلب الاستمرارية والقدرة على الاستجابة لاحتياجات وتحديات المجتمع والتأثير في المشكلات الاجتماعية بشكل شامل، وذلك من خلال رؤية واضحة للتغيير الاجتماعي المرجو تحقيقه، واستراتيجية فعالة تحقق التوازن بين تلبية احتياجات المستفيدين والمجتمع وتحقيق الاستدامة المالية، وبناء شراكات وتعاون مع الجهات الأخرى من منظمات ومجتمع محلي وحكومات بما يسهم في تعزيز قدرتها على تحقيق التأثير الاجتماعي وتحقيق الأهداف المشتركة.

3- الأداء البيئي:

يتم تجسيد الأداء البيئي في جهود المنظمة للحفاظ على التوازن البيئي وحماية البيئة الطبيعية، واستغلال مواردها بطريقة متوازنة وعقلانية. بحيث يتضمن ذلك تجنب استنزاف الموارد الطبيعية والحفاظ على استدامتها، بالإضافة إلى تعزيز مبادئ الأنشطة الأساسية للمنظمة بما يتوافق مع حفظ البيئة وتقليل الآثار البيئية السلبية (أبو جسر، 2022، 77-78). ووفقاً لـ (ISO)، يتم تعريف الأداء البيئي على أنه النتائج القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية فيما يتعلق بالأبعاد البيئية التي تم إنشاؤها وفقاً للأهداف والسياسات البيئية للمنظمات (البالي، 2023، 23). كما يشير إلى "قيام المنظمات بالنشاطات التي من شأنها تخفيض حدة التلوث والمحافظة على بيئة العمل سواء كانت هذه نشاطات إجبارية أو اختيارية" (العويسات، 2023، 7). وبالتالي، يعكس الأداء البيئي المساهمة الفاعلة للمنظمات في الحفاظ على بيئتها وتنميتها وتطويرها (أبو الحاج، 2022، 13). وذلك من خلال تطبيق الابتكار الأخضر على المنتجات وأنشطة المعالجة والإدارة والتسويق في المنظمات أو التقنيات ذات الصلة للالتزام بالمصالح البيئية مثل توفير الطاقة وتقليل النفايات وأنظمة التدقيق والمراقبة البيئية ووضع العلامات البيئية على المنتجات (Al Jaar, 2022, 3)، وكذا استبدال المواد الضارة بالبيئة بالأخرى صديقة البيئة (بدير، 2023، 232)، والامتثال بالمعايير البيئية العالمية لضمان استمرارها ضمن حدود النظام البيئي (الطراونة، 2021، 16)، والتأكد بأنها لاتزال على المسار الصحيح بيئياً (المواجدة، 2019، 10).

وعطفاً على ماسبق، فمن المهم "على منظمات الأعمال اختيار مؤشرات الأداء التي تتناسب مع طبيعة عملها وظروفها، وقد قدمت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية انعكاساً بشأن نموذج الأداء المتوازن والذي يضم ستة أبعاد لكل بعد منها مجموعة من مؤشرات تقييم الأداء" (محامدي وتيجاني، 2021، 237). كما صاغت (ISO/TC) "Technical Committee" معايير عالمية لإدارة البيئية وتقييم الأداء البيئي من خلاله يقيس الأداء البيئي مدى جودة استخدام المنظمة لمواردها وإدارتها للتفاعل مع بيئتها (البالي، 2023، 24). وعليه، فبعد الأداء البيئي يشير إلى مقياس مدى تأثير أنشطة وبرامج المنظمات على البيئة، ومؤشر على مدى نجاحها في تحسين البيئة، وزيادة الوعي البيئي، والحفاظ على مواردها الطبيعية.

منهجية الدراسة منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كونه يعد مناسبا وملائما لهذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في منظمات المجتمع المدني الفاعلة بوادي محافظة حضرموت والبالغ عددها (45) منظمة وفق إحصائية مكتب وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بوادي حضرموت 2023م.

عيينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في الفئة القيادية (رئيس المنظمة، أمين عام، مدير تنفيذي، رؤساء أقسام) والبالغ عددهم حوالي (270) مفردة، تم استخدام العينة العشوائية التطبيقية، حيث تم توزيع (159) استبانة على عينة الدراسة، استرجع منها (152) استبانة صالحة للتحليل من العينة المطلوبة ونسبة (95.6%).

جدول (1) عينة الدراسة الصالحة للتحليل الإحصائي

الاستبانات			منظمات المجتمع المدني
الموزعة	غير صالحة للتحليل	صالحة للتحليل	
159	7	152	الإجمالي
%100	%4.4	%95.6	النسبة

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2024م.

أداة الدراسة:

استخدم الباحثون أداة الاستبانة للتعرف على التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق الأداء المُستدام في منظمات المجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت اعتمد الباحثون على بعض الدراسات السابقة في اختيار وتحديد فقرات الاستبانة وذلك بحسب: دراسة (Ahmed, 2023)، الشامي (2023)، شبالة (2023)، (Chan, et al, 2023)، العويسات (2023)، علي ولويس (2023)، الأزرق (2023)، جواد وابراهيم (2023).

صدق الاستبانة:

صدق المحتوى:

تم عرض الاستبانة على (15) محكما من المتخصصين بقسم إدارة الأعمال بكلية العلوم الإدارية بعدد من الجامعات اليمنية والعربية، ممن لهم إسهامات بحثية وعلمية، وتم الاستفادة من مقترحاتهم وآرائهم في تحديد مدى وضوح فقرات المقياسين ودقته ومدى ارتباط وانتماء الفقرات للمقاييس ومناسبتها لأهداف الدراسة، وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء مقترحاتهم. وقد تم الأخذ بملاحظات المشرف وتوجيهاته.

صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة والدرجات الكلية للاستبيان ككل

تم استخراج صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال معامل ارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية له عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، والجدول التالي يوضح تلك المعاملات:

جدول (2) اختبار صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان

المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل	مستوى الدلالة	النتيجة
التوجه الاستراتيجي	6	.953	0.000	ارتباط قوي جدا ومعنوي
التحليل الاستراتيجي	6	.992	0.000	ارتباط قوي جدا ومعنوي
الخيار الاستراتيجي	6	.990	0.000	ارتباط قوي جدا ومعنوي
الرقابة وتقييم الأداء	6	.994	0.000	ارتباط قوي جدا ومعنوي
الأداء الاقتصادي	6	.963	0.000	ارتباط قوي جدا ومعنوي
الأداء الاجتماعي	6	.990	0.000	ارتباط قوي جدا ومعنوي
الأداء البيئي	6	.981	0.000	ارتباط قوي جدا ومعنوي

يظهر من الجدول (2) أعلاه أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ويشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة جداً من الصدق والاتساق الداخلي تتفق مع محاورها، ويمكن الاعتماد عليها والوثوق بها في الوصول إلى النتائج المرجوة.

اختبار ثبات الاستبانة:

يشير الثبات إلى مدى دقة النتائج ودرجة توافقها في حالة تكرار وإعادة توزيع الاستبيان مرة أخرى. وتم إجراء الثبات بطريقة: معامل ألفا كرونباخ.

طريقة ألفا كرونباخ:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وهو أكثر استخداماً من قبل الباحثين، كونه يقيس درجات ثبات مجموعة من العبارات، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة أكثر من مرة، وتتفق معظم البحوث العلمية على أن تكون قيمة ألفا هي أكبر من (0.60). والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول (3) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	النتيجة
التوجه الاستراتيجي	6	.981	ثبات مرتفع جداً
التحليل الاستراتيجي	6	.984	ثبات مرتفع جداً

الخيار الإستراتيجي	6	.979	ثبات مرتفع جداً
الرقابة وتقييم الأداء	6	.978	ثبات مرتفع جداً
الأداء الاقتصادي	6	.984	ثبات مرتفع جداً
الأداء الاجتماعي	6	.972	ثبات مرتفع جداً
الأداء البيئي	6	.974	ثبات مرتفع جداً
جميع فقرات الاستبانة	42	.997	ثبات مرتفع جداً

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات نتائج التحليل الإحصائي SPSS للدراسة الميدانية.

دلت النتائج في الجدول (3) أن نتيجة الثبات في كل المحاور مقبولة إحصائياً وتتسم بالثبات، حيث تراوحت بين (0.972 – 0.984) وبلغت قيمة ألفا كرونباخ لإجمالي فقرات الاستبيان (0.997) وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على ثبات فقرات الاستبيان إجمالاً. وهذه النتائج تؤكد صلاحية المقياس وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة.

مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين هما:

المصادر الثانوية: استخدم الباحثون في معالجة الإطار النظري للدراسة مصادر البيانات الثانوي، وتتمثل في الكتب، والدراسات السابقة المنشورة وغير المنشورة، والدوريات، والمجلات المتخصصة والمواد المعرفية على شبكة الإنترنت، المتصلة بموضوع الدراسة.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة لجأ الباحثون إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وزعت على المستهدفين في منظمات المجتمع المدني، وتناولت موضوع الدراسة.

تحليل وتفسير ومناقشة النتائج

تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية:

قبل إجراء اختبار الفرضيات يجب التحقق من بعض الاختبارات القبليّة لتطبيق تحليل الانحدار، وهما التوزيع الطبيعي للبيانات (Skewness) وأنها تتبع التوزيع الطبيعي، والتحقق من عدم وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، وفيما يلي عرض لتلك الاختبارات.

جدول (4) معامل الالتواء واختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات المستقلة

م	المتغيرات المستقلة	معامل الالتواء	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح tolerance
1	التوجه الإستراتيجي	.495	15.362	.065
2	التحليل الإستراتيجي	-.631	61.706	.016
3	الخيار الإستراتيجي	-.373	62.562	.016
4	الرقابة وتقييم الأداء	-.707	108.263	.009

تشير النتائج الموضحة في الجدول (4) إلى أن قيم معامل الالتواء تراوحت بين (-0.707 – 0.373) وتعتبر هذه القيم عن قيم التواء طبيعي مقبول حيث يمكن استنتاج أن بيانات أبعاد التخطيط الإستراتيجي تقترب من التوزيع

الطبيعي. وفيما يخص الارتباط الخطي المتعدد تبين وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، ويؤكد ذلك قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (التوجه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، الرقابة وتقييم الأداء) والبالغة (15.362، 61.706، 62.562، 108.263) على التوالي والتي تزيد عن (10)، كما جاءت معظم قيم التباين المسموح (Tolerance) أصغر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

ولمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة بهدف الكشف عن وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة تم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Correlation Matrix Person)، والجدول التالي يوضح نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات.

