

جامعة أم درمان الإسلامية
معهد البحوث ودراسات العالم الإسلامي
قسم الدراسات النظرية

أثر الإدارة الإستراتيجية في الأداء بالقطاع الصناعي

دراسة حالة شركة السكر السودانية

2018-2008

رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة :

نادية إبراهيم المك بابكر

إشراف الدكتور:

محمد مصطفى أبوحجل

المستخلص

تناولت الدراسة مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها وضرورة تطبيقها في شركة السكر السودانية كما سعت إلى تشخيص الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية في شركة السكر السودانية وهدفت إلي تقديم المقترحات والتوصيات التي من المتوقع أن تعمل على تحسين وتطوير أداء المؤسسات بصورة عامة.

إتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي وبرنامج (SPSS) وقد جاءت مشكلة الدراسة في بحث الخلل في الأداء بشركة السكر السودانية وتمثلت مشكلة الدراسة في ماهي آثار تطبيق الإدارة الإستراتيجية على الأداء بشركة السكر السودانية

وكانت أهم فرضيات الدراسة: هل هنالك علاقة بين تحليل البيئة الداخلية والأداء بشركة السكر السودانية وهل هنالك علاقة بين وضع الإستراتيجية والأداء بشركة السكر السودانية وهل توجد علاقة بين صياغة الإستراتيجية والأداء بشركة السكر السودانية

وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة بين تحليل البيئة الداخلية , والأداء كما أن هنالك علاقة بين وضع وصياغة الأستراتيجية والأداء بشركة السكر السودانية.

يوصي الباحث بالعديد من التوصيات أهمها : وضع مزيد من الإهتمام بتحليل البيئة الداخلية و البيئة الخارجية بشركة السكر السودانية و توسيع نطاق المشاركة بوضع وصياغة الاستراتيجية بشركة السكر السودانية .كما أوصت الدراسة بمتابعة تنفيذ الإستراتيجية والتقييم المستمر وملاحظة الإنحرافات والعمل على معالجتها. كما توصي الدراسة بضرورة الإهتمام بالبحوث المتعلقة بمجال أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء

ويقترح الباحث إجراء المزيد من الدراسات حول : إستقطاب خبراء في الإدارة الإستراتيجية والإهتمام بالندوات والمؤتمرات العلمية وتشجيع الأبحاث والدراسات الهادفة لتعزيز الجوانب التطبيقية للإدارة الإستراتيجية وإنشاء إدارة لنظم المعلومات من ضمن مهامها متابعة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتوفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب

ABSTRACT

The study tackled the concept of the strategic administration, its contents and the necessity of its application in the Sudanese Sugar Company (SSC), as well as its sought to diagnose the actual practicing of the strategic administration in (SSC), the study aimed to present suggestions and recommendations which are expected to work on improving and developing the institutes performance in general.

The study followed the descriptive, analytic and the historic method and the Statistic Package for Social Sciences (SPSS). The Problem of the study came in searching the flaw in the SSC performance, where the problem of the study was represented in what are impacts of applying the strategic administration on the SSC performance.

The most important hypotheses of the study are:

Is there any significant relation between the analysis of the internal environment and the performance of the(SSC), is there any relation between the strategy status and the performance of the(SSC), and is any relation between the strategy formula and the performance of the SSC.

The researcher recommended several recommendations top of them: to develop further concerning by analyzing the internal and external at the environment at (SSC), to widening the participation scope though developing and formulating the strategy at(SSC), to follow-up the execution of the strategy , the continuing evaluation, monitoring the defects and working to address the, the necessity of concerning the related researches in the domain of the strategic administration on performance.

The researcher suggested to carry out further studies on: to attract experts in the strategic administration, to concern on symposiums, and the scientific conferences, to encourage searches and studies hitting to enhance the application aspects of the strategic administration, to establish an administration of information systems to concern the following-up the changes of the internal and the external environment, and to provide the required data in the suitable time.

قائمة الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ت	الشكر والتقدير
ث	قائمة الموضوعات
ح	قائمة الجداول
ذ	قائمة الاشكال
ر	المستخلص
س	Abstract
المقدمة	
2	تمهيد
4	مشكلة البحث
4	اهمية البحث
5	اهداف البحث
8	فروض البحث
8	منهج الدراسة
8	حدود البحث
9	مصادر البيانات
9	الدراسات السابقة
48	هيكل البحث

الفصل الأول: الإدارة الإستراتيجية	
51	المبحث الأول : النشأة , التطور , مفهوم الإدارة الإستراتيجية
68	المبحث الثاني: أهمية , واهداف , ومستويات الإدارة الإستراتيجية
102	المبحث الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية
الفصل الثاني: الأداء المؤسسي	
126	المبحث الأول: تعريف ومفهوم وأهمية الأداء المؤسسي
140	المبحث الثاني: أنواع وإدارة الأداء المؤسسي
153	المبحث الثالث: تقييم وقياس وتحسين الأداء المؤسسي
الفصل الثالث: شركة السكر السودانية	
222	المبحث الأول: نبذة نشأة وتطور القطاع الصناعي
245	المبحث الثاني: التنظيمي الإداري بشركة السكر السودانية
256	المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية في شركة السكر السودانية
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
277	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
288	المبحث الثاني: عرض و تحليل أسئلة الإستبانة
301	المبحث الثالث: إختبار الفرضيات
317	الخاتمة
317	النتائج
320	التوصيات
325	قائمة المصادر والمراجع
338	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
57	التطور التاريخي للإستراتيجية	(1/1)
85	مستويات الإستراتيجية	(2/1)
118	مقارنة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية	(3/1)
231	توزيع اسهم شركة السكر السودانية 1991م	(1/3)
232	رأس مال شركة السكر السودانية (بالمليون جنية) 1991م	(2/3)
239	المصانع التابعة لشركة السكر السودانية	(3/3)
244	الوحدات التابعة لشركة السكر السودانية	(4/3)
264	خطة شركة السكر السودانية 2010-2015م	(5/3)
266	خطة شركة السكر السودانية 2005-2011م	(6/3)
268	خطة العشرة سنوات 2006-2015م	(7/3)
275	تفاصيل خطة التوسع لشركة السكر السودانية	(8/3)
280	مقياس ليكارت الخماسي	(1/4)
281	توزيع عينة الدراسة حسب النوع	(2/4)
282	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(3/4)
283	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الزوجية	(4/4)
284	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(5/4)
285	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية	(6/4)
286	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	(7/4)
288	التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور تحليل البيئة الداخلي	(8/4)
290	التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور تحليل البيئة الخارجية	(9/4)

291	التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور وضع الاستراتيجية	(10/4)
293	التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور صياغة الاستراتيجية	(11/4)
295	التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور تنفيذ الاستراتيجية	(12/4)
296	التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور تقييم الاستراتيجية	(13/4)
298	التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور تقويم الاستراتيجية	(14/4)
299	التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور الأداء المؤسسي	(15/4)
301	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الثقل للموافقة لفقرات محور البيئة الداخلية	(16/4)
302	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الثقل للموافقة لفقرات محور البيئة الخارجية	(17/4)
303	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الثقل للموافقة لفقرات محور وضع الاستراتيجية	(18/4)
304	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الثقل للموافقة لفقرات محور صياغة الاستراتيجية	(19/4)
305	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الثقل للموافقة لفقرات محور تنفيذ الاستراتيجية	(20/4)
306	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الثقل للموافقة لفقرات محور تقييم الاستراتيجية	(21/4)
307	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الثقل للموافقة لفقرات محور تقويم الاستراتيجية	(22/4)
308	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الثقل للموافقة لفقرات محور الأداء المؤسسي	(23/4)
309	قيمة مربع كاي وتقاطع محور البيئة الداخلية مع محور الأداء المؤسسي بالفرضية الأولى	(24/4)

310	قيمة مربع كاي وتقاطع محور البيئة الخارجية مع محور الأداء المؤسسي بالفرضية الثانية	(25/4)
311	قيمة مربع كاي وتقاطع محور وضع الاستراتيجية مع محور الأداء المؤسسي بالفرضية الثالثة	(26/4)
312	قيمة مربع كاي وتقاطع محور صياغة الاستراتيجية مع محور الأداء المؤسسي بالفرضية الرابعة	(27/4)
313	قيمة مربع كاي وتقاطع محور تنفيذ الاستراتيجية مع محور الأداء المؤسسي بالفرضية الخامسة	(28/4)
315	قيمة مربع كاي وتقاطع محور تقييم الاستراتيجية مع محور الأداء المؤسسي بالفرضية السادسة	(29/4)
316	قيمة مربع كاي وتقاطع محور تقويم الإستراتيجية مع محور الأداء الموسسي بالفرضية السابعة	(30/4)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
82	هرمية الأهداف والإستراتيجيات	(1/1)
86	مستويات الإستراتيجية	(2/1)
89	مستويات الإدارة الإستراتيجية	(3/1)
92	تسلسل الإستراتيجية	(4/1)
100	الإرتباط والتكامل بين التخطيط قصير ومتوسط وطويل الاجل	(5/1)
109	العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية والرسالة	(6/1)
148	دورة التفوق المقارن	(1/2)
199	المحاور الأساسية لبطاقة الأداء	(2/2)
200	العوامل التي ينبغي مناقشتها عند صياغة رؤية المنشأة	(3/2)
201	خطوات إدارة الإستراتيجية : العمليات الأربعة	(4/2)
218	التنافس على الموارد المحدودة	(5/2)
250	الهيكل التنظيمي لرئاسة شركة السكر السودانية	(1/3)
255	الهيكل التنظيمي بمصانع السكر	(2/3)
281	توزيع عينة الدراسة حسب النوع	(1/4)
282	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(2/4)
283	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الزوجية	(3/4)
284	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(4/4)
285	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية	(5/4)
286	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	(6/4)
324	البناء التنظيمي المقترح للإدارة الإستراتيجية	(7/4)
325	البناء التنظيمي المقترح لمكتب نظم المعلومات الإدارية و الإستراتيجية	(8/4)

المقدمة:

أولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

المقدمة

تمهيد:

مما لا شك فيه أن أهم ما يميز العصر الحاضر هو سرعة التغير بالبيئة المحيطة بالمؤسسات وهذا التغير البيئي يشمل البيئة الاجتماعية والسياسية والإقتصادية والتكنولوجية . هذا التغير البيئي المتسارع يمثل مهددا لهذه المؤسسات من حيث تحقيق الأهداف والأنشطة والبقاء والاستمرار والنمو .

