مجلة جامعة بخت الرضا المحكمة، ربع السنوية، العدد (46)، المجلد (1) سبتمبر 2026م
معامل التأثير العربي (1.25)
ISSN:[1858-6139],Online

أثر الثقافة التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة شركة السكر السودانية (2018_ 2022م)

عبد المجيد محمود محمد أحمد[1]
[1]ولاية النيل الأبيض، مدينة الدويم، جامعة بخت الرضا
majeedmahmoud@yahoo.com

تاريخ الاستلام:2026/08/25م تاريخ النشر:2026/09/30م

مستخلص

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بالتطبيق على شركة السكر السودانية. تمثلت مشكلة البحث في بيان مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة وأبعادها (القيم، المعتقدات، الأعراف السلوكية، التوقعات، الالتزام الجماعي) على إعداد وتنسيق الخطط الاستراتيجية في المؤسسات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع (150) استبانة على أفراد عينة مجتمع البحث واستردت بالكامل بنسبة (100%) بصورة صالحة للتحليل الإحصائي، استُخدمت الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات باستخدام اختبار مربع كاي (Chi-Square) وتحليل الانحدار الخطي البسيط . توصلت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية قوية بين المعتقدات السائدة بالمنظمة والتخطيط الاستراتيجي بشركة السكر السودانية، تنظر الشركة للعاملين بها كمورد هام له قيمة، مما ساهم في تبادل الخبرات والتزام العاملين بسلوكيات إيجابية تعزز المسؤولية والانضباط وتساعد الأعراف التنظيمية السائدة على زيادة التعاون والعمل بروح الفريق الواحد . أوصت الدراسة بتعزيز السلوكيات الإيجابية والتعامل بروح الفريق لتبادل الخبرات وتجويد الأداء، تشجيع العاملين وتحفيزهم وتوفير فرص التعلم والتطوير المستمر وتبسيط إجراءات العمل بما يتناسب مع قدرات الكوادر البشرية لضمان تنفيذ الخطة الاستراتيجية بالدقة المطلوبة .

كلمات مفتاحية :الثقافة التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي، شركة السكر السودانية، المعتقدات السائدة، الأعراف.

Abstract

The study examined the impact of organizational culture on strategic planning at the Sudanese Sugar Company (2018- 2022). The core problem centers on assessing how prevailing organizational culture dimensions (values, beliefs, behavioral norms, expectations, and collective commitment) influence long-term strategic planning process and implementation. The researcher adopted the descriptive-analytical approach. A total of 150 questionnaires were distributed to the study sample and recovered with a 100% response rate for statistical analysis. Data were processed using SPSS, utilizing Chi-Square tests and Simple Linear Regression to evaluate hypothesis. The Main Findings of the study: There was a statistical significant positive relationship between prevailing organizational beliefs and strategic planning ($R = 0.68$, $p < 0.05$). The company regards employees as valuable assets, encouraging knowledge sharing and driving positive work behaviors and the organizational behavioral norms enhance internal cooperation and team discipline. The Main Recommendations of the study: Maintain positive organizational behaviors and foster a family-like work climate for skill exchange, Continuous motivation, encouragement, and professional development opportunities for staff and Simplify operational procedures to fit employee capacities, ensuring strategic plan realization with high accuracy.

Keywords: Organizational Culture, Strategic Planning, Sudanese Sugar Company, Prevailing Beliefs, Behavioral Norms

مقدمة

تناولت الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها في التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة شركة السكر السودانية، وتمثلت مشكلة تُعدّ الثقافة التنظيمية إحدى المقومات الأساسية لاستقرار منظمات الأعمال ونجاح تخطيطها الاستراتيجي، إذ تؤثر نواتج القيم والمعتقدات السائدة بشكل مباشر على قدرة المنظمة في استشراف المستقبل وتحقيق رسالتها. وتتبلور مشكلة هذا البحث في ضعف اهتمام بعض المنظمات بالتخطيط الاستراتيجي طويل الأمد، مما يستدعي قياس مدى إدراك العاملين لأبعاد الثقافة التنظيمية ودور الإدارة العليا في تعزيز القيم الداعمة للاستراتيجية المؤسسية. تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية في دعم اتخاذ القرار وصياغة الاستراتيجيات المستقبلية، وتهدف البحث بشكل أساسي إلى تأصيل مفاهيم الثقافة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي، وتحديد دور القيم المؤسسية في نجاح الخطط. تسعى الدراسة لاختبار الفرضية الرئيسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي بشركة السكر السوداني. تتحدد الحدود المكانية للدراسة في رئاسة شركة

السكر السودانية بالخرطوم، ومصانعها الأربعة (الجنيد، حلفا، سنار، عسلاية)، ووحداتها الخدمية المساعدة، فيما تمتد حدودها الزمانية بين عامي (2015– 2019م).

هدف الدراسة: تهدف الدراسة الى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي.

مشكلة الدراسة: تمت صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: أثر الثقافة التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في شـــركة السكر السودانية؟

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (الحزمة الإحصـــائية للعلـــوم الاجتماعية **SPSS**). والمنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي.

فرضية الدراسة: بنيت الدراسة على الفرضية الرئيسة التالية: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي في شركة السكر السودانية.