جدول (5) مصفوفة معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	معاملات الارتباط	التوجه الاستراتيجي	التحليل الاستراتيجي	الخيار الاستراتيجي	الرقابة وتقييم الأداء
التوجه الاستراتيجي	معامل الارتباط Sig.	-	.946**	.966**	.952**
التحليل الاستراتيجي	معامل الارتباط Sig.	1	.000	.000	.000
الخيار الاستراتيجي	معامل الارتباط Sig.	.946**	1	.980**	.992**
الرقابة وتقييم الأداء	معامل الارتباط Sig.	.966**	.980**	1	.988**
		.952**	.992**	.988**	1

يتبين من الجدول (5) وجود علاقات ارتباط طرية قوية دالة إحصائياً بين أبعاد الدراسة، وقد تبين أن أقوى ارتباط بلغ (0.992) بين (التحليل الاستراتيجي والرقابة وتقييم الأداء)، وبناءً على ذلك لا توجد مشكلات ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة. وأن طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع خطية، كما يظهر من الشكل (1)، حيث يمثل المحور الرأسي المتغير التابع (الأداء المستدام)، بينما المحور الأفقي المتوسطات الحسابية للمتغيرات المستقلة المتمثلة بالتخطيط الاستراتيجي، وبالتالي يمكن تطبيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

تحليل الفرضية الرئيسية وفروعها ومناقشتها وتفسيرها:

- اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار الخطي البسيط:
- 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

H₀₁: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتوجه الاستراتيجي وتحقيق الأداء المستدام في منظمات المجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت.

جدول (6) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير التوجه الاستراتيجي والأداء المستدام في منظمات المجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت

القرار	القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيم المعاملات	المعاملات	البعد المستقل
رفض الفرضية	0.000	14250.3	-	.990	.995	.000	ثابت الانحدار a	التوجه الاستراتيجي
			119.374			.866	معامل الانحدار b	

يتضح من الجدول (6) وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية لبعد التوجه الاستراتيجي في الأداء المستدام، حيث بلغت أن قيمة معامل الانحدار ($b=0.866$)، أي أنه كلما زاد التوجه الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت بمقدار وحدة واحدة أدى إلى زيادة في الأداء المستدام بمقدار (0.866) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.995$) وهو يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية قوية جدا بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بمعنى أنه كلما زاد التوجه الاستراتيجي زاد الأداء المستدام بمنظمات المجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت زيادة كبيرة بنسبة (99.5%). ويشير معامل التحديد التي بلغت قيمته ($R^2=0.990$) إلى القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار من أن (99%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على تحقيق الأداء المستدام تعود إلى التوجه الاستراتيجي، بينما (1%) ترجع إلى أسباب أخرى ليست قيد الدراسة. وبهذه النتائج توصل الباحثون إلى أن التوجه الاستراتيجي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي كبير في الأداء المستدام في منظمات المجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت.

ولذا يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة لها والتي تنص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتوجه الاستراتيجي وتحقيق الأداء المستدام في منظمات المجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت.

ويفسر الباحثون هذه النتيجة إلى أن التوجه الاستراتيجي الذي يراعي و يدمج القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية يدفع المنظمة إلى مصاف المنظمات الناجحة والمكتملة تنظيمياً، كونه يعمل على تحدد وتوجيه خطوات المنظمة في اتخاذ قراراتها، إذ ينعكس على تفكير القيادات الإدارية؛ وبذلك يعمل على توجيه وضبط أساليب اتخاذ القرار وفق الدور المنوط بها والأهداف التي ترغب في تحقيقها مستقبلاً. وبالتالي فتبنيه باستمرار يجعلها منظمات المجتمع المدني رسمية وناجحة اقتصادياً ومقبولة اجتماعياً، وبذلك يمكنها من القدرة على ممارسة عملها والتنافس واستغلال الفرص التمويلية.

2. اختيار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

H₀₂: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتحليل الاستراتيجي وتحقيق الأداء المستدام في منظمات المجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت.

جدول (7) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير التحليل الاستراتيجي والأداء المُستدام في منظمات المُجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت

البعد المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig.	القرار
التحليل الإستراتيجي	ثابت الانحدار a	.000	.999	.998	-	55959.4	0.000	رفض الفرضية
	معامل الانحدار b	1.012						

يتضح من الجدول (7) وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية لبعد التحليل الاستراتيجي في الأداء المُستدام، حيث بلغت أن قيمة معامل الانحدار ($b=1.012$)، أي أنه كلما زاد التحليل الاستراتيجي في منظمات المُجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت بمقدار وحدة واحدة أدى إلى زيادة في الأداء المُستدام بمقدار (1.012) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.999$) وهو يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية قوي جدا بين المتغير المُستقل والمتغير التابع، بمعنى أنه كلما زاد التحليل الاستراتيجي زاد الأداء المُستدام بمنظمات المُجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت زيادة كبيرة بنسبة (99.9%). ويشير معامل التحديد التي بلغت قيمته ($R^2=0.998$) إلى القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار من أن (99.8%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على تحقيق الأداء المُستدام تعود إلى التوجه الاستراتيجي، بينما (0.2%) ترجع إلى عوامل أخرى.

وبهذه النتائج توصل الباحثون إلى أن التحليل الاستراتيجي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي كبير في الأداء المُستدام في منظمات المُجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت.

ولذا يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة لها والتي تنص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتحليل الاستراتيجي وتحقيق الأداء المُستدام في منظمات المُجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت.

ويفسر الباحثون هذه النتيجة إلى كون التحليل الاستراتيجي يمكن قيادات وإدارات منظمات المُجتمع المدني من الحصول على رؤية واضحة شاملة لبيئتها الداخلية والخارجية، حيث يمكنها من معرفة مواطن قوتها وقدراتها، واستشراف ميزات التنافسية، والتعرف على القوى والعوامل البيئية ذات التأثير (الخاصة، العامة)، الذي يتم بناءً عليه تطوير خطط تستوعب كل من البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، وبذلك يمكنها من استغلال الفرص التي تفضي إلى تحقيق أداؤها مستدام.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

H_{03} : "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للخيار الاستراتيجي والأداء المُستدام في منظمات المُجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت.