الإدارة الإستراتيجية هي الوسيلة الأساسية التي يمكن بواسطتها تحقيق الأهداف المرجوة والوصول للغايات المنشودة لاسيما لمنظمات الأعمال التي تسعى للدخول للإسواق العالمية , وتتبع أهميتها أيضا في زيادة القدرة على مواجهة ظروف المنافسة المحلية والدولية بالإضافة الي المساهمة في وضع الخطط طويلة الامد للحصول على المواد الأولية من مصادرها واستخدام الموارد المتاحة حسب حاجة المنظمة وذلك بما يسهم تحقيق الميزة التنافسية ,

أن المتغيرات والتطورات العالمية كانت سببا مباشرا في أن تلجأ الشركات العالمية لإيجاد أسواق تستطيع من خلالها أن تحقق ارباحها مما جعلها تفكر في التعامل من خلال صياغة أهدافها وفقا لرؤى إستراتيجية وأن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تهتم بالتخطيط الإستراتيجي لضمان النمو والبقاء وكذلك لتطوير آدائها وزيادة قدراتها التنافسية.

الآداء يعتبر السلسلة الشاملة التي تبني لأي مؤسسة نتائج اعمالها وذلك من خلال التناغم مع عناصر بيئة المؤسسة الداخلية وايضا تفاعلها مع عناصر البيئة الخارجية .

ويشتمل الأداء علي أداء الأفراد داخل كل قسم وإدارة كما يشمل أداء الإدارات في في محيط سببسياسات المؤسسة نفسها واخيرا يشتمل على أداء المؤسسة في محيط البيئة الإقتصادية والبيئة الإجتماعية والثقافية , هذا يعني أن الأداء ما هو الا نتاج لكل من أداء الأفراد وأداء المؤسسات بجانب تأثيرات البيئة الإجتماعية والإقتصادية والثقافية عليهما . هذا الأداء يتم قياسه بمجموعة من المعايير بناء على انسجام هذه المعايير مع سياسة المؤسسة باستصحاب تأثير العوامل الداخلية والخارجية للبيئة التي تحيط بالمؤسسة.

ويهدف تقييم الأداء إلى وضع النتائج بالتقريب للتوقعات والتنبوء بالأخطاء قبل وقوع هذه الأخطاء عن طريق الإستخدام لمؤشرات الأداء حتي تتمكن المؤسسة من تدارك الإنحرافات قبل حدوثها .

القطاع الصناعي:

حدثت نهضة صناعية شاملة في البلاد منذ عام 1989م بربط القاعدة الزراعية الضخمة التي يتميز بها السودان بعجلة التصنيع الزراعي وكذلك بقية القطاعات والتعدينية كخطوة أولى لإحداث النهضة الصناعية الشاملة المذكورة، حيث أكدت الأهداف الطموحة التي وضعت في برامج الإستراتيجية القومية الشاملة أن قطاع الصناعة يستمد دوره الإنمائي وأهميته الإستراتيجية من مساهمته في النهضة الزراعية الكبرى في البلاد واستغلال كل الموارد المحلية عن طريق التصنيع.

وبالنظر في أرض الواقع للأداء الفعلي للقطاع الصناعي بالبلاد يرى الإنسان تقدماً ملموساً في هذا المجال رغم الظروف المحلية والإقليمية والدولية التي تحيط بالبلاد وذلك بمقارنة أداء القطاع الصناعي قبل الإنقاذ وعلى عهدهما وما حققه القطاع من نهضة تنموية

كبرى تشهد لها المدن الحديثة التي قامت والمناطق التي انتعشت بفضل قيام المشآت الصناعية ومن ضمنها صناعة السكر في السودان

مشكلة البحث:

في ظل بيئة تتميز بعدم الإستقرار وتسارع وتيرة التغيرات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية، يصبح لزاماً على المؤسسات أن تدير نفسها بأسلوب إداري هادف وواعى يمكنها من تجاوز واقعها المنقل بالكثير من المشاكل والتحديات وينقلها إلى مرحلة متقدمة تمكنها من زيادة فرص بقائها ونجاحها في تحقيق أهدافها وضمان قيامها بالأدوار المناطة بها على أفضل وجه، وهذا لن يتحقق الآ بالإدارة الإستراتيجية الفعالة.

وتمثلت مشكلة البحث في أن هنالك ضعف في الأداء بشركة السكر السودانية لعل السبب يرجع الي عدم تطبيق الإدارة الإستراتيجية بشركة السكر السودانية وتتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيسي هل هنالك أثر للإدارة الإستراتيجية على الأداء بشركة السكر السودانية ؟ وتفرعت منه الأسئلة الفرعية:

- 1/ هل هنالك علاقة بين تحليل البيئة الداخلية والأداء بشركة السكر؟
- 2/ هل توجد علاقة بين تحليل البيئة الخارجية والأداء بشركة السكر؟
- 3/ هل هنالك علاقة بين وضع الإستراتيجية والأداء بشركة السكر؟
- 4/ هل هناك العلاقة بين صياغة الإستراتيجية والأداء بشركة السكر؟
- 5/ هل توجد علاقة بين تنفيذ الإستراتيجية والأداء بشركة السكر؟
- 6/ هل هنالك علاقة بين تقييم الإستراتيجية والأداء بشركة السكر؟
- 7/ هل هنالك علاقة بين تقويم والأداء بشركة السكر؟

1- أهمية البحث:

الأهمية العلمية والأهمية العملية

أولاً- الأهمية العلمية: -

تحرص كل المنظمات على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق، أن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة إستراتيجياتها ومن هنا يصبح تطبيق المؤسسات لعملية الإدارة الإستراتيجية بمفهومها العلمي ضرورة ملحة لما لهذه المؤسسات من أهمية في التنمية.

ثانياً- الأهمية العملية:

تتمثل أهمية البحث في الآتي:

1/ يعد البحث مهما نسبة لقلة البحوث التي تناولت موضوع الدراسة.

2/ كما أن هذا البحث يعد مرجعا يستفيد منه الدارسين والباحثين .

3/ يعمل على سد ثغرة علمية .

4/ يعمل على توفير معلومات تعين متخذي وصناع القرارات والسياسات في القطاع الصناعي على وضع واتخاذ القرارات.

5/ قد يفتح افاقا ورؤى جديدة للباحثين والدارسين في مجال التخطيط الإستراتيجي.

6/ قد يمثل إضافة علمية جديدة .

3- أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى دراسة أثر الإدارة الإستراتيجية في الأداء بالقطاع الصناعي بدراسة حالة شركة السكر السودانية للفترة من 2008- 2018 .

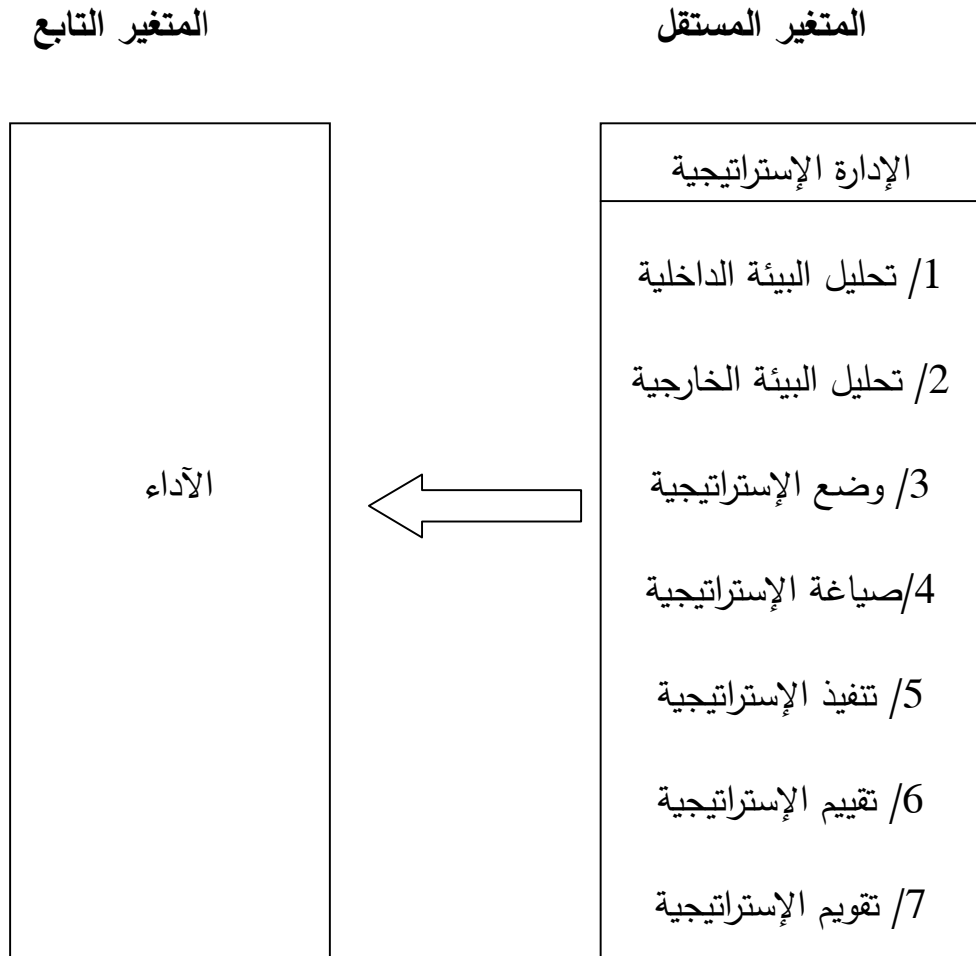
ومن اهداف الدراسة الوصول إلى عدة توصيات من أهمها:

1. على شركة السكر السودانية وضع مزيد من الإهتمام بتحليل البيئة الداخلية ولا سيما إستمرارية هذا التحليل،
2. على الشركة الأهتمام بتحليل البيئة الخارجية و القيام بتدريب الموظفين على المشاركة في عملية تحليل البيئة الخارجية وطرقها وذلك لزيادة القدرة على التنبؤ بالمهددات والفرص.
3. على شركة السكر السودانية انشاء إدارة متخصصة في الإستراتيجيات والتخطيط الإستراتيجي على أن تعمل هذه الإدارة على تطوير الخطط وتدريب الموظفين على تبني ثقافة التخطيط الإستراتيجي في كل الإدارات بالشركة وضرورة الأهتمام بالإدارة الإستراتيجية كمنهج إداري يساعد شركة السكر السودانية ويمكنها من التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية وذلك لتحقيق الميزة التنافسية فيها.
4. على الشركة توسيع نطاق المشاركة بإنشاء إدارة متخصصة بالادارة الإستراتيجية تقوم بوضع وصياغة الاستراتيجية ومتابعة عمليات تنفيذ الإستراتيجية وكذلك الرقابة والتقييم والتقويم.

نموذج الدراسة :

النموذج التالي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة التي ستقوم عليها فروض البحث

متغيرات البحث



4- فروض البحث

ينطلق البحث من الفرضيات الأساسية التالية:

- الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والأداء بشركة السكر السودانية .

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1/ توجد علاقة بين تحليل البيئة الداخلية والأداء بشركة السكر السودانية.

2/ توجد علاقة بين تحليل البيئة الخارجية والأداء بشركة السكر السودانية.

3/ توجد علاقة بين وضع الإستراتيجية والأداء بشركة السكر السودانية.

4/ توجد علاقة بين صياغة الإستراتيجية والأداء بشركة السكر السودانية.

5/ توجد علاقة بين تنفيذ الإستراتيجية والأداء بشركة السكر السودانية.

6/ توجد علاقة بين تقييم الإستراتيجية والأداء بشركة السكر السودانية.

7/ توجد علاقة بين تقويم الإستراتيجية والأداء بشركة السكر السودانية.

5- منهج الدراسة:

المنهج المتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي وبرنامج SPSS.

حدود البحث:

الحدود المكانية : القطاع الصناعي بولاية الخرطوم.

الحدود الزمانية: 2008م - 2018م

الحدود البشرية: العاملون بشركة السكر السودانية.

2- مصادر بيانات البحث:

(أ) مصادر أولية:

إعتمد البحث على أسلوب الإستقصاء وذلك عن طريق تصميم الإستبانة بناء على متغيرات الدراسة.

(ب) مصادر ثانوية:

تتمثل في الكتب والمجلات والدوريات والرسائل العلمية والتقارير والمنشورات ومحركات البحث (المواقع الإلكترونية والإنترنت)

ثانياً : الدراسات السابقة:

قام الباحث بمراجعة مكاتب جامعة النيلين, جامعة الخرطوم, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, جامعة أم درمان الإسلامية, ومكتبة وزارة الصناعة, ومكتبة مركز تطوير الإدارة فوجد بعض البحوث ورسائل الدكتوراة والماجستير عن موضوع الإدارة الإستراتيجية. وفيما يلي سيتم تناول هذه البحوث والدراسات بإيجاز :

1/ دراسة: ناصر حمد نورين عبد الله 2012⁽¹⁾

تمثلت مشكلة البحث في ما هو أثر الإدارة الإستراتيجية في تطوير أداء وزارة الطاقة وجاءت أهمية البحث في أنه يوفر من المعلومات ما يفيد متخذي القرار وبرؤية الباحث بأن هذا البحث يعد من البحوث القليلة في هذا المجال ويوفر المعلومات التي تفيد الدارسين إذ يشكل مرجعاً في المكتبة الجامعية.

⁽¹⁾ ناصر حمد نورين عبد الله, أثر الإدارة الإستراتيجية في تطوير أداء وزارة الطاقة والتعدين بالسودان ,رسالة دكتوراة غير منشورة, (جامعة أم درمان الإسلامية, 2012م)

وقد هدف البحث إلى تعريف مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها وضرورة تطبيقها في وزارة الطاقة والتعدين والتعرف على الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية في وزارة الطاقة والتعدين وتحديد مراحل تكوين الفكر الإستراتيجي في وزارة الطاقة من حيث الأداء ودراسة أثر تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية على الأداء في المؤسسات العامة في السودان والتوصل إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات التي من المتوقع في حال الأخذ بها تحسين وتطوير أداء المؤسسات العامة في السودان.

وقد إفتترضت الدراسة بالفرضية الأولى أن الإدارة الإستراتيجية بوزارة الطاقة تساهم في تزويد العاملين بأهداف واضحة من أجل مستقبل الإدارة . أما الفرضية الثانية فإن الإدارة الإستراتيجية بوزارة الطاقة هي الطريق الذي يحدد توجهات الأنشطة للتعامل مع المتغيرات الداخلية والفرضية الثالثة تناولت إن الإدارة الإستراتيجية بوزارة الطاقة والتعدين هي الطريق الذي يخطط توجهات الأنشطة للتعامل مع المتغيرات الخارجية .

كما أن الفرضية الرابعة ترى مساهمة الإدارة الإستراتيجية في زيادة كفاءة وزارة الطاقة والتعدين, اما الفرضية الخامسة تفترض أن أساليب القيادة الإدارية بوزارة الطاقة والتعدين تؤثر على تطوير اداء الوزارة.

والفرضية السادسة تقوم الإدارة الإستراتيجية بوزارة الطاقة والتعدين بتوفير إمكانياتها البشرية بما يحقق أهدافها الإستراتيجية.

إنتهج الباحث مجموعة من المناهج متمثلة في إستخدام المنهج الوصفي والتحليلي لتحليل إستجابات أفراد العينة في إستمارة المقابلة مع الإستعانة بالمسح للعاملين بالوزارة للإستفادة من جميع البيانات والعينة والإستبيان كما إستفاد من المنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن وزارة الطاقة والتعدين تتبع أسلوب الإدارة الإستراتيجية , الأمر الذي ساعد على خلق ميول إيجابية لدى العاملين نحو أهدافها الكلية والرؤية المستقبلية, كما أن وجود إدارة إستراتيجية واضحة بوزارة الطاقة تقود أعمالها وفقاً

لأهداف كلية طويلة المدى وعمل تزويد العاملين بأهداف واضحة من أجل مستقبل الإدارة بالمؤسسة كما ساهمت الإدارة الإستراتيجية بوزارة الطاقة في تدريب القيادات على الفكر الإستراتيجي من خلال الدورات التدريبية والسمنارات والورش والدراسات المختصة بالفكر الإستراتيجي.

جاءت أهم التوصيات بالسعي لتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية بجميع مكوناته بمفهومه العلمي بشكل جاد في المؤسسات والوحدات بإعتباره مطلباً ملحاً وللاستفادة من مزاياه في رفع كفاءة أداء المؤسسات السودانية، كما جاءت التوصيات بضرورة أن تحذو المؤسسات الحكومية أسلوب الإدارة الإستراتيجية في زيادة مشاركة العاملين في تحديد الأهداف وتنفيذها إضافة إلي ربط التدريب بالإهداف الإستراتيجية وربط برامجها بكل مشكلات العمل في مختلف المجالات والتدرج الوظيفي.

2/ دراسة: نايف منصور عقيل العقيل 2017م⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في ما هو أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء في وزارة التربية والتعليم الأردنية وتدرجت عدة اسئلة فرعية أخرى مثل ما هو مفهوم الإدارة الإستراتيجية، وما هو مفهوم الأداء وما هو تأثير الإدارة الإستراتيجية على الأداء وإلي أي مدى تؤثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء في وزارة التربية والتعليم الاردنية وهل هنالك علاقة بين إختيار العاملين في وزارة التربية والتعليم ومستوى الأداء وهل هنالك علاقة بين مستوى التحفيز والأداء في وزارة التربية والتعليم ، وما هي العقبات التي تحول دون تنفيذ الإستراتيجية.