الدراسات السابقة

دراسة سعد (2023م)[1]: هدفت الدراسة لقياس مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة (الثقافة القوية مقابل الثقافة الضعيفة) على مرونة التخطيط الاستراتيجي والتكيف مع التغييرات البيئية المحيطة. اعتمدت الدراسة على المسح الميداني والاستبانة كأداة رئيسية، وشملت العينة مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام. خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار والعمل الجماعي تعزز قدرة المؤسسات على وضع خطط استراتيجية واقعية وقابلة للتطبيق، وأن ضعف الالتزام الجماعي يمثل عائقًا رئيسيًا أمام تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

دراسة عمر (2022م)[2]: هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (المعتقدات، القيم، الأعراف السلوكية) على نجاح التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية السودانية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية صُممت من القيادات الإدارية والعاملين. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي، وأن الأعراف السلوكية والالتزام التنظيمي يساهمان بشكل كبير في تسهيل تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتجاوز عقبات التطبيق.

دراسة محمد (2021)[3]: هدفت الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم المؤسسية، الالتزام الجماعي، الاتصال التنظيمي) وفاعلية صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية في المدى الطويل. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات الميدانية المجمعة عبر الاستبانة. كشفت الدراسة أن درجة تبني الإدارة العليا للقيم التنظيمية المشتركة تؤدي مباشرة إلى رفع كفاءة صياغة الرؤية والرسالة الاستراتيجية، وأوصت بضرورة نشر الوعي الثقافي التنظيمي بين جميع المستويات الإدارية.

التعقيب على الدراسات السابقة واستجلاء موقع الدراسة الحالية منها:

من خلال الاستعراض المنهجي للدراسات السابقة والأدبيات الأكاديمية ذات الصلة، يتضح جلياً الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين بدراسة الثقافة التنظيمية باعتبارها متغيراً مستقلاً محورية أثره في توجيه وصياغة التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي؛ حيث اتفقت أغلب تلك الدراسات على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة وفاعلية تطبيق الخطط الاستراتيجية. قد استفادت الدراسة الحالية من التراث العلمي للدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية؛ منها: التأصيل النظرية للمفاهيم، وصياغة وتأطير الفرضيات، واختيار المنهجية البحثية المناسبة (المنهج الوصفي التحليلي)، إضافة إلى بناء وتطوير أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة). رغم هذا التقاطع العلمي والمفهومي، إلا أن الدراسة الحالية تتميز وتنفرد عن الدراسات السابقة بعدة أبعاد رئيسية، تتلخص في البيئة التطبيقية والقطاع الخصوصي :تتميز الدراسة الحالية بتطبيقها الميداني على شركة

---

[1] العتيبي، فيصل بن سعد (2023) أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة .المجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (4)29، .67–45.

[2] إبراهيم، خالد عبد الله، وعلي، مصطفى عمر (2022) أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق التخطيط الاستراتيجي: دراسة ميدانية على العاملين بشركات القطاع الصناعي بالسودان .مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الخرطوم، 18(2)، 115–142.

[3] الزبيدي، غازي محمد (2021). دور الثقافة التنظيمية في دعم التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة. المجلة العربية للإدارة والتنمية، 12(1)، 88–109.

السكر السودانية، وهي إحدى كبريات المؤسسات الاقتصادية والصناعية–الزراعية الرائدة في السودان، والتي تتميز بطبيعة تشغيلية وهيكلية معقدة تجمع بين رئاسة الشركة والمصانع الإنتاجية الأربعة (الجنيد، حلفا الجديدة، سنار، وعسلاية) والوحدات الخدمية المساعدة؛ وهو ما يمنح النتائج عمقاً واقعياً يندر وجوده في الدراسات التي تناولت القطاعات الخدمية أو الشاملة بشكل عام، الشمول والتكامل الهيكلي :لم تقتصر هذه الدراسة على قياس أثر الثقافة التنظيمية في المركز الرئيسي فحسب، بل اتسع نطاقها ليشمل كافة القطاعات والمصانع الجغرافية المتباعدة التابعة للشركة، مما يتيح قياس التباين والانسجام في الثقافة التنظيمية السائدة وأثرها على التخطيط الاستراتيجي في كافة المستويات التنفيذية والإدارية، التأطير الزماني والسياق الحديث :تُغطي الدراسة الحالية نطاقاً زمانياً محدداً يعكس بيئة العمل الواقعية والتحديات الاقتصادية والتنظيمية الراهنة التي مرت بها الشركة في هذه الفترة، مما يجعل نتائجها وتوصياتها أكثر ملاءمة وفاعلية لمتخذي القرار والإدارة العليا في الوقت الحالي مقارنة بالدراسات السابقة التي أُجريت في سياقات بيئية وزمانية مختلفة وفي تحديد الأبعاد والمحاور بدقة :ركّزت الدراسة الحالية على الربط المباشر بين ثلاثة أبعاد جوهرية ومحددة للثقافة التنظيمية (المعتقدات السائدة، الأعراف السلوكية، والالتزام الجماعي) وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، وهو ما يساهم في تقديم نموذج تحليلي دقيق لمتخذي القرار بالشركة للتعامل مع كل بُعد على حدة وتوظيفه لخدمة الاستراتيجية العامة.

الثقافة التنظيمية

تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم، والمعتقدات، والافتراضات، والتقاليد المشتركة التي تسود بين أفراد المنظمة وتوجه سلوكياتهم وتصرفاتهم. وهي بمثابة "الشخصية" أو "الروح" الخاصة بالمنظمة التي تميزها عن غيرها، وتحدد الطريقة التي يؤدي بها العاملون أعمالهم ويتفاعلون بها مع بعضهم البعض ومع البيئة الخارجية (قاسم، 2017م).

تعريف إدگار شاين (Edgar Schein)

يرى شاين أن الثقافة التنظيمية هي: "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها الجماعة أثناء حلها لمشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي ثبت أنها ناجحة بما فيه الكفاية لكي تُمَرَّر إلى الأعضاء الجدد بوصفها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور إزاء تلك المشكلات".