جدول (8) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير الخيار الاستراتيجي والأداء المُستدام في منظمات المُجتمع المدني
بوادي محافظة حضرموت

البعد المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig.	القرار
الخيار الإستراتيجي	ثابت الانحدار a	.000	.998	.996	-	42834.5	0.000	رفض الفرضية
	معامل الانحدار b	.948			206.965			

يتضح من الجدول (8) وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية لبعد الخيار الاستراتيجي في الأداء المُستدام، حيث بلغت أن قيمة معامل الانحدار (b=0.948)، أي أنه كلما زاد الخيار الاستراتيجي في منظمات المُجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت بمقدار وحدة واحدة أدى إلى زيادة في الأداء المُستدام بمقدار (0.948) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.998) وهو يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردي معنوي قوي جدا بين المتغير المُستقل والمتغير التابع، بمعنى أنه كلما زاد الخيار الاستراتيجي زاد الأداء المُستدام بمنظمات المُجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت زيادة كبيرة بنسبة (99.8%). ويشير معامل التحديد التي بلغت قيمته (R²=0.996) إلى القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار من أن (99.6%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على تحقيق الأداء المُستدام تعود إلى الخيار الاستراتيجي، بينما (0.4%) ترجع إلى أسباب أخرى ليست قيد الدراسة.

وبهذه النتائج توصل الباحثون إلى أن الخيار الاستراتيجي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي كبير في الأداء المُستدام في منظمات المُجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت.

ولذا يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة لها والتي تنص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للخيار الاستراتيجي وتحقيق الأداء المُستدام في منظمات المُجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت.

ويضرب الباحثون هذه النتيجة إلى الدور الذي يلعبه الخيار الاستراتيجي الصائب والمدرّس في تعزيز موقع المنظمات التنافسي وتمكينها من استغلال الفرص ومواجهة التحديات، وذلك من خلال توجيه الجهود نحو الأهداف المُستدامة، وذلك حين تضع المنظمة تركيزها على الأهداف المُستدامة مثل الأداء الاقتصادي المُستدام والمسؤولية المجتمعية والبيئية لتحقيق أداؤها المُستدام، وتحديد الأولويات الاستراتيجية القائمة على الأداء المُستدام ومن ذلك استخدام الموارد بكفاءة وتعزيز التوازن بين أبعاد الأداء المُستدام، وتقديم خدمات مُستدامة، وكذا يمكن للخيار أن يشجع على الابتكار والتطوير المُستدام من خلال تبني ممارسات تسهم في تحسين الأداء على المدى البعيد.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي:

H₀₄: " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للرقابة وتقييم الأداء والأداء المستدام في منظمات المجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت.

جدول (9) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير الرقابة وتقييم الأداء والأداء المستدام في منظمات المجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت

البعد المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig.	القرار
الرقابة وتقييم الأداء	ثابت الانحدار a	.000	.999	.998	-	60345.5	0.000	رفض الفرضية
	معامل الانحدار b	.986			245.653			

يتضح من الجدول (9) وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية لبعد الرقابة وتقييم الأداء في الأداء المستدام، حيث بلغت أن قيمة معامل الانحدار (b=0.986)، أي أنه كلما زادت الرقابة وتقييم الأداء في منظمات المجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت بمقدار وحدة واحدة أدى إلى زيادة في الأداء المستدام بمقدار (0.986) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.999) وهو يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردي معنوي قوي جدا بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بمعنى أنه كلما زادت الرقابة وتقييم الأداء زاد الأداء المستدام بمنظمات المجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت زيادة كبيرة بنسبة (99.5%). ويشير معامل التحديد التي بلغت قيمته (R²=0.998) إلى القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار من أن (99.8%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على تحقيق الأداء المستدام تعود إلى الرقابة وتقييم الأداء، بينما (0.2%) ترجع إلى عوامل أخرى ليست قيد الدراسة.

وبهذه النتائج توصل الباحثون إلى أن الرقابة وتقييم الأداء كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي كبير في الأداء المستدام في منظمات المجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت.

ولذا يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة لها والتي تنص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للرقابة وتقييم الأداء والأداء المستدام في منظمات المجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت.

ويفسر الباحثون هذه النتيجة إلى الدور الحيوي التي تلعبها عملية الرقابة وتقييم الأداء في تعزيز فعالية ونجاح المنظمات من خلال قياس التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية، وتحديد العوامل التي تؤثر على أدائها، والعمل على تحسين كفاءة الأداء من خلال تحسين العمليات الداخلية، حيث تسهم المعلومات التي توفرها في توجيه القرارات، كما تعمل على تحقيق الشفافية والمساءلة أمر الجمهور والجهات المانحة، وتعمل على تحقيق التعلم والتحسين من خلال تحليل النتائج وتطبيق التوصيات التي تعمل على تحقيق أداء مستدام للمنظمات.

- اختيار الفرضية الرئيسية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، الرقابة وتقييم الأداء) في تحقيق الأداء المُستدام في منظمات المجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت.

ولاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي بصورة مجتمعة في تحقيق الأداء المُستدام في منظمات المجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت، تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد وفق المعادلة الآتية:

$$y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + b_4 x_4$$

تظهر النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (10) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة في تحقيق الأداء المُستدام في منظمات المجتمع المدني في محافظة حضرموت

اختبار f		مُعامل		اختبار t		مُعامل		ثابت		المتغيرات المستقلة
القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة f المحسوبة	التحديد R2	الارتباط R	القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة t المحسوبة	الانحدار b	الانحدار a	الانحدار	الثابت	
				.040	-2.071	-.075				التوجه الاستراتيجي
0.000	3054.59	.988	.994	.000	7.773	.503			.374	التحليل الاستراتيجي
				.001	3.387	.215				الخيار الاستراتيجي
				.003	2.971	.251				الرقابة وتقييم الأداء

يتضح من الجدول (10) وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية للأبعاد المستقلة في تحقيق الأداء المُستدام، ووفقاً لنموذج الانحدار الخطي المتعدد تساهم أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الأداء المُستدام بمقدار (-0.075) لبعده التوجه الاستراتيجي مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير الأبعاد الأخرى في تحقيق الأداء المُستدام في نفس الوقت، ويعمل التحليل الاستراتيجي على تحقيق الأداء المُستدام بمقدار (0.503) مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير الأبعاد الأخرى في تحقيق الأداء المُستدام في نفس الوقت، ويساهم الخيار الاستراتيجي في تحقيق الأداء المُستدام بمقدار (0.215) مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير الأبعاد الأخرى في نفس الوقت، وتعمل الرقابة وتقييم الأداء على تحقيق الأداء المُستدام بمقدار (0.251) مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير الأبعاد الأخرى في نفس الوقت.