وقد عملت الدراسة على تحقيق عدة أهداف لتعريف الإدارة الإستراتيجية والتعرف على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والأداء والتعرف على مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم الأردنية . كما عملت أيضاً على تقييم بعض الإقتراحات والتوصيات

⁽¹⁾ نايف منصور عقيل العقيل، أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي، رسالة دكتوراة غير منشورة، (جامعة أم درمان الإسلامية، 2017م)

التي تساعد على تفعيل دور الإدارة الإستراتيجية في الأداء الخاص بوزارة التربية والتعليم الأردنية.

أما الأهمية النظرية للدراسة في أنها ترى أن وزارة التربية والتعليم الأردنية تحتاج إلي تطوير مستمر في كافة المجالات لجعلها قادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة وفي ظل المنافسة الشديدة والحاجة المستمرة لرفع مستوى الأداء المؤسسي وتحسين جودة ونوعية التعليم.

اما الأهمية العلمية في أن رفع مستوى الأداء هو صفة الإدارة الإستراتيجية التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية فبدون أداء متميز لن تستطيع الوزارة تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وقد كانت الفرضية الرئيسية الأولى لهذه الدراسة في أنه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على الأداء في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

اما الفرضيات الفرعية في أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي الداخلي في فعالية الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم الأردنية كما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجية في فعالية الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم الأردنية, كما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة في فعالية الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

أيضاً لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الإستراتيجية في فعالية الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

كما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخطط والسياسات في فعالية الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

وقد أُنبتت منها فرضيات فرعية عدة مثل لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء للعاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزى للنوع.

كما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للآداء للعاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزى للحالة الإجتماعية.

وأيضاً لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للآداء للعاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزى للعمر.

كما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للآداء للعاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزى للمؤهل العلمي.

ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للآداء للعاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزى للتخصص العلمي.

كما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للآداء للعاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزى للمسمى الوظيفي.

وايضاً لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للآداء للعاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزى لعدد سنوات الخبرة في العمل.

اما منهجية الدراسة, فقد إعتد الباحث على عدة مناهج علمية لإستيفاء كافة الجوانب المعرفية للدراسة وإستكمالاً لكل المتطلبات النظرية والميدانية لها. حيث إعتد على المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة ومسح الأدبيات, والمنهج الإستنباطي لتحديد محاور الدراسة وصياغة فرضياتها, والمنهج الوصفي التحليلي تحقيقاً لمتطلبات الدراسة الميدانية, كما إعتد على المنهج الأستقرائي لإختيار فرضيات الدراسة.

وجاءت نتائج هذه الدراسة بعدة نقاط منها أن الإدارة الإستراتيجية تشمل عملية التوظيف والإستقطاب والإختبار والتعيين وهذه العمليات هي بمثابة مفتاح النجاح للوزارة وهي الوسيلة التي يمكن من خلالها إكتساب الميزة التنافسية المتمثلة بنوعية الموارد البشرية ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب ومن هذه النتائج بأن الأهداف الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم الأردنية تتميز بأنها ثابتة نسبياً ولا تتغير من وقت لآخر كما أن

وزارة التربية والتعليم الأردنية تواجه صعوبة في وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف وصعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة تطبيق بعض المعايير الكمية والإقتصادية على بعض الخدمات المقدمة من الوزارة.

أيضاً ضعف العلاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الأداء يؤدي إلي عدم تصميم نظام موضوعي كفؤ للتغذية العكسية، ومن هذه النتائج أن تقييم الأداء له مجموعة فوائد منها قياس الفاعلية التنظيمية والتعرف على إنتاجية التنظيم وتوافر المعلومات الإدارية الضرورية لإتخاذ القرارات وتحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع وتوفر الأساس الموضوعي لأكثر من نشاط يكفل تحسين هذه الأنشطة.

وقد خرجت هذه الرسالة بعدة توصيات مثل الإستفادة من الرسائل التكنولوجية الحديثة في الإدارة الإستراتيجية وبما يزيد من قدرات الوزارة على التخطيط الإستراتيجي. وكذلك تقدير جهود الموظفين ذوي الكفاءة العالية ومنحهم مكافآت نظير إنجازاتهم حسب معايير محددة وواضحة في أسس المكافآت والحوافز.

ايضاً من هذه التوصيات إعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة وصياغة الإستراتيجيات وإتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق مع العمل على إجراء مراجعة دورية للتشريعات الإدارية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي وتحديثها وتطويرها بما يتناسب مع المتغيرات التي يشهدها التخطيط الإستراتيجي.

كذلك اوصى الباحث بزيادة التعاون بين الوزارة والجامعات والمعاهد الأردنية في مجال الإدارة الإستراتيجية , كما اوصى بنشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي بين موظفي الوزارة وعقد محاضرات وتوزيع منشورات تحت على الإلتزام بالتخطيط الإستراتيجي والإستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم وعلى الوزارة إستخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية بشكل فعال للكشف عن نقاط القوة والضعف فيها وإشراك كل المستويات الإدارية في المحافظات في لجان التخطيط الإستراتيجي وكذلك مشاركتهم في عمليات تحليل البيئة بشقيها الداخلي والخارجي للوزارة.

ايضاً أوصى الباحث بتطوير الأدوات المساعدة المستخدمة في عملية توليد البدائل الإستراتيجية على مستوى الوحدات, بحيث تضع الإدارة الإستراتيجية للوزارة أساليب فعالة للإستفادة من كافة الأدوات المساعدة المستخدمة, مثل المشاركة في إتخاذ القرارات والإهتمام بخصوصية كل وحدة من وحدات الوزارة عند إتخاذ القرار, وكذلك فاعلية الإتصالات بين الوحدات.

ومن التوصيات التي جاءت بها الرسالة, على الوزارة مراعاة مطالب منسوبيها بصورة تتناسب وأداء عملها بحيث أن الإهتمام بالموارد البشرية بصورة إستراتيجية يزيد من فعالية إدارة المؤسسات بصورة إستراتيجية, وكذلك تدريب الكفاءات الإدارية على المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجيات, وايضاً الإهتمام بدقة الأهداف الإستراتيجية لديها وواقعيتها وذلك تجنباً للتبيان التفسيري للأهداف المعلنة, وعلى القيادة الإدارية بالوزارة بذل مزيد من الجهود للتعريف الفاعل برسالة الوزارة لكافة العاملين بها, إضافة إلي مراعاة إحتياجات المستفيدين بصورة أشمل عند صياغة إستراتيجيتها.

3/ دراسة: بكر إبراهيم عبد الله الشديفات 2017م⁽¹⁾

تمثلت مشكلة البحث لهذه الدراسة في أن المركز الجغرافي الأردني واحد من المؤسسات التي أخذت من الإدارة الإستراتيجية النهج من أجل تحقيق أهدافها حتى تصل بالموارد البشرية إلي أعلى درجات سلم النجاح في ظل الصراع الشديد نحو تحقيق التميز في أداء الخدمات, رغم الدور الذي تقوم به الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز والنجاح وتقديم الخدمة بالصورة السريعة والمرضية لجميع الأطراف, إلا أن هنالك قصور واضح في أداء الموارد البشرية بصورة عامة وخاصة في المركز الجغرافي الملكي الأردني.

أما الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير الموارد البشرية بالمركز الجغرافي الملكي الأردني وذلك من خلال تقديم إطار

⁽¹⁾ بكر إبراهيم عبد الله الشديفات, أثر الإدارة الإستراتيجية على إدارة تطوير الموارد البشرية, رسالة دكتوراة غير منشورة, (جامعة أم درمان الإسلامية 2017م)

نظري حول الإدارة الإستراتيجية وتطوير الموارد البشرية والتعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمركز وبيان مدى الإهتمام بتطوير الموارد البشرية بالمركز ثم دراسة أثر إعداد الخطة الإستراتيجية في تطوير الموارد البشرية بالمركز. وتوضيح أثر صياغة الإستراتيجية في تطوير الموارد البشرية بالمركز وتحليل أثر تنفيذ الإستراتيجية في تطوير الموارد البشرية بالمركز ثم إظهار أثر الرقابة الإستراتيجية في تطوير الموارد البشرية بالمركز.

وقد سعت الدراسة إلي إختبار الفرضية الرئيسية وهي هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية وتطوير إدارة الموارد البشرية بالمركز الجغرافي الملكي الأردني.

تفرعت من هذه الفرضية فرضيات فرعية عديدة مثل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعداد الخطة الإستراتيجية وتطوير إدارة الموارد البشرية بالمركز.

وهنالك علاقة ذات دلالة ذات إحصائية بين صياغة الإستراتيجية وتطوير الموارد البشرية بالمركز كما هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإستراتيجية وتطوير الموارد البشرية بالمركز.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد إستخدم الباحث المنهج الإستنباطي لتحديد محاور البحث وصياغة الفرضيات والمنهج الإستقرائي لإختبار فرضيات البحث كما أستخدم المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة ومسح الأدبيات والمنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسات التطبيقية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلي العديد من النتائج أهمها أن المركز يتبنى خطة إستراتيجية واضحة تتوافق مع أهدافه، كما أن صياغة الخطة الإستراتيجية بالمركز تعتمد على تحليل المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية).