مستويات الثقافة التنظيمية (شاين، 2010م): تنقسم الثقافة التنظيمية إلى ثلاثة مستويات رئيسية تتدرج من العمق إلى السطح:

1/ المظهر المحسوس (Artifacts): تشمل الجوانب المادية الظاهرة مثل: التصميم المعماري للمكاتب، الزي الرسمي، شعار المنظمة، لغة الجسد، والطقوس والاحتفالات الظاهرة.

2/ القيم المعلنة (Espoused Values): الأهداف، والسياسات، والفلسفات المعلنة التي تؤمن بها الإدارة وتسعى لغرسها في نفوس العاملين (مثل: الجودة، الأمانة، الابتكار).

3/ الافتراضات الأساسية الخفية (Basic Underlying Assumptions): المعتقدات الراسخة والمسلمات غير القابلة للنقاش التي تحكم سلوك الأفراد بشكل لا شعوري (النظرة للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين أو طبيعة العمل الإنساني) (عبد الفتاح، 2015م).

أبعاد الثقافة التنظيمية: تتكون الثقافة التنظيمية من عدة أبعاد رئيسية تتشكل منها هوية المنظمة، ومن أبرزها:

1/ الابتكار والمخاطرة: مدى تشجيع العاملين على الإبداع وتجربة أساليب جديدة.

2/ الاهتمام بالتفاصيل: الدقة وتحليل المهام بدرجة عالية من العناية.

3/ التوجيه نحو النتائج: التركيز على المخرجات والإنتاجية أكثر من التركيز على العمليات.

4/ التوجيه نحو الأفراد: مراعاة التأثيرات القرارية على الأفراد داخل المنظمة.

5/ العدوانية والتنافسية: مدى حدة التنافس بين العاملين بدلاً من التعاون.

أهمية الثقافة التنظيمية (روبنز، 2019م): تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية من خلال ما يلي:

1/ خلق الهوية والشعور بالانتماء: تمنح الأفراد شعوراً بالهوية المشتركة وترفع من ولاءهم التنظيمي.

2/ توجيه السلوك: تعمل كإطار توجيهي غير رسمي يضبط سلوكيات العاملين ويقلل من الحاجة للرقابة المفرطة.

3/ تسهيل التغيير: الثقافة القوية والايجابية تسهم في سلاسة تطبيق استراتيجيات التغيير والتطوير الإداري.

4/ تحسين الأداء: تربط الدراسات بين الثقافة التنظيمية الداعمة وارتفاع معدلات الرضا الوظيفي وتحسين الأداء المالي والتشغيلي للمنظمة.

التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو عملية رسمية ومستمرة تهدف إلى تحديد أهداف المنظمة طويلة المدى، وتطوير الخطط والسياسات الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها. يركز التخطيط الاستراتيجي على الإجابة عن ثلاثة أسئلة جوهرية هي: أين نحن الآن؟ (التحليل والتشخيص الراهن)، أين نريد أن نكون؟ (الرؤية والأهداف الاستراتيجية) وكيف نصل إلى هناك؟ (الخطة، المبادرات، وتخصيص الموارد).

مراحل التخطيط الاستراتيجي: تستند العملية الاستراتيجية إلى أربع مراحل متتابعة ومتكاملة (Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017).):

1/ الإعداد والتحليل البيئي: تحليل الواقع الداخلي والخارجي من خلال:

أ/ التحليل الداخلي: تقييم نقاط القوة (Strengths) ونقاط الضعف (Weaknesses) في الموارد، الكفاءات، والثقافة التنظيمية.

ب/ التحليل الخارجي: رصد الفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) في البيئة المحيطة (مثل المتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، والتشريعية).

ج/ أبرز الأدوات: تحليل SWOT، تحليل PESTEL، ونموذج القوى الخمس لبورتات (Porter's Five Forces).

2/ صياغة الاستراتيجية:تحديد الرؤية وتطوير الخيارات من خلال:

أ/ صياغة الرؤية (Vision) والرسالة (Mission) والقيم الجوهرية (Core Values).

ب/ تحديد الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى وتفكيكها إلى أهداف ذكية (SMART Objectives).

ج/ اختيارات وتصميم البدائل الاستراتيجية (مثل: التوسع، التميز، القيادة في التكلفة، أو التحالفات).

3/ التنفيذ والتطبيق:ترجمة الخطط إلى سلوكيات ومشاريع من خلال:

أ/ تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية (Operational Plans) وموازنات مالية.

ب/ توزيع الأدوار وتخصيص الموارد البشرية والمالية.

ج/ مواءمة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية لدعم الاستراتيجية.

4/ الرقابة والتقويم: قياس الأداء وتعديل المسار من خلال:

أ/ قياس الإنجاز الفلي مقارنة بالأهداف المخطط لها.

ب/ استخدام أدوات القياس مثل بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard - BSC).

ج/ اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند ظهور فجوات في الأداء.

أهمية التخطيط الاستراتيجي: تتمثل فيما يلي: (David, F. R., & David, F. R. (2017)

1/ توفير التوجيه والتركيز: يمنح الإدارة والعاملين رؤية واضحة للمستقبل ويضمن توجيه الجهود والموارد نحو أولويات محددة.

2/ زيادة المرونة والاستجابة: يساعد المنظمة على التنبؤ بالتغيرات البيئية والاستعداد لها بدلاً من مجرد رد الفعل.

3/ تحسين عملية اتخاذ القرار: يوفر إطاراً منطقياً وعلمياً للمفاضلة بين الفرص والاستثمارات المتاحة.