وهذا يعني كلما زادت درجة التخطيط الاستراتيجي وحدة واحدة أدت إلى زيادة الأداء المُستدام في منظمات المجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت بمقدار (0.894)، في حين بلغت قيمة مُعامل الارتباط (R=0.994) وهو مُعامل ارتباط طردي معنوي قوي جداً يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية مرتفعة بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (الأداء المُستدام) بنسبة (99.4%)، بمعنى إن زيادة الاهتمام بالتخطيط

الإستراتيجي في منظمات المجتمع المدني قيد الدراسة تؤدي إلى زيادة كبيرة جداً في الأداء المُستدام والعكس صحيح.

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والتمثلية في معامل التحديد فقد بلغت قيمته ($R^2=0.988$) مما يشير إلى أن (98.8%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على تحقيق الأداء المُستدام تعود إلى أبعاد التخطيط الإستراتيجي مُجمعة معاً، بينما (1.2%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على زيادة الأداء المُستدام ترجع إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وليست قيد الدراسة.

وقد أشار اختبار F إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية إحصائية، حيث بلغت مستوى الدلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبحسب اختبار t ظهر أن جميع معاملات الانحدار ذات إحصائيا مما يشير إلى معنوية التأثير لهذه الأبعاد في المتغير التابع (الأداء المُستدام).

وبناء على هذه النتائج توصل الباحثون إلى رفض الفرضية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة لها والتي تنص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (التوجه الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي، الرقابة وتقييم الأداء) في تحقيق الأداء المُستدام في منظمات المجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت.

ويفسر الباحثون هذه النتيجة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يلعب دوراً هاماً في تحقيق الأداء المُستدام من حيث كونه يشمل قرارات تتبني تهيئة أسباب الوجود والاستمرارية لمنظمات المجتمع المدني، بدءاً من توفير توجه واضح ينطلق من رؤية ورسالة وأهداف تتيح تحقيق المواءمة بين القضايا الاقتصادية والاجتماعية البيئية، بحيث توجه الجهود نحو تحقيق النجاح على المدى الطويل، كما يعين المنظمات على التحليل الإستراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجية الذي يفتح أفقها نحو بدائل متعددة، تتيح لها عملية المفاضلة وفقاً لقدراتها والمواءمة مع توجهها الإستراتيجي، كما يعينها على الحفاظ على مسارها من خلال عملية الرقابة والتقييم المستمرة والشاملة لجوانب متعددة، بما ينعكس على تحقيق أداء مستدام.

النتائج والتوصيات والمقترحات

النتائج:

1. وجود علاقة ارتباط طردية قوي جداً بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المُستدام في منظمات المجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت، وتوجد علاقة ارتباط طردية قوية جداً للتوجه الإستراتيجي والأداء المُستدام، وتوجد علاقة ارتباط طردية قوية جداً للتحليل الإستراتيجي والأداء المُستدام، وتوجد علاقة ارتباط طردية قوية جداً للرقابة وتقييم الأداء والأداء المُستدام.
2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي والأداء المُستدام في منظمات المجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت بأبعاده (التوجه الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي، الرقابة وتقييم الأداء) بصورة مُجمعة، ويوجد أثر للتوجه الإستراتيجي في الأداء المُستدام، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الإستراتيجي في

الأداء المُستدام، ويوجد أثر للخيار الإستراتيجي في الأداء المُستدام، ويوجد أثر للرقابة وتقييم الأداء في الأداء المُستدام.

التوصيات:

1. زيادة اهتمام منظمات المُجتمع المدني في وادي حَضْرَمُوت بتحسين مستوى التخطيط الإستراتيجي، وذلك استخدام الأساليب الحديثة لتعزيز هذه الممارسة باعتبارها أداة إدارية تتيح للمنظمة السير وفق خطوات علمية مدروسة تضمن لها تحقيق أدائها المُستدام.
2. يستحسن زيادة اهتمام منظمات المُجتمع المدني في وادي مُحَافَظَة حَضْرَمُوت بالتَّوجُّه الإستراتيجي؛ لما له من دور هام في تحديد خارطة طريق المنظمة، وباعتباره متغيراً له دور في تحقيق أدائها المرغوب.
3. ضرورة اهتمام منظمات المُجتمع المدني في وادي حَضْرَمُوت بالتحليل الإستراتيجي، وتحسينه من خلال إشراك العاملين والجهات ذات العلاقة، وتأهيل القدرات، أو الاستعانة بخبرات أكثر قدرة على التحليل، لاسيما وهو الأقل ممارسة من قبل المنظمات محل الدراسة، والأكثر تأثيراً في تحقيق أدائها المُستدام.
4. ضرورة اهتمام المنظمات بالخيار الإستراتيجي وتحسنه بحيث يستوعب الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وباعتباره متغيراً له دور في تحقيق أدائها المُستدام.
5. إعطاء مزيداً من الاهتمام من قبل المنظمات بعملية الرقابة وتقييم الأداء، والعمل على تطويرها، من خلال تحديد معايير ومؤشرات لأدائها، بحيث تكون واضحة وقابلة للقياس، والقيام بها عبر فريق كفوء، والمعالجة الآنية للأخطاء، والاستفادة من التغذية الراجعة، ومشاركة النتائج مع الأطراف ذات العلاقة لتعزيز الشفافية والثقة.
6. بذل المنظمات الجهود الحثيثة وإعطاء اهتمام أكبر لمفهوم الأداء المُستدام الذي يمكنها من القيام بالدور المناط بها في جميع جوانب أعمالها (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية).
7. ضرورة اهتمام المنظمات محل الدراسة بالأداء الاقتصادي وخاصة التي تعاني نقص في الإمكانيات المادية، وذلك من خلال عدة عوامل أهمها وضع إستراتيجيات طويلة الأجل تهدف إلى تحقيق استدامة مالية، من خلال التنوع في مصادر التمويل، وتفعيل دور المُجتمع المحلي، وتطبيق ممارسات مالية فعالة، تشمل وضع ميزانيات واقعية لبرامجها ومراقبة دقيقة للإنفاق، وإجراء تقييمات دورية لأدائها المالي، واعتماد الشفافية في عملها من خلال اعتماد نظم محاسبية مناسبة، تضمن الشفافية والموثوقية للمانحين، واعتماد الإفصاح المالي الذي يعد عاملاً مهماً لكسب ثقة المانحين، وبالتالي الحصول على التمويل لتنفيذ برامجها.
8. يستحسن إعطاء المزيد من الاهتمام الجانب الاستثمارات المُستدامة من قبل منظمات المُجتمع المدني في وادي حَضْرَمُوت وتعزيز التعاون والشراكة مع الكيانات الخيرية والإقليمية.
9. يتوجب على منظمات المُجتمع المدني في وادي حَضْرَمُوت الالتزام بمسؤوليتها المجتمعية بحيث تكون مقبولة اجتماعياً؛ لتعزيز وجودها في بيئة العمل المحلية.
10. إعطاء مزيداً من الاهتمام من قبل المنظمات محل الدراسة بالأداء البيئي، الذي تبدى وعيها به انطلاقاً من دورها وموقعها، ومعطيات المنح المشروطة من قبل المانحين بالالتزام في تنفيذ برامجها وفقاً للاشتراطات البيئية. ولذا

توجه التوصية منظمات المجتمع المدني بتبني رؤية تتناسب مع متطلبات الحفاظ على البيئة، والاهتمام بالمعايير البيئية الدولية واجراءات الحوكمة البيئية وقيامها بتنفيذ برامج تساهم في تحسين البيئة، وزيادة الوعي البيئي، وتشجيع المشاركة المجتمعية، وتنفيذ المشاريع وفق سياسات واجراءات ايجابية تتضمن أنظمة السلامة المهنية والبيئية بحيث تسهم في الحد من أضرار أنشطتها.

11. يستحسن إعطاء المنظمات محل الدراسة الفرصة الكافية والثقة اللازمة واللازمة للمرأة لتقلد المناصب الإدارية، والمشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجي.

مقترحات الدراسة

1. إجراء دراسات حول تأثير التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الأداء المستدام في القطاع الخاص والمؤسسات الحكومية بوادي محافظة حضرموت.
2. إعداد تصور مقترح لإعداد الخطط الإستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت.
3. إعداد دراسة في أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء المستدام في منظمات المجتمع المدني بوادي حضرموت.

المراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية

- أبو الحاج، نفيين عبد الغني. (2022). أثر قدرات الموارد البشرية على الأداء المستدام في الجامعات الأردنية الخاصة: الدور المعدل للإبداع الوظيفي (رسالة ماجستير منشورة). جامعة عمان العربية، الأردن. تم الاسترجاع من قاعدة البيانات دار المنظومة.
- أبو جزار، ميسون أحمد. (2022). أثر تنمية الموارد البشرية في الأداء المستدام: الدور المعدل لمنهجية كايزن في منظمات تنمية البداية الأردنية (أطروحة دكتوراه منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- الأزرق، عتيقة حسين. (2023). تكامل الذكاء الاستراتيجي ورأس المال الفكري وعلاقته بالأداء المستدام في الجامعات اليمنية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة صنعاء، اليمن.
- آل عبود، زياد يحيى. (2022). الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، السعودية.
- البالي، محمد غالي. (2023). أثر تطبيق معايير الحوكمة على تحقيق الأداء المستدام (رسالة ماجستير منشورة). جامعة آل البيت، الأردن.
- بدير، باسم أمجد. (2023). دور القدرة التنافسية في العلاقة بين اللوجستيات الخضراء والأداء المستدام بالتطبيق على هيئة ميناء دمياط. *المجلة العربية للقياس والتقويم*، 4(8)، 213-267.
- بن عتو، هاجر، وقاشي، خالد. (2021). أثر التوجه الاستراتيجي على تحسين الأداء المستدام للمؤسسة العمومية عن طريق دمج نظام تخطيط الموارد البشرية: دراسة حالة بنك التنمية المحلية الجزائري. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 7(1)، 467-486. تم الاسترجاع من قاعدة البيانات دار المنظومة.
- ثابت، محمود عبده، والأنصاري، أحمد عبد الرزاق. (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الهيئة الحرة- عدن. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، 29(1)، 31-51.
- جاب الله، عاطف مصطفى حسن. (2024). توسط التحول الرقمي في تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المستدام (دراسة ميدانية) (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مصر.
- جواد، كاظم أحمد، وإبراهيم، أحمد محمد. (2023). تأثير الأداء المستدام في تعزيز تجربة الزبون: دراسة استطلاعية لآراء عينة من طلبة جامعة كلكامش الأهلية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 140(1)، 32-50.
- حاتم، فراس ناجي، ونايف، عباس محمود. (2023). القيادة التكوينية لفنادق الدرجة الممتازة وتأثيرها في تحسين الأداء المستدام: دراسة استطلاعية لعينة من فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد. *مجلة الجامعة العراقية*، 2(58)، 651-661.