ايضاً من النتائج لدى المركز التزام بعمليات التقييم وفقاً للخطة الموضوعية للأداء مما ساهم في تنفيذ الخطة وفق المعايير المحددة مسبقاً.

توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها تعزيز قدرات العاملين وزيادة كفاءتهم من خلال إشراكهم في دورات تدريبية كل حسب إختصاصه.

أيضاً أوصى الباحث إعتقاد المنهجية العلمية في الإدارة وإستخدام مفاهيم الإدارة الإستراتيجية.

كما جاء بالتوصيات السعي لزيادة وتكثيف الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإستراتيجية.

4/ دراسة : حافظ محمد عبد الحفيظ 2017م⁽¹⁾

تمثلت مشكلة البحث في أثر الإدارة الإستراتيجية في تطوير الأداء في القطاع الحكومي بالتطبيق على وزارة الرعاية والضمان الإجتماعي في الفترة من 2005م -2015م

تتبع أهمية البحث من عدم التركيز على مثل هذه الدراسة وكذلك في النهوض والإهتمام بتطبيق الإدارة الإستراتيجية في القطاع الحكومي بالإضافة إلى تسليط الضوء على الصعوبات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية في وزارة الرعاية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءة وفاعلية الإدارة الإستراتيجية بالوزارة وإظهار أهمية الإدارة الإستراتيجية للوزارة وتوضيح دور الرقابة والتقييم في تطوير الأداء في وزارة الرعاية.

وقد وضعت الدراسة بعض الفروض لإختبارها وكان من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الإستراتيجي وتطوير الأداء وكذلك إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ الإستراتيجية وتطوير الأداء بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقييم وتطوير المؤسسي.

⁽¹⁾ حافظ محمد عبد الحفيظ، أثر الإدارة الإستراتيجية في تطوير الأداء المؤسسي، رسالة دكتوراة غير منشورة،(جامعة أم درمان الإسلامية،2017م)

إستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي وبخاصة دراسة الحالة وكذلك المنهج التاريخي لتتبع الظاهرة موضوع الدراسة.

خلصت الدراسة إلي العديد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الإستراتيجية وتطوير الأداء وكذلك تقوم الوزارة بالرقابة الوقائية قبل البدء في تنفيذ الإستراتيجية وأن عملية التقييم تساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات المختلفة داخل الوزارة.

قدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها ضرورة تركيز الوزارة على التحليل الإستراتيجي لرفع كفاءة الأداء وكذلك إهتمام الوزارة بتوفير المهارات الإدارية لتنفيذ الرقابة الإستراتيجية لتطوير الأداء بالإضافة إلي الإهتمام بعملية التقييم لمعرفة درجة الموائمة والإنسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها والإهتمام بالبيئة التنافسية للوزارة.

5/ دراسة: إخلص حبيب محمد أحمد 2012م⁽¹⁾

تناولت الدراسة أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي في البنوك التجارية بالتطبيق على مصرف المزارع التجاري في الفترة من 2006-2011م.

تتلخص مشكلة البحث في عدم معرفة الكثير من المدراء الذين يعملون في الأعمال المصرفية بالتخطيط الإستراتيجي مما يترتب عليه عدم معرفة الفرص والتهديدات وقد يتبع البعض الإستمرار في الإستراتيجية المتبعة دون تقدير صحة البيانات مما يترتب عليه عدم مقدرة البنوك على السيطرة مما يؤدي إلي إفلاس بعضها ودمج بعضها في الأخرى وهذا كله ينتج عن عدم التطبيق السليم للإستراتيجية.

تناول الباحث عدة فروض منها أن هنالك علاقة بين الإدارة الإستراتيجية ومستوى الأداء في مصرف المزارع التجاري كما أن هنالك علاقة بين التطبيق السليم للإستراتيجية ومعدلات الربحية. ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وأداء

⁽¹⁾ إخلص حبيب محمد أحمد، أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي في البنوك التجارية، (جامعة أم درمان الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة 2011م)

العاملين وكذلك التطبيق السليم للإستراتيجية يؤدي إلي نجاح البنك. كما أن هنالك دور كبير للإدارة العليا في تطبيق الإستراتيجية.

من أهم التوصيات ضرورة تطبيق الإستراتيجية في المصارف, وكذلك معرفة كل العاملين برسالة ورؤية المصرف مما ينتج عن ذلك زيادة في آدائهم مما يترتب عليه نتائج إيجابية. والإهتمام بالتدريب الداخلي المتعلق بالإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي مما يؤثر إيجاباً في نشر الوعي الإستراتيجي.

6 / دراسة: طارق عبد العزيز الأمين المصباح 2013م⁽¹⁾

هدف هذا البحث لدارسة دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير قطاع الألبان في السودان بالتطبيق على مركز النيل الأزرق للألبان (كابو)

دارت مشكلة البحث في هل هنالك مؤسسات عامة في قطاع الألبان حققت إلى حد كبير نجاحاً في السوق المحلي وبمقدورها أن تنافس عالمياً وهل للإدارة الإستراتيجية دور في تحقيق قدر من مستوى الجودة في قطاع الألبان.

ومن الفروض التي وضعها الباحث أن للإدارة الإستراتيجية دور في تحقيق قدر من مستوى الجودة في شركة كابو للألبان وكذلك توجد قيادة إستراتيجية حققت نجاحاً ملائماً للتنفيذ وأن للتخطيط الإستراتيجي دور في تحقيق القدرات التنافسية بشركة كابو للألبان.

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج العلمي الذي يلبي أغراض هذه الدراسة لإعتماده على دراسة الواقع ويعبر عنه.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن لتطبيق الإدارة الإستراتيجية دور في تحقيق قدر من مستوى الجودة بشركة كابو للألبان وأن التخطيط الإستراتيجي لعب دوراً كبيراً في تحقيق القدرات التنافسية لشركة كابو وكذلك أن مستوى الجودة في تحسن.

⁽¹⁾ طارق عبد العزيز الأمين المصباح, دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير قطاع الألبان, (جامعة أم درمان الإسلامية, رسالة لنيل الماجستير في التخطيط الإستراتيجي 2013م)

توصل الباحث إلي عدة توصيات مثل مراجعة ومتابعة تنفيذ الخطة على فترات قصيرة لمعالجة الأخطاء والإهتمام أكثر بالتحفيز الإيجابي وتنمية مشاعر العاملين للولاء للشركة والتدريب المستمر لخلق كوادر ذات مهارات عالية.

7/ دراسة: المدثر عبد الغني عبد الرحمن 2018م⁽¹⁾

تمثلت مشكلة البحث في تحديد أثر الإدارة الإستراتيجية في إدارات الإستثمار بالمصارف السودانية في تطوير الأداء الإداري وكذلك حسب الوظائف الأساسية المطلوبة منها، وهل تتعكس رؤية وأهداف الإدارة الإستراتيجية للبنوك السودانية في إدارة صناديق الإستثمار.

هدف البحث إلي تقييم مستوى ممارسة الإدارة صناديق الإستثمار في البنوك الإسلامية في السودان وذلك من خلال قيامها بالأنشطة التخطيطية طويلة الأجل والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في تطوير العملية الإدارية بما يجعلها عملية إدارية تقوم عليها أسس علمية وحديثة ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال التعرف على بعض البنوك في المنطقة والتوصل إلي أي مقترحات بهدف زيادة ممارسة إدارة الأعمال في السودان.

يهدف البحث إلي إختبار الفرضية الرئيسية وهي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والقرارات الإدارية بينك فيصل الإسلامي، والفرضية الفرعية هي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية والقرارات الإدارية بينك فيصل كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الخارجية والقرارات الإدارية بينك فيصل الإسلامي. ايضاً توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة وضع الإستراتيجية التي تضعها الإدارة والقرارات الإدارية بينك فيصل الإسلامي كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية ونجاح الرقابة على القرارات الإستراتيجية.

إتبع الباحث المنهج الوصفي كما إستفاد من المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة.

⁽¹⁾ المدثر عبد الغني عبد الرحمن، أثر الإدارة الإستراتيجية على القرارات الإدارية في المصارف السودانية، (جامعة أم درمان الإسلامية، رسالة ماجستير 2018م)

توصلت الدراسة على مجموعة من النتائج أبرزها أن للإدارة الإستراتيجية دور هام في إتخاذ القرارات الإدارية بالبنك ولتحسين الأداء بإستخدام التكنولوجيا المعلوماتية المتطورة وتعمل البنوك على تحليل بيئتها الداخلية من خلال تنمية المهارات والقدرات الأساسية, كما تعمل البنوك على تحليل بيئتها الخارجية للوصول إلي أعلى مراتب الجودة .

أهم التوصيات التي اوصى بها الباحث إبراز الدور الحيوي الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في إنجاح إدارة المصارف والإستفادة من تجارب المصارف الإسلامية في ظل التقدم والتنمية وأيضاً إيجاد الحلول المستقبلية للمشكلة الناتجة عن عدم إستخدام أو الإستخدام الخاطيء للإدارة الإستراتيجية في القيام بعملية صناعة وتنفيذ القرارات الإدارية.

ايضاً من التوصيات على إدارة البنك أن تمتلك القدرة على التفكير الإستراتيجي ورؤية المستقبل والتنبؤ بالمتغيرات وتوفير وتدريب الأطراف اللازمة للعمل الإداري ثم الإسهام في تقييم دور الإدارة الإستراتيجية في صناعة وإتخاذ القرارات الإدارية.