4/ تعزيز التنسيق والتكامل: يضمن التوافق بين الإدارات المختلفة وتحقيق التكامل بين الثقافة، الهيكل، والعمليات.

طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي: تتسم العلاقة بين الطرفين بالتبادل والتكامل عبر عدة محاور هي: (Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017):

1/ الثقافة كممكن أو عائق: الثقافة التنظيمية هي المحرك السلوكي الذي إما أن يسرّع تنفيذ الاستراتيجية أو يعوقها بالكامل من خلال مقاومة التغيير.

2/ التوافق الاستراتيجي: نجاح الاستراتيجية يتطلب انسجاماً تاماً بين القيم السائدة داخل المنظمة والمتطلبات السلوكية للاستراتيجية الجديدة.

3/ صياغة الرؤية والرسالة: القيم التنظيمية المحورية (Core Values) تُشتق مباشرة من الثقافة التنظيمية، وهي التي تُشكل اللبنة الأولى لرؤية المنظمة ورسالتها الاستراتيجية.

جدول (1) آليات تأثير الثقافة على مراحل التخطيط الاستراتيجي: (Cameron, K. S., & Quinn, R. E, 2011)

مرحلة التخطيط الاستراتيجي	دور الثقافة التنظيمية
1/ التحليل البيئي	تحدد الثقافة طريقة إدراك المنظمة للمخاطر والفرص؛ فالثقافات المنفتحة ترصد المتغيرات بشكل أسرع مقارنة بالثقافات المحافظة.
2/ صياغة الاستراتيجية	تضع الثقافة الحدود الأخلاقية والسلوكية عند اختيار البدائل الاستراتيجية (مثل مدى الرغبة في التوسع، المخاطرة، أو الابتكار).
3/ تطبيق الاستراتيجية	تُترجم الثقافة الخطط النظرية إلى سلوكيات يومية من خلال التزام الأفراد وفرق العمل بالسياسات والأهداف المعلنة.
4/ الرقابة والتقويم	تحدد الثقافة مدى الشفافية والموضوعية في تقبل التغذية الراجعة، والاعتراف بالأخطاء، وتعديل المسار الاستراتيجي

مصفوفة التوافق بين الاستراتيجية والثقافة التنظيمية: لتوضيح أهمية الملاءمة، يمكن تصنيف أنماط الثقافة والاستراتيجيات على النحو التالي (سعيد،2018م):

استراتيجية الابتكار والنمو: تتطلب ثقافة إبداعية مرنة تشجع على المخاطرة المحسوبة وتحمل الخطأ.

استراتيجية القيادة في التكلفة والضبط: تتطلب ثقافة بيروقراطية منضبطة (Hierarchy Culture) تركز على الكفاءة التشغيلية والالتزام بالقواعد.

استراتيجية التركيز على العميل: تتطلب ثقافة موجهة للخدمة والتشارك تضع سرعة الاستجابة والتعاون في مقدمة أولوياتها.

متطلبات تحقيق التكامل بين الثقافة والاستراتيجية

1/ تشخيص الثقافة الحالية: استخدام أدوات القياس (مثل نموذج OCAI لكاميرون وكوين) لمعرفة الثقافة السائدة مقارنة بالثقافة المطلوبة.

2/ سد الفجوة الثقافية (Cultural Gap Analysis): تحديد القيم والأنماط السلوكية التي يجب تعزيزها أو تغييرها لتناسب الاستراتيجية الجديدة.

3/ القيادة التحويلية: يلعب القادة دوراً محورياً في تجسيد السلوكيات المرغوبة وإعادة تشكيل الثقافة من خلال أنظمة المكافآت والتقدير.

4/ التواصل الاستراتيجي المستمر: ربط أهداف الأفراد اليومية بالرؤية الاستراتيجية الكلية للمنظمة.

إجراءات البحث الميدانية

يشتمل هذا الجزء على الإجراءات التي اتبعها الباحث في التخطيط للدراسة الميدانية موضحاً خطوات تصميم استمارة البحث وصف لمجتمع وعينة البحث وتقييم أدوات القياس من خلال اختبارات الصدق الظاهري، والثبات، بالإضافة إلى توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وذلك على النحو التالي.

تصميم استمارة الدراسة: من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذا البحث قام الباحث بتصميم استبانة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بشركة السكر السودانية. اتبعت الدراسة خلال عملية بناء أداة البحث الخطوات التالية: الرجوع إلى الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والاطلاع على ما كتب عن الثقافة التنظيمية وأثرها في التخطيط الاستراتيجي في بعض الشركات والمؤسسات من الدراسات السابقة. قام الباحث بعرض أداة البحث بصورتها الأولية على الأستاذ المشرف على البحث ، كما تم الاستفادة من خبرات وتجارب بعض المختصين كمحكمين حيث طلب منهم إبداء آرائهم وإصدار أحكامهم على الأداة من حيث مدى اتساق الفقرات مع فروض البحث وفى ضوء ملاحظاتهم.

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد العينة وهى: النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المسمى الوظيفي، التخصص الدقيق، القسم الثاني: يحتوي على عدد (32) عبارة موزعة على النحو التالي:

جدول (2) توزيع عبارات الاستبانة:

الرقم	المحور	عدد العبارات
1	القيم	5
2	المعتقدات	5
3	الأعراف السلوكية	5
4	التوقعات	5
5	الالتزام الجماعي	5
6	التخطيط الاستراتيجي	7
	الإجمالي	32

المصدر: إعداد الباحث من استمارة الاستبيان 2025م

جدول (3) تمثيل المتغيرات الوصفية بمتغيرات رقمية

الرقم	1	2	3	4	5
العبارة	لا أوافق إطلاقاً	لا أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة

وقد تم تصحيح المقياس المستخدم في الدراسة كالآتي:

– الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات ($\frac{5+4+3+2+1}{5}$ =3) والأوساط المرجحة لهذه الأوساط.