- الحباشنة، حلا أسامة. (2023). أثر التوجه الاستراتيجي على مراحل إدارة المشاريع الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن (رسالة ماجستير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.
- الحمادي، بشير محمد. (2022). أثر التوجه الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة باليمن. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، 8(4)، 38-67.
- الدرع، محمد بن ناصر. (2023). تأثير التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء مقدمي خدمة العملاء بالقطاع الخاص السعودي (دراسة حالة- شركة الاتصالات السعودية). *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، (3)، 472-511. مأخوذ من: <https://journals.ekb.eg>
- دفع الله، عماد محمد، الحاكم، علي محمد، وخالد، عفرأ أحمد. (2023). أثر إدارة علاقات العملاء على الأداء المستدام: دراسة عينت من الشركات الصناعية العاملة في ولاية الخرطوم. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 2(19)، 1-29.
- دنقل، الشاذلي عبد الفتاح عبد النعيم، الزكي، رحاب كمال. (2023). أثر استخدام التخطيط الاستراتيجي للتكلفة على تكاليف الجودة في ضوء التطورات المعاصرة: دراسة ميدانية على شركات الأدوية المصرية. *رسالة ماجستير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر.*
- الذبيبي، محمد عبد الله. (2023). التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في التحقيق المستدام لمنظمات المجتمع المدني في ساحل محافظة حضرموت. *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الريان، اليمن.*
- الزيادي، سحر عباس، والبخاتي، محمد حمادي. (2023). تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرقابة التنظيمية. *المجلة العراقية للعلوم الإنسانية*، 19(76)، 115-138.
- سالم، شيماء مهدي، ورمضان، منال متولي. (2023). الدور الوسيط للريادة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات الذكاء الاستراتيجي والأداء المستدام: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، (2)، 101-157.
- الشامي، رضوان أحمد. (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المحفظة الاستثمارية في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات اليمنية. *رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، اليمن.*
- شبالته، أماني عبد العزيز. (2023). تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة بنك سبأ الإسلامي - صنعاء. *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن.*
- شهاب، علي سالم. (2021). انعكاسات التوجه الاستراتيجي على تحسين الأداء المالي في معاونة الاسمنت الشمالية في العراق. *رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.*

الشهوان، رائد محمد حامد. (2019). أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرشاقت الإستراتيجية، الدور الوسيط للتوجهات الإستراتيجية في المستشفيات الخاصة في الأردن. أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

الصحفي، رغد حامد، والقرني، محمد عبدالرحمن. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأداء المستدام والدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئي؛ دراسة ميدانية على موظفي فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (61)، 219-255.

ظاهر، محمد حسن. (2019). التخطيط الاستراتيجي المستدام وتأثيره في ضمان جودة التعليم العالي في ظل متطلبات الحوكمة الإلكترونية. *رسالة ماجستير منشورة، جامعة الكوفة، العراق*.

الطراونة، أسيل رافقة. (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. *رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن*.

الطراونة، رمزي مبارك. (2021). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المستدام: الدور المعدل لليقظة الإستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

عباس، أنس عبدالباسط. (2018). *الإدارة الاستراتيجية، رؤية معاصرة*. السعودية: دار النشر الدولي.

عزالدين، المصطفى حسن. (2023). متطلبات وتحديات تطبيق التخطيط الاستراتيجي. مركز أريار للبحوث والدراسات، 5(2)، 25-34.

عزيز، كرار عبد الإله، والجبوري، علي جاسم، والموسوي، إنعام محسن، والفتلي، قيصر علي. (2021). قياس الأداء المستدام لجامعة الكوفة باستعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدام. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 17، عدد خاص، 86-101. تم الاسترجاع من قاعدة البيانات دار المنظومة.

العطيوي، ركان حمدان. (2023). دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الأفرار الشمالية وأثره على تعلم الطلبة. *مجلة كلية التربية*، 39(2)، 1-28. تم الاسترجاع من قاعدة البيانات دار المنظومة.

عكيلة، محمود ناصر. (2022). التوجه كمتغير وسيط في العلاقة بين البراعة التنظيمية وإدارة المعرفة: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية في قطاع غزة. *رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين*.

علي، إيناس أحمد إسماعيل، ولويس، رفيق وجدي. (2023). دور الأداء الأخضر للموارد البشرية في العلاقة بين سلسلة الإمداد المتكاملة والأداء المستدام للمنظمة بالتطبيق على شركة حديد عز. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 10(2)، 49-92.

العولقي، عبد الله. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء المستدام: الدور الوسيط للمعرفة البيئية والسلوك الأخضر للموظفين. *مجلة الإدارة العامة*، 62(2)، 267-328.