8/ دراسة : جعفر مبارك إبراهيم محمد نور 2018⁽¹⁾

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في أنه رغم إهتمام بنك فيصل بالإدارة الإستراتيجية وتطبيق مبادئ ومفاهيم الإدارة الإستراتيجية على أعلى المستويات, إلا أن البنك مازال يعاني من ضعف في كفاءة الأداء الإداري مما قد يعزى لدور الإدارة الإستراتيجية في رفع معدلات كفاءة الأداء وذلك من خلال الإجابة على ما علاقة الإدارة الإستراتيجية بكفاءة الأداء الإداري بالبنك, وهل يساهم التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة الأداء الإداري بالبنك ثم هل يلعب التنفيذ الإستراتيجي دوراً في تحسين كفاءة الأداء الإداري بالبنك.

هدفت الدراسة إلي تحقيق عدة أهداف مثل دراسة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وكفاءة الأداء الإداري والتعرف على نظم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في بنك فيصل الإسلامي

⁽¹⁾ جعفر مبارك إبراهيم محمد نور, أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة الأداء الإداري, رسالة دكتوراة غير منشورة, (جامعة أم درمان الإسلامية

ومن ثم الخروج بنتائج وتوصيات تساعد صناع القرارات وواضعي السياسات في البنك إضافة إلى شرح أحدث المفاهيم والنظريات الخاصة بالإدارة الإستراتيجية.

الفرضية الرئيسية للرسالة, توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة ووضع الإستراتيجية وكفاءة الأداء الإداري ببنك فيصل الإسلامي السوداني وانبثقت من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية مثل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الإستراتيجية وكفاءة الأداء الإداري ببنك فيصل الإسلامي السوداني, كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي لوضع المنظمة ورفع كفاءة الأداء الإداري ببنك فيصل الإسلامي السوداني, كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ الإستراتيجي وكفاءة الأداء الإداري ببنك فيصل الإسلامي السوداني, وايضاً توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقويم الإستراتيجي وكفاءة الأداء الإداري ببنك فيصل الإسلامي السوداني .

أما منهجية الدراسة فقد إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي الإستردادي إلى جانب دراسة الحالة نسبة لملائمة هذه المناهج مع الدراسة.

أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن الهيكل التنظيمي للبنك يساعد على تنفيذ خطط وإستراتيجيات البنك, كما أن الإدارة العليا تمارس عملية الرقابة الإستراتيجية لمعرفة الإنحرافات في الوقت المناسب.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في عملية وضع الخطط الإستراتيجية وكذلك الإهتمام بالهيكل التنظيمي للبنك بصورة تساعد في رفع كفاءة الأداء الإداري.

9/ دراسة : هاشم محادين 2014م⁽¹⁾

ناقش هذا البحث أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الإتصالات الأردنية.

⁽¹⁾ هاشم محادين, أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الإتصالات الأردنية, رسالة ماجستير, (جامعة أم درمان الإسلامية 2014م)

تكمن مشكلة الدراسة في أن شركة الإتصالات الأردنية تواجه العديد من التحديات المتعلقة بتطوير آدائها وإستغلاله الإستغلال الأمثل بما يحقق الكفاءة والفاعلية في ظل بيئة تتسم بالمنافسة والتسارع التكنولوجي وسيادة الإقتصاد المعرفي في وقتنا الحاضر, وتتمثل هذه التحديات في ضعف توظيف الإستراتيجيات الفنية والمعرفية والإدارية وحل المشكلات في إدارة الموارد البشرية, وهي بذلك تشكل عقبة أمام الدور الإستراتيجي الذي تلعبه هذه الإستراتيجيات في إنغماس العاملين ومشاركتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الإتصالات الأردنية من خلال تحليل هذا الأثر وتقديم توصيات علمية مبنية على نتائج الدراسة , وانبثقت من ذلك الأهداف الفرعية المتمثلة في التعرف على مدي تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في شركة الإتصالات الأردنية والتعرف على تصورات العاملين لمستوى الأداء الوظيفي (كمية العمل, الإنضباط, إنجاز المهام, جودة العمل) ثم بيان درجة إختلاف تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي بإختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في شركة الإتصالات الأردنية وكذلك تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الأردنية من خلال رفع مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

تمحورت هذه الدراسة حول الفرضية الرئيسية الأولى وهي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الإدارة الإستراتيجية في حل المشكلات الإدارية الإستراتيجية في الإتصالات الإدارية الإستراتيجية الفنية, الإدارة الإستراتيجية المعرفية, الإدارة الإستراتيجية للمهارات الإدارية) في أداء العاملين في شركة الإتصالات الأردنية.

وقد إنبثقت منها عدة فرضيات فرعية حيث لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية بإبعادها المتعددة في كمية العمل كأحد أبعاد أداء العاملين لدى العاملين في شركة الإتصالات الأردنية, كما لا يوجد أثرهم بدلالة إحصائية

لأبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الإنضباط كأحد أبعاد أداء العاملين لدى العاملين في شركة الإتصالات الأردنية وفرضية فرعية أخرى لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إنجاز المهام كأحد أبعاد أداء العاملين لدى العاملين في شركة الإتصالات الأردنية, ثم لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في جودة العمل كأحد أبعاد أداء العاملين لدى العاملين في شركة الإتصالات الأردنية.

أما الفرضية الرئيسية الثانية فكانت لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في شركة الإتصالات الأردنية تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

أما الفرضية الرئيسية الثالثة لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى أداء العاملين في شركة الإتصالات الأردنية تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الإجتماعي, العمر, المؤهل التعليمي, المستوى الوظيفي, الخبرة الوظيفية في شركة الإتصالات الأردنية).

بالنسبة للمنهج فقد إعتمدت هذه الدراسة ولغرض تحقيق أهدافها على منهجية البحث الوصفي والميداني التحليلي حيث تم إجراء مسح مكتبي على الأدبيات المنشورة المتعلقة بالموضوع محل البحث العربية منها والأجنبية والإستفادة من الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع .

توصل الباحث لعدة نتائج من أهمها أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في شركة الإتصالات الأردنية) قد جاءت مرتفعة وأن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير التابع (الإدارة الإستراتيجية الداخلية والخارجية في شركة الإتصالات الأردنية) قد جاءت متوسطة وأن تصورات العاملين لمستوى الأداء الوظيفي جاءت مرتفعة كما يوجد أثر للمتغيرات أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في أداء العاملين كما لاحظت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية

بين تصورات المبحوثين للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأداء العاملين وتعزي للمتغيرات الديموغرافية.

أوصى الباحث أنه على إدارات شركة الإتصالات الأردنية ضرورة تهيئة المديرين لقبول تلك المتغيرات الإستراتيجية ويمكن أن يتم ذلك بتنمية معلومات المديرين عن التغيرات الإستراتيجية المخطط إدخالها. والتسويق بين المديرين والعاملين في كافة المستويات الإدارية للمناقشة وتبادل الرأي حول التغيرات بما يقود إلي تنمية مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ويشجع الإتصال بكافة الإتجاهات والمشاركة بين العاملين في إتخاذ القرارات.

10/ دراسة : أشرف محمد سلطان سليمان 2018م⁽¹⁾

تكمن مشكلة البحث في هل هنالك علاقة بين مشاركة الإدارة العليا والتنفيذية في إعداد الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية في شركة سودابت, وهل هنالك علاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وزيادة فاعلية العاملين بشركة سودابت ثم هل هنالك علاقة بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسة السودانية للنفط.

اما أهداف البحث تمثلت في التعرف على دور ومكانة الموارد البشرية في إدارة المؤسسة السودانية للنفط ثم ضرورة التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في سودابت, وايضاً الوقوف على دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية ومن ثم التوصل إلي نتائج تمكن الباحث من تصحيح ودعم الممارسات الإستراتيجية التي تحقق نجاح المشاريع الإقتصادية .

أما فروض البحث فهي أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في إعداد الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية في شركة سودابت, وهنالك علاقة ذات صلة بممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وزيادة فاعلية أداء العاملين

⁽¹⁾ أشرف محمد سلطان سليمان, أثر الإدارة الإستراتيجية في الكفاءة الإنتاجية في شركة سودابت رسالة دكتوراة غير منشورة (جامعة أم درمان الإسلامية, 2018م)

بشركة سودابت, كما أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وبين زيادة الكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسة السودانية للنفط.

إختار الباحث المنهج التاريخي في سرد البيانات والمنهج التحليلي الذي يمكنه من عملية المسح والمراجعة الدقيقة والمنهج الإحصائي إضافة إلي منهج دراسة الحالة.

توصلت الدراسة إلي نتائج أهمها, وجود إستراتيجية على وجود الشركة ككل وعلى مستوى الإدارات الرئيسية للتأكد من أن الأنشطة تسير وفق الإستراتيجية والخطة التفصيلية الموضوعة.

أما أقل الخصائص توفراً تتعلق بمشاركة الموظفين في كل الشركة في صياغة الأهداف, ومستوى التنفيذ في الشركة وسط ويتمثل عدم الإهتمام بالتنفيذ في عدم إختيار الإدارة لموارد بشرية لتنفيذ الخطة , وفيما يتعلق بمساهمة الإدارة الإستراتيجية في زيادة أداء العاملين وفعاليتهم وكفاءة النظم فنجد أن المستوى ضعيف.