جدول (4) الوزن والوسط المرجح لمقياس البحث

الخيار	لا أوافق إطلاقاً	لا أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1– 1.79	1.8 – 2.59	2.6– 3.39	3.4– 4.19	4.2 – 5

المصدر: إعداد الباحث من برنامج SPSS، 2025م

متغيرات نموذج الدراسة: في ضوء المشكلة موضوع الدراسة وأهدافها تم تطوير نموذج يتكون من محورين رئيسيين: الأول يضم المتغيرات المستقلة، التي تنقسم إلى خمسة متغيرات، أما المحور الرئيسي الثاني، يمثل المتغير التابع والذي يقيس التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة موضع الدراسة والشكل التالي يوضّح ذلك:

تقييم أدوات القياس:

اختبارات صدق محتوى المقياس : تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وصلاحية أسئلته من حيث الصياغة والوضوح والتي قد ترجع إما إلى اختلاف المعاني وفقاً لثقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة إلى أخرى حيث قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد من (5) المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال البحث، لتحليل مضامين عبارات المقاييس ولتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس ثم قبول وتعديل بعض العبارات ، وبعد استعادة الاستبانات من المحكمين ثم إجراء التعديلات التي اقترضت عليها ، فيما أشار العدد الآخر من المحكمين أن الاستبانة بشكلها الحالي مستوفية لشروط البحث.

اختبارات الثبات (درجة مصداقية البيانات): يقصد بثبات المقاييس درجة خلو المقاييس من الأخطاء أي درجة الاتساق الداخلي بين العبارات المختلفة والتي تقيس متغير ما، والثبات يعنى الاستقرار أي الحصول على نفس القيم عند إعادة استخدام أداة القياس وبالتالي فهو يؤدى إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة المقياس. وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه. لاختبار مدى توافر الثبات بين الإجابات على الأسئلة استخدم الباحث معامل الفا كرونباخ.

جدول (5) نتائج اختبار الفاكرونباخ لعبارات المجال الأول:

الرقم	العبارة	الفاكرونباخ
1	يتعاون العاملون في تبادل الخبرات المتعلقة بالشركة	0.71
2	العاملون لديهم رؤية واضحة لطبيعة العمل الذي يؤدونه	0.74
3	تهتم الإدارة العليا بتوفير حقوق العاملين	0.73

4	تنظر إدارة الشركة إلى العاملين كمورد هام له قيمة	0.77
5	تهتم جميع الإدارات بحماية ممتلكات الشركة	0.74
	معامل الثبات للمحور ككل	0.74

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية، 2025م

يتضح من جدول (5) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع عبارات (القيم) أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة مقبولة من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حده أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلى (0.74) وهو ثبات مقبول ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمد عليها البحث لقياس متغير (القيم) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف البحث وتحليل نتائجها.

جدول (6) نتائج اختبار الفاكرونباخ لعبارات المجال الثاني

الرقم	العبارة	الفاكرونباخ
1	لدي العاملون بالشركة معتقدات مشتركة	0.74
2	يلتزم العاملون بالشركة بسلوكيات إيجابية	0.62
3	يمتلك العاملون المهارات المطلوبة لأداء المهام بجودة عالية	0.68
4	تتعامل الإدارات المختلفة كعائلة واحدة	0.62
5	يتمتع العاملون بالشركة بروح المسؤولية والانضباط في أداء أعمالهم	0.67
	معامل الثبات للمحور	0.67

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية، 2025م

يتضح من جدول (6) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع عبارات (المعتقدات) أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات لكل عبارة على حده أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلى (0.67.) وهو ثبات عالي ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمد عليها البحث لقياس متغير (المعتقدات) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف البحث وتحليل نتائجها.

جدول (7) نتائج اختبار الفا كرونباخ لعبارات المجال الثالث:

الرقم	العبارة	الفاكرونباخ
1	الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين العاملين	0.60
2	تعطي الشركة اهتماماً كبيراً لمشاركة العاملين في المناسبات الاجتماعية	0.61
3	تلتزم الشركة بتحفيز العاملين المبدعين بالمكافآت المادية والمعنوية	0.67
4	تهتم الإدارة بتبسيط إجراءات العمل بشكل يتناسب مع قدرات العاملين.	0.76
5	يلتزم العاملون بمعايير تشجع على تنفيذ الخطط الاستراتيجية	0.81
	معامل الثبات للمحور	0.69

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية، 2025م

يتضح من جدول (7) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع عبارات (الأعراف السلوكية) أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حده حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلى (0.69) وهو ثبات عالي ويمكن القول بان المقاييس التي اعتمد عليها البحث لقياس متغير (الأعراف السلوكية) تتمتع بالثبات الداخلي، فيمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف البحث وتحليل نتائجها.

جدول (8) نتائج اختبار الفاكرونباخ لعبارات المحور الرابع

الرقم	العبارة	الفاكرونباخ
1	العاملون قادرون من خلال الخطة الاستراتيجية من القيام بمهامه دون تعليمات	0.60
2	تسعي الشركة باستمرار لتوفير فرص التعلم والتطور للعاملين	0.68
3	تعمل الشركة على توفير الجو المناسب للعمل	0.77

4	يقوم العاملون بالجهد اللازم لتحقيق الإنجازات التي تتوقعها الشركة	0.82
5	تعمل الشركة على توفير كل ما يعين على العمل دون تردد	0.65
	معامل الثبات للمحور	0.70

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2025م

يتضح من جدول (8) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع عبارات (التوقعات) أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حده أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلى (0.70) وهو ثبات عالي ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمد عليها البحث لقياس متغير (التوقعات) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف البحث وتحليل نتائجها.