- العويسات، مجدلين سلامة. (2023). الأثر الوسيط للإبداع في العلاقة بين القيادات الأصيلة والأداء المستدام في وزارة التربية والتعليم في الأردن. *رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن*.
- العيساوي، أحمد عبد الهادي. (2020). الخيارات الاستراتيجية للانضمام إلى التصنيفات العالمية بالتركيز على تصنيفي (QS) و (ARWU) دراسة حالة جامعة الموصل. *رسالة ماجستير منشورة، جامعة الموصل، العراق*.
- قرامز، فطيمة الزهرة. (2023). التخطيط الاستراتيجي لجودة الحياة: برنامج جودة الحياة للمملكة العربية السعودية كنموذج. *مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، 12 (1)، 334-353*.
- الكثيري، شافي بن سالم. (2021). التخطيط الاستراتيجي وأثره على التنمية المستدامة من خلال جودة الأداء المؤسسي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار - سلطنة عمان. *أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ماليزيا*.
- الكفاوين، وليد حسين. (2022). صياغة الاستراتيجية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: الدور الوسيط للاستعاونة بالمصادر الخارجية: دراسة ميدانية في الشركات التعدينية والاستخراجية في الأردن. *أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة مؤتة، الأردن*.
- كولبورن، مارتا. (2020). *مسار جديد للمضي قدماً: تمكين الدور القيادي للمجتمع المدني اليمني. صنعاء، اليمن: منتدى سلام اليمن ومركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية*.
- محامدي، وليد، وتيجاني، بالريقي. (2021). محاسبة الإدارة البيئية كإطار لربط الأداء المستدام المتوازن والإفصاح عن الأداء البيئي المستدام في المؤسسة الاقتصادية: مقارنة بيئية اجتماعية. *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 21 (1)، 230-253*.
- محمد، مها عباس، والمراد، نبال يحيى. (2023). ذكاء الأعمال ودوره في تحقيق الأداء المستدام: دراسة استكشافية لآراء عينته من القادة الإداريين في آسياسيل تيليكوم في العراق. *مجلة NTU للعلوم الإدارية والإنسانية، 3 (1)، 94-118*.
- المدانات، زين زياد. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التوجه الاستراتيجي في الشركات الاستخراجية في الأردن: دراسة ميدانية. *رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة، فلسطين*.
- المريسي، هلال قاسم. (2020). أثر بطاقة الأداء المتوازن على تقويم الأداء المستدام للمصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية على عينته من المصارف الإسلامية اليمنية. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 7 (38)، 153-204*.
- المشاركة، هديل جهاد، والروابدة، محمد علي. (2022). واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية: جامعة اليرموك كحالة دراسية. *رسالة ماجستير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن*.

- معاش، رمضان، وبلقاسم، راجح. (2023). البنية العالمية الأداء المستدام لمقياس الأداء المستدام لمنظمات الأعمال لجون ألفينتون: دراسة وصفية باستخدام التحليل الوصفي التوكيدي. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 9(2)، 315-330.
- مكتب الشؤون الاجتماعية والعمل م / حضرموت. (2019). دراسة واقع منظمات المجتمع المدني وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بمحافظة حضرموت (الوادي والصحراء).
- مهدي، محمد حسن. (2023). أثر البصمة الوراثية التنظيمية على الأداء المستدام: اختبار التأثير المعدل للدعم التنظيمي المدرس: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة سوهاج. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 2(2)، 338-386. تم الاسترجاع من قاعدة البيانات دار المنظومة.
- مهومد، ريم أحمد. (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة. *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الريان، اليمن.*
- المواجدة، أسيل. (2019). دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الأداء المستدام في منظمات الأعمال الإلكترونية: دراسة تطبيقية في منظمات الأعمال الإلكترونية في الأردن. *رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن*، تم الاسترجاع من قاعدة البيانات دار المنظومة.
- الموسوي، هيام حسان. (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق الحوكمة الإلكترونية من أجل الأداء المستدام للمؤسسات التعليمية: دراسة استطلاعية في جامعة الفرات الأوسط للتقنية/ الكلية التقنية الإدارية. *مجلة جامعة الكوفة*، 16-1.
- النخيف، عادل راجح. (2022). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية. *رسالة ماجستير منشورة، جامعة حجة، اليمن*، مأخوذ من <https://drasah.com> :
- النظاري، رائد حمود. (2023). دور التوجه الاستراتيجي في البراعة التنظيمية وتأثيرهما في السمعة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على شركات الاتصال اليمنية. *رسالة ماجستير منشورة، جامعة عدن، اليمن.*

ثانياً: المصادر والمراجع الإنجليزية

- Ahmed, H. A. (3023). The effect of strategic planning on the success of e-learning: Al-Nisour University College as a case study. *International Journal of Professional Business Review*, 8(3), 1-22.
- Al Jaar, B. A. (2022). *The effect of green human resource management practices on sustainable performance with green innovation as a mediating variable: An empirical study* (Master's thesis). An-Najah National University, Palestine. Retrieved from the ALMandumah Database.
- Alkaser, S. A. (2023). Strategic planning as an input to knowledge management: An empirical study on public education schools in Jazan Governorate. *King Khalid University Journal of Educational Sciences*, 10(3), 147-169. Retrieved from the ALMandumah Database.

- Chan, A., Cheng, F., & Cheng, S. L. (2023). Post-crisis sustainable performance of manufacturing SMEs: The roles of positive orientation, financial slack, and external networks. *Journal of Sustainability, 15*(17), 1-18.
- Cruz, E. C., Benavente, L. D., & Rivera, C. G. (2023). Strategic planning model and its impact on the development of micro-enterprises in the services sector in Mexico. *International Journal of Professional Business Review, 8*(5), 1-22.
- Harun, A. A. (2023). *The impact of emotional intelligence on strategic planning effectiveness in Jordanian private hospitals* (Master's thesis). Balqa Applied University, Jordan. Retrieved from the ALMandumah Database.
- Umair, S., Waqas, U., Mrugalska, B., & Al Shamsi, I. R. (2023). Environmental corporate social responsibility, green talent management, and organization's sustainable performance in the banking sector of Oman: The role of innovative work behavior and green performance. *Journal of Sustainability, 15*(19), 1-18.
- Yousif, A. H. (2023). Employing strategic planning in making financing decisions: An analytical study on a sample of Iraqi commercial banks. *International Journal Paper Public Review, 4*(1), 74-91.