أهم توصيات الدراسة تمثلت في أن يتم الإهتمام بشكل أكبر بالإدارة الإستراتيجية في شركة سودابت وذلك يتوفر بوضع خطط طويلة الأمد لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والإستعداد لمواجهتها, ثم مراعاة بيان النتائج المطلوب تحقيقها والأخذ بالمرونة في التخطيط للإستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية الطارئة, أيضاً الإستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر والماضي في وضع الخطط المستقبلية لأداء شركة سودابت.

11/ دراسة : مصطفى محمد على التوم 2011م⁽¹⁾

تواجه الشركة العربية السودانية للزيوت النباتية مشاكل تتمثل في تعقيدات التنافس التي ظهرت أخيراً وهذه المشاكل تتطلب إدارة إستراتيجية لها القدرة على قيادة الشركة وتسويق منتجاتها, وتتمثل مشكلة البحث في عدة اسئلة, مثل هل هنالك أثر للإدارة الإستراتيجية

⁽¹⁾ مصطفى محمد على التوم. أثر الإدارة الإستراتيجية على تسويق الزيوت النباتية, رسالة ماجستير, (جامعة أم درمان الإسلامية, 2011م)

على تسويق منتجات الزيوت النباتية، وهل تؤثر القيادة الإستراتيجية على تسويق منتجات الزيوت النباتية وهل تؤثر الرقابة الإستراتيجية على تسويق منتجات الزيوت النباتية.

يهدف البحث إلي دراسة الإدارة الإستراتيجية ودراسة التسويق ثم دراسة أثر الإدارة الإستراتيجية على تسويق منتجات الزيوت النباتية، أيضاً التعرف على صناعة الزيوت النباتية في السودان وعلى الشركة العربية للزيوت السودانية ثم معرفة النتائج التي تدعم ضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مجال صناعة الزيوت النباتية وكذلك إقتراح الحلول لمعالجة مشكلة أثر الإدارة الإستراتيجية على تسويق منتجات الزيوت النباتية.

أما فروض البحث فقد تمثلت في أن الإدارة الإستراتيجية تؤثر على تسويق منتجات الزيوت النباتية بشركة الزيوت السودانية ، كما تؤثر القيادة الإستراتيجية على تسويق منتجات الزيوت النباتية بالشركة، أيضاً تؤثر الرقابة الإستراتيجية على تسويق منتجات الزيوت النباتية بشركة الزيوت النباتية.

إستخدم الباحث لهذه الدراسة المنهج التاريخي لتتبع الظاهرة موضوع البحث بهدف تأصيلها، كذلك إستخدم منهج المسح الإجتماعي بالعينة القائمة على الإحصاء الوصفي لوصف الظاهرة نوعياً وكمياً بهدف إعطاء مؤشرات لإثبات فروض البحث أو العكس.

لقد أثبت البحث صحة الفروض التي ذكرت سابقاً ومن أهم التوصيات التي أوصى بها الباحث المزيد من الإهتمام بتطبيق أساليب الإدارة الإستراتيجية، ومن المهم جداً وجود قيادة إستراتيجية قادرة على تحقيق الأهداف المنشورة. وكذلك من المهم جداً وجود رقابة إستراتيجية لمعرفة أين نحن من تحقيق الأهداف التي تم وضعها .

كما اوصى الباحث بالمزيد من الإهتمام بالتسويق وبحوث التسويق وضرورة تبني نظام إدارة الجودة ، وأيضاً الإستفادة من فرص التسويق المتاحة بالأسواق العربية والعالمية، كما أن على الحكومة أن تمد يد العون للنهوض بقطاع الزيوت النباتية وعلى الشركات التي تعمل في قطاع الزيوت النباتية لمواكبة التطورات التي حدثت في هذا القطاع في مجال الإدارة والتسويق والجودة والتكنولوجيا.

12/ دراسة محمد أحمد عبد الرحيم محمد أحمد 2016م⁽¹⁾

تمثلت مشكلة هذه الرسالة في معنى الخطر في المشاريع ومصادره وما هي طرق تشخيصه وما هي الإستراتيجيات التي يمكن تتبعها لمعالجة أو الإستجابة له.

أما أهداف البحث فقد تمثلت في تحديد مفهوم المشروع وخصائصه ومعنى إدارة المشروع ودور مدير المشروع, كذلك من الأهداف توضيح مفهوم الخطر ومصادره, ايضاً تحديد أهم الطرق الشائعة في تشخيص الخطر بانواعه الكمية والنوعية بالإضافة إلي بيان أهم الإستراتيجيات المعتمدة في معالجة الخطر أو الإستجابة له.

تمثلت فروض البحث في الفرضية الرئيسية بأن هنالك علاقة بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة الإلكترونية بالجوازات, أما الفرضيات الفرعية فكانت في أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدخال السليم للبيانات وصحة الجواز الإلكتروني وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الأجهزة الإلكترونية وسرعة إدخال البيانات, كذلك هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق السليم للبرنامج الإلكتروني وصحة الجواز الإلكتروني أيضاً هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب للعاملين على برنامج الجواز الإلكتروني تقادي الأخطار.

بالنسبة لمنهج البحث فقد إستخدم الباحث المنهج التاريخي الإستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها أن هنالك توثيق لمراحل مشروع الجواز الإلكتروني (اصول- برامج - تصميم), وهنالك تحليل كمي للمخاطر (تحليل لتأثير تلك المخاطر على المشروع) هنالك فريق دعم سريع للإستجابة لمجابهة المخاطر في المشروع بمعنى آخر هل هنالك إدارة للمخاطر في العملية التنظيمية للمشروع.

⁽¹⁾ محمد أحمد عبد الرحيم محمد أحمد, مواجهة أثر الإدارة الإستراتيجية في إدارة المشاريع الإلكترونية, رسالة دكتوراة غير منشورة, (جامعة أم درمان الإسلامية, 2016م).

على ضوء هذه النتائج تم وضع العديد من التوصيات منها يجب تضمين فئات المخاطر المتنوعة، وتأثيرها على مستويات الأعمال عند وضع الاستراتيجية وتحديد ملف المخاطر الرئيسية التي تواجه المؤسسات التجارية حيث أن تقييمها يشكل خطوة ضرورية في عملية تصميم إطار عمل فعال لإدارة المخاطر المؤسسية.

13/ دراسة : عثمان الحاج محمد على علوبة2017⁽¹⁾

تتبع مشكلة البحث من أن معظم منظمات الأعمال في السودان تدار عن طريق الإدارة التقليدية الأمر الذي يعكس عدم إلمام مدراء هذه المنظمات بالإدارة الحديثة (الإدارة الإستراتيجية) والتي تعني بتحديد نقاط الضعف في منظمات الأعمال والعمل على معالجتها حتى لا تتكرر في المستقبل والإستفادة من نقاط القوة والعمل على تقويته. و ثم صياغة المشكلة في عدة اسئلة هل هنالك علاقة ترابطية بين وضع الخطط الإستراتيجية بالمصارف ومعدلات الأداء بشكل عام، وهل الإدارة الإستراتيجية تؤدي إلي زيادة وقدرة المصرف على مواجهة التغيرات البيئية المحيطة به وهل الإدارة الإستراتيجية تؤدي إلي تحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين بالمصرف وهل الظروف المحيطة بالمصارف تستدعي إستخدامها لإسلوب الإدارة الإستراتيجية وهل لدى مدراء المصارف المعرفة الجيدة بمفهوم الإستراتيجية ومكوناتها وهل تقوم المصارف السودانية بممارسة جادة للإدارة الإستراتيجية وهل أداء المصارف السودانية جيد وتطبيق إسلوب الإدارة الإستراتيجية ذو تأثير إيجابي كبير عليها.

هدف هذا البحث إلي تشخيص واقعي للظروف المحيطة بالمصاريف وإيضاح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها ودواعي تطبيقها في المصارف وذلك لمعرفة التشابه بينهما وبين الظروف التي تستدعي إستخدام إسلوب الإدارة الإستراتيجية، تبيان أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على أداء المصارف.

⁽¹⁾ عثمان محمد على علوبة، أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المصارف السودانية، رسالة دكتوراة غير منشورة، (جامعة أم درمان الإسلامية، 2017م)

من أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف الظاهرة موضوع الدراسة.

تناول البحث مجموعة من الفرضيات وهي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والآداء في مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية, توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة والرؤية والآداء في مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية, توجد علاقة ذات دلالة بين البيئة الداخلية والآداء في مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية, وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخارجية والآداء في مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية, وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف والآداء في مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية.

توصل البحث إلي مجموعة من النتائج أهمها إن الدراسة اثبتت أن الإدارة العليا للمصرف تقوم بوضع خطط إستراتيجية للمصرف, كما أثبتت الدراسة أن منسوبي المصرف لديهم معرفة عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها, أيضاً أثبتت الدراسة أن رسالة المصرف بمثابة مرشد وإطار عام للعمل بالمصرف.

أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات أهمها تحليل نقاط القوة الداخلية والعمل على تنميتها ونقاط الضعف والعمل على القضاء عليها وكذلك ترقب الفرص والحرص على إغتنامها ومعرفة المهددات والعمل على التثقيف والحد من آثارها, ولا بد من الإهتمام بالدورات التدريبية في مجال الإدارة الإستراتيجية, كما لا بد للمصرف أن يستعين بمستشارين متخصصين في تصميم الإستراتيجية عند الحاجة.