جدول (9) نتائج اختبار الفاكرونباخ لعبارات المحور الخامس

الرقم	العبارة	الفاكرونباخ
1	يضع العاملون أهدافهم ويعملون على تحقيقها جماعياً وفق الخطة الاستراتيجية.	0.79
2	يتبادل العاملون الأفكار لتحقيق خطة الشركة الاستراتيجية	0.81
3	يشارك العاملون بالشركة بمختلف الإدارات في لجان مشتركة.	0.64
4	يتعاون العاملون بالشركة في العمل كفريق واحد لتحقيق الأهداف المرجوة.	0.78
5	يهتم العاملون بتنفيذ الخطة الاستراتيجية بدقة فائقة.	0.79
	معامل الثبات للمحور	0.76

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2025م

يتضح من جدول (9) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع عبارات (الالتزام الجماعي) أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حده أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلى (0.76) وهو ثبات عالي ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمد عليها البحث لقياس متغير (الالتزام الجماعي) تتمتع بالثبات الداخلي فيمكننا الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف البحث وتحليل نتائجها.

جدول (10) نتائج اختبار الفاكرونباخ لعبارات المحور السادس

الرقم	العبارة	الفاكرونباخ
1	تمتلك الشركة رسالة واضحة للجميع	0.71
2	رسالة الشركة واقعية وممكنة التطبيق	0.70
3	رؤية الشركة قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه	0.71
4	رؤية الشركة محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها	0.61
5	أهداف الشركة محفزة لقدرات العاملين من اجل تحسين مستوي الأداء	0.72
6	تتوافق الخطة الاستراتيجية مع ما تملكه الشركة من نقاط قوة في مواردها المتاحة	0.70
7	هناك معوقات لتحقيق الخطة الاستراتيجية بالشركة	0.90
	معامل الثبات للمحور	0.72

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2025م

يتضح من جدول (10) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع عبارات (التخطيط الاستراتيجي) أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حده أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلى (0.72) وهو ثبات عالي ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمد عليها البحث لقياس متغير (التخطيط الاستراتيجي) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف البحث وتحليل نتائجها.

مجتمع البحث وعينته: تم توزيع (150) استبانة على عينة شاملة من المحاسبين، والمراجعين الماليين، ورؤساء الأقسام، والمدراء، وشاغلي الوظائف الأخرى بشركة السكر السودانية، استردت جميعها بنسبة (100)%، جميعها صالح للتحليل الإحصائي وليس من

بينها تالف. واشتمل مجتمع البحث على البيانات الشخصية التالية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي والتخصص الدقيق).

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في تحليل بيانات البحث الميدانية: الأساليب الإحصائية الوصفية: تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على قرارات عامة عن خصائص وملامح تركيبة مجتمع البحث وتوزيعه وقد تضمنت الأساليب التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة. الوسط الحسابي: تم استخدام مقياس الوسط الحسابي ليعكس متوسط إجابات عبارات البحث حيث تم إعطاء الوزن 5 لعبارة أوافق بشدة والوزن 4 لعبارة أوافق والوزن 3 لعبارة محايد والوزن 2 لعبارة لا أوافق والوزن 1 لعبارة لا أوافق إطلاقاً. الانحراف المعياري: تم استخدامه لقياس مدى تجانس إجابات الوحدات المبحوثة ولقياس الأهمية النسبية لعبارات محاور الاستبانة. اختبار (كاى تربيع): وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض البحث عند مستوى معنوية 5% ويعنى دلك انه إذا كانت قيمة مربع كاى المحسوبة عند مستوى معنوية اقل من 5% يرفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (فرض البحث) صحيحاً. أما إذا كانت قيمة مربع كاى عند مستوى معنوية أكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي يكون الفرض البديل (فرض) البحث غير صحيح. تحليل الانحدار: وتم استخدامه لاختبار أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع لاختبار فروض البحث. وتم اعتماد على قيمة (t) حيث كانت قاعدة القرار هي قبول الفرضية البديلة عندما تكون قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية، أو إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية المصاحبة لقيمة (ت المحسوبة) أقل من 0.05 اختبار ألفا كرونباخ: وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات البحث للتحقق من صدق الأداة، ويعد المقياس جيداً وملائماً إذا زادت قيمة معامل ألفا كرونباخ عن (60%)، والذي يقاس وفقاً للمعادلة (علام، 2000م).

جدول (11) التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول (القيم)

العبارة	المقياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة	ممتنعون	المجموع
1. يتعاون العاملون في تبادل الخبرات المتعلقة بالشركة	التكرار	1	5	2	72	68	2	150
	النسبة%	0.7	3.3	1.3	48	45.3	1.3	100
2. العاملون لديهم رؤية واضحة لطبيعة العمل الذي يؤدونه	التكرار	1	-	7	82	59	1	150
	النسبة%	0.7	-	4.7	54.7	39.3	0.7	100
3. تهتم الإدارة العليا بتوفير حقوق العاملين	التكرار	3	9	11	74	53	-	150
	النسبة%	2	6	7.3	49.3	35.3	-	100
4. تنظر إدارة الشركة إلى العاملين كمورد هام له قيمة	التكرار	3	2	17	77	51	-	150
	النسبة%	2	1.3	11.3	51.3	34	-	100
5. تهتم جميع الإدارات بحماية ممتلكات الشركة	التكرار	-	2	6	75	66	1	150
	النسبة%	-	1.3	4	50	44	0.7	100

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2025م

يبين جدول (11) أن أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن العاملون يتعاونون في تبادل الخبرات المتعلقة بالشركة بلغت (93.3) %، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (4) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (1.3) %، (1.3) % ممتنعون، أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن العاملون لديهم رؤية واضحة لطبيعة العمل الذي يؤدونه بلغت (94) %، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (0.7) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4.7) %، (0.7) % ممتنعون، أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة العليا تهتم بتوفير حقوق العاملين بلغت (84.6) %، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (8) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.3) % ، أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة الشركة تنظر إلى العاملين كمورد هام له قيمة بلغت (85.3) %، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (3.3) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.3) % وان أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن جميع الإدارات تهتم بحماية ممتلكات الشركة بلغت (94) %، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (1.3) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4) %، (0.7) % ممتنعون

جدول (12) التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني (المعتقدات)

العبارة	المقياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة	ممتنعون	المجموع
1. لدي العاملون بالشركة معتقدات مشتركة	التكرار	1	3	11	72	61	2	150
	النسبة%	0.7	2	7.3	48	40.7	1.3	100
2. يلتزم العاملون بالشركة بسلوكيات إيجابية	التكرار	-	2	8	80	60	-	150
	النسبة%	-	1.3	5.3	53.3	40	-	100
3. يمتلك العاملون المهارات المطلوبة لأداء المهام بجودة عالية	التكرار	-	3	15	81	50	1	150
	النسبة%	-	2	10	54	33.3	0.7	100
4. تتعامل الإدارات المختلفة كعائلة واحدة	التكرار	-	2	14	81	53	-	150
	النسبة%	-	1.3	9.3	54	35.3	-	100
5. يتمتع العاملون بالشركة بروح المسؤولية والانضباط في أداء أعمالهم	التكرار	-	2	13	73	62	-	150
	النسبة%	-	1.3	8.7	48.7	41.3	-	100

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2025م

يبين جدول (12) أن أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن لدي العاملون بالشركة معتقدات مشتركة بلغت (88.7) %، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (2.7) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.3) %، (1.3) % ممتنعون، أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن العاملون بالشركة يلتزمون بسلوكيات إيجابية بلغت (93.3) %، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (1.3) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.3) %، أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن العاملون يمتلكون المهارات المطلوبة لأداء المهام بجودة عالية بلغت (87.3) %، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (2) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10) %، (0.7) % ممتنعون، أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن الإدارات المختلفة تتعامل كعائلة واحدة بلغت (89.3) %، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (1.3) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.3) % وأن أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن العاملون بالشركة يتمتعون بروح المسؤولية والانضباط في أداء أعمالهم بلغت (90) %، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (1.3) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.7) %.

جدول (13) التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الأولى (الأعراف السلوكية)

العبارة	المقياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة	ممتنعون	المجموع
الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين العاملين	التكرار	1	2	5	74	67	1	150
	النسبة%	0.7	1.3	3.3	49.3	44.7	0.7	100
تعطي الشركة اهتماماً كبيراً لمشاركة العاملين في المناسبات الاجتماعية	التكرار	1	5	9	68	67	-	150
	النسبة%	0.7	3.3	6	45.3	44.7	-	100
تلتزم الشركة بتحفيز العاملين المبدعين بالمكافآت المادية والمعنوية	التكرار	-	6	18	79	47	-	150
	النسبة%	-	4	12	52.7	31.3	-	100
تهتم الإدارة بتبسيط إجراءات العمل بشكل يتناسب مع قدرات العاملين.	التكرار	1	2	30	75	42	-	150
	النسبة%	0.7	1.3	20	50	28	-	100
يلتزم العاملون بمعايير تشجع على تنفيذ الخطط الاستراتيجية	التكرار	-	2	31	77	40	-	150
	النسبة%	-	1.3	20.7	51.3	26.7	-	100

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2025م

يبين جدول (13) أن أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين العاملين بلغت (94) %، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (2) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3.3) %، (0.7) % ممتنعون، أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تعطي اهتماماً كبيراً لمشاركة العاملين في المناسبات الاجتماعية بلغت (90) %، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (4) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6) %، أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تلتزم بتحفيز العاملين المبدعين بالمكافآت المادية والمعنوية

بلغت (84) %، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (4) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12) %، أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة تهتم بتبسيط إجراءات العمل بشكل يتناسب مع قدرات العاملين بلغت (78) %، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (2) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20) % و أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن العاملون يلتزمون بمعايير تشجع على تنفيذ الخطط الاستراتيجية بلغت (78) %، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (1.3) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.7) %.

جدول (14) اختبار مربع كاي لعبارات فرضية الدراسة

العبارة	قيمة مربع كاي المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	التفسير
يتعاون العاملون في تبادل الخبرات المتعلقة بالشركة	184.365	4	0.000	دالة
العاملون لديهم رؤية واضحة لطبيعة العمل الذي يؤدونه	126.302	3	0.000	دالة
تهتم الإدارة العليا بتوفير حقوق العاملين	133.200	4	0.000	دالة
تنظر إدارة الشركة الي العاملين كمورد هام له قيمة	144.400	4	0.000	دالة
تهتم جميع الإدارات بحماية ممتلكات الشركة	120.020	3	0.000	دالة
قيمة مربع كاي الأحادية للمحور	40.146	4	0.000	دالة

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2025م

من جدول (14): بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (184.365) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، ولصالح الموافقين بشدة على أن العاملون يتعاونون في تبادل الخبرات المتعلقة بالشركة. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (126.302) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، ولصالح الموافقين بشدة على أن العاملون لديهم رؤية واضحة لطبيعة العمل الذي يؤدونه. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (133.200) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، ولصالح الموافقين على أن الإدارة العليا تهتم بتوفير حقوق العاملين. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (144.400) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، ولصالح الموافقين على أن إدارة الشركة تنظر الي العاملين كمورد هام له قيمة. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة (120.020) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، ولصالح الموافقين على أن جميع الإدارات تهتم بحماية ممتلكات الشركة وبلغت قيمة مربع كاى الأحادية للمحور (40.146) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، ولصالح الموافقين.

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني (المعتقدات)

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	النتيجة
لدي العاملون بالشركة معتقدات مشتركة	.74	4.28	3	أوافق بشدة
يلتزم العاملون بالشركة بسلوكيات إيجابية	.63	4.32	1	أوافق بشدة
يمتلك العاملون المهارات المطلوبة لأداء المهام بجودة عالية	.69	4.19	5	أوافق
تتعامل الإدارات المختلفة كعائلة واحدة	.66	4.23	4	أوافق بشدة
يتمتع العاملون بالشركة بروح المسؤولية والانضباط في أداء أعمالهم	.68	4.30	2	أوافق بشدة
المتوسط للمحور ككل	0.68	4.26		أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2025م

من جدول (15) يتضح ما يلي: إن جميع العبارات التي تعبر عن المحور الثاني (المعتقدات) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على كل عبارات فرضية الدراسة، أهم عبارة يلتزم العاملون بالشركة بسلوكيات إيجابية)، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.32) وبانحراف معياري (0.63) وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (يمتلك العاملون المهارات المطلوبة لأداء المهام بجودة عالية) حيث بلغ متوسط العبارة (4.19) بانحراف معياري (0.69) و بلغ متوسط جميع العبارات (4.26) وهذا يدل على أن إفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس محور المعتقدات، بانحراف معياري (0.68)، مما يشير إلى تجانس إجابات المستطلعين تجاه هذه العبارات.

فرضية الدراسة: هنالك علاقة ذات دلاله إحصائية بين المعتقدات السائدة بالمنظمة والتخطيط الاستراتيجي بشركة السكر السودانية.

جدول (16) تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين المعتقدات السائدة بالمنظمة والتخطيط الاستراتيجي بشركة السكر السودانية.

فرضية الدراسة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
هنالك علاقة ذات دلاله إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي بشركة السكر السودانية	0.68	0.46	0.759	11.176	0.000	قبول

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2025م

يتضح من جدول(16) أن هنالك ارتباط (قوي) بين المعتقدات السائدة بالمنظمة والتخطيط الاستراتيجي، قدره (0.68). ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R)، هي قيمة مطلقة لا تحدد شكل العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وبالرجوع لقيمة معامل الانحدار(B) (0.759)، مما يدل على وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية بالمنظمة والتخطيط الاستراتيجي، قيمة معامل التحديد (46) % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) سببها المتغير المستقل (المعتقدات) وكما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير المستقل (المعتقدات) وفقا" لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%)، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (11.176)، بمستوى دلالة معنوية (0.000). وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%، وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بالمنظمة والتخطيط الاستراتيجي بشركة السكر السودانية.

النتائج

1/ ان الشركة تنظر للعاملين بها كمورد هام له قيمة مما ساعد ذلك على تبادل الخبرات المتعلقة بالشركة.

2/ يلتزم العاملون بالشركة بسلوكيات إيجابية من خلال المعتقدات المشتركة جعلتهم يتمتعون بروح المسؤولية والانضباط في أداء أعمالهم.

3/ الأعراف السائدة ساعدت على زيادة التعاون بين العاملين.

4/ يقوم العاملون بالجهد اللازم لتحقيق الإنجازات التي تتوقعها الشركة العاملون وأصبحوا قادرون على القيام بمهامهم دون تعليمات من خلال الخطة الاستراتيجية.

5/ يتعاون العاملون بالشركة في العمل كفريق واحد لتحقيق الأهداف المرجوة والجميع يعمل على تحقيقها جماعياً وفق الخطة الاستراتيجية.

6/ تمتلك الشركة رسالة وضحة للجميع ورؤية محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها.

المصادر والمراجع

1/ إبراهيم، خالد عبد الله، وعلي، مصطفى عمر (2022) أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق التخطيط الاستراتيجي: دراسة ميدانية
2/ على العاملين بشركات القطاع الصناعي بالسودان مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الخرطوم، 18(2)، 115–142.
3/ الزبيدي، غازي محمد (2021). دور الثقافة التنظيمية في دعم التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة. المجلة العربية للإدارة والتنمية، 12(1)، 88–109.
4/ السالم، مؤيد سعيد. (2018). *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية*. دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان.
5/ العتيبي، فيصل بن سعد (2023) أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة .المجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (4)29، .67–45.
6/ القريشي، محمد قاسم. (2017). *السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة وتطبيقات عملية*. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان.
7/ المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2015). *الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير في منظمات الأعمال*. دار الفكر العربي، القاهرة.
8/ موقع الشركة الإلكتروني http://ssc.sd/en تاريخ الدخول 2026/11/5م.
9.Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd ed.). Jossey-Bass.
10.David, F. R., & David, F. R. (2017). Strategic Management: A Concepts and Cases Approach (16th ed.). Pearson.
11.Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). Exploring Strategy: Text and Cases (11th ed.). Pearson Education.
12.Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson.
13.Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th ed.). Jossey-Bass.
14.Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability (15th ed.). Pearson.