14/ دراسة: أحمد أوجلي عبد الواحد عثمان 2010⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلي دراسة وتحليل أداء الصناعات التشادية ومدى تلبيتها لرغبات المستهلك ومساهمتها في الناتج القومي الإجمالي في الدولة, معرفة مدى ممارسة الإدارة

⁽¹⁾ أحمد أوجلي عبد الواحد عثمان, أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء الصناعات الغذائية التشادية في ظل العولمة, رسالة دكتوراة غير منشورة, (جامعة النيلين 2010م)

الإستراتيجية في الصناعات الغذائية التشادية وفرص الإستفادة من العولمة, والوقوف على المعوقات الداخلية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية ثم تحليل البيئة الخارجية ومدى تأثيرها على الصناعات الوطنية وتحديد المواد الخام ومدى تغطيتها لإحتياجات الصناعة الوطنية.

عمدت الدراسة إلي إختبار عدة فرضيات مثل أنه ليس هنالك غياب تام للتخطيط الإستراتيجي في الصناعات الغذائية التشادية, لا تعاني الصناعات الغذائية التشادية من مهددات المنافسة القادمة من وراء الحدود, لا يجد قطاع الصناعات الغذائية الدعم والرعاية الكافية من الدولة, قلة الكوادر المتخصصة في التخطيط الإستراتيجي وعدم وجود إدارة مختصة بالتخطيط الإستراتيجي مع التركيز الشديد على التخطيط قصير الاجل وصعوبة التنبؤ بالمتغيرات البيئية.

توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج منها وجود إستراتيجيات مكتوبة ومفهومة للعاملين في بعض الشركات موضوع الدراسة توضع بواسطة الإدارة العليا إلا أن نسبة مشاركة العاملين في وضعها ضعيفة, كذلك ضعف الإهتمام بتحليل نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والمهددات الخارجية عند وضع الإستراتيجية مما قلل من فرص نجاحها ونسبة مرونتها لإستيعاب المتغيرات, وجود دورات تدريبية للعاملين لتنفيذ الخطة الإستراتيجية في الشركة, هنالك إستعانة من هذه الشركات بخبراء من خارجها لوضع الإستراتيجيات وتدريب العاملين على كيفية تنفيذها وضعف وجود خطط إستراتيجية بديلة يتم إستخدامها عند الضرورة.

قدمت الدراسة العديد من التوصيات منها ضرورة الإهتمام بتطبيق الإدارة الإستراتيجية في الصناعات الغذائية التشادية من أجل المحافظة على القوة التنافسية في السوق وتقليل الخطر القادم من وراء الحدود, أن تكون الإستراتيجيات والأهداف والخطط الموضوعية معلنة وواضحة للعاملين والعملاء والموردين مما يؤدي إلي توحيد الرؤية وخلق الحافز نحو تحقيق هذه الإستراتيجيات, تحليل نقاط القوة الداخلية والعمل على تنميتها ونقاط

الضعف والعمل على القضاء عليها وكذلك ترقب الفرص والحرص على إقتناصها ومعرفة المهددات والعمل على التخفيف والحد من أثارها، الإهتمام بمشاركة العاملين في وضع الخطط الإستراتيجية عبر الإدارات والوحدات التنفيذية مما يخلق الحماس وتحمل تبعات التنفيذ والإهتمام بنظم المعلومات وتحليل البيئة مما ينتج فرص واسعة للشركات لوضع إستراتيجية مبنية على وفرة في المعلومات وإلمام بالمستجدات.

15/ دراسة: عمر مصطفى على عثمان 2011⁽¹⁾

هدفت الدراسة لمعرفة التخطيط بصورة عامة وأهمية التخطيط الإستراتيجي بصورة خاصة، وأهمية التخطيط بأبعاده الزمنية المختلفة والذي يعمل على توضيح مستقبل المنظمة، معرفة الفرص والمخاطر المتوقعة في المستقبل والعمل على الإستفادة من الفرص وتفادي المخاطر ومعرفة البيئة المحيطة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال.

حاولت الدراسة إختبار صحة عدة فروض مثل لا تهتم شركة أسمنت عطبرة بالتخطيط الإستراتيجي في أداء اعمالها وهناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الذي تقوم به الشركة وتطوير الأداء الإداري والمالي، هنالك فرص توسع خارجي يمكن للشركة أستغلالها، تقابل الشركة عدد من التهديدات ولا تضع خططاً بغرض التغلب عليها وأن هيكل الشركة التنظيمي لا يؤهلها لعمل التخطيط الإستراتيجي المطلوب.

خلصت الدراسة للعديد من النتائج من أهمها أن الإدارة الإستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا، الإدارة الإستراتيجية تعني تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، أثبتت الدراسة أن الشركات التي تهتم بوضع إستراتيجيات واضحة لأعمالها تحقق نجاحاً ملحوظاً في إنتاجيتها ومبيعاتها وأرباحها، لقد أثبتت أن الإدارة الإستراتيجية تمر بأربعة مراحل مسح وتحليل البيئة، صياغة الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية ومراجعة وتقييم الإستراتيجية، إن التغيير من أهم

⁽¹⁾ عمر مصطفى على عثمان، أثر تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية على أداء شركات الأسمنت، رسالة دكتوراة غير منشورة، (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2011م)

وأكبر التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي لمنظمات الأعمال في هذا العصر الذي يتسم بالتطور والإبتكارات المتتالية.

قدمت الدراسة العديد من التوصيات منها الإهتمام بصناعة الأسمنت لتصبح واحدة من سلع الصادر التي تزيد من إيرادات البلاد وتزيد من الدخل القومي, الإهتمام بإدخال التكنولوجيا الحديثة لزيادة الإنتاج وتقلل من عملية الضوضاء والتلوث البيئي الإهتمام بتدريب العاملين على إستخدام التكنولوجيا الحديثة لزيادة الإنتاج والمحافظة على أمن وسلامة العاملين, تأهيل وتدريب القيادات العليا والوسطى في مجال التخطيط الإستراتيجي في شركة أسمنت عطبرة, وتوحيد جهود مصانع الأسمنت لمواجهة تحديات المنافسة العالمية.

16/ دراسة: عبد السلام ميلاد المقلة 2012⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلي التعرف على مدى تطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في مصانع الأسمنت بليبيا, التعرف على مدى تأثير مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في زيادة الإنتاج, تسليط الضوء على صناعة الأسمنت بليبيا والتعرف على الصناعات التي تواجه مصانع الأسمنت.

عمدت الدراسة إلي إختبار صحة عدة فرضيات مثل هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية وزيادة إنتاج الأسمنت بمصانع الأسمنت بليبيا وهنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين قوة الهياكل التنظيمية لمصانع الأسمنت ومفهوم الإدارة الإستراتيجية, الإهتمام بعناصر البيئة الداخلية والخارجية للمصانع المنتجة للأسمنت يؤدي إلي زيادة الإنتاج.

⁽¹⁾ عبد السلام ميلاد المقلة, أثر تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في الإنتاج, رسالة دكتوراة غير منشورة, (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2012م)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الميزانيات المخصصة للبرامج وزيادة الإنتاج بمصانع الأسمنت بليبيا، الإهتمام بمفهوم الإدارة الإستراتيجية لمصانع الأسمنت في ليبيا من أهم العوامل المؤدية لزيادة الإنتاج.

إستخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي لوصف الدراسة موضوع الدراسة ومنهج دراسة الحالة بالإضافة للمنهج التاريخي.

توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج من أهمها أن هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية وزيادة الإنتاج، أن هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين قوة الهياكل التنظيمية والإدارة الإستراتيجية، أن الإهتمام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمصانع المنتجة للأسمنت من أهم العوامل المؤثرة على الإنتاج وإمكانية زيادته، أن الإهتمام بمفهوم الإدارة الإستراتيجية لمصانع الأسمنت اللببية تؤدي إلي زيادة الإنتاج، وأن زيادة الميزانيات المصدقة تؤدي إلي زيادة الإنتاج في كمية الأسمنت بالمصانع المختارة.

قدمت الدراسة العديد من التوصيات منها ضرورة الإهتمام بمفهوم الإدارة الإستراتيجية للمصانع اللببية عموماً والمصانع المختارة للدراسة وذلك طبقاً لتحليل (SOWT) بطريقة علمية منظمة ومدروسة، تحسين وتطوير الهيكل التنظيمي بمصانع الأسمنت المختارة اللببية المنتجة للأسمنت وذلك بما يتناسب مع التطور العلمي والتكنولوجي الحديث، زيادة الميزانيات لمصانع الأسمنت وزيادة التوسع في صناعة الأسمنت بالقدر الذي يؤدي إلي توفر السلعة محلياً وبتكلفة أقل.

17/ دراسة : عاصم محمد سعيد نصر 2013 (1)

هدفت الدراسة إلي التعرف على أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف منظمة دانفوديو، التعرف على أثر توفر تخطيط إستراتيجي فعال يعمل على تحقيق أهداف

(1) عاصم محمد سعيد نصر، أثر الإدارة الإستراتيجية على تحقيق أهداف منظمات الأعمال ، رسالة دكتوراة غير منشورة، (جامعة الزعيم الأزهرى 2013م)

المنظمة، التعرف على أثر وجود رسالة واضحة لمنظمة دانفوديو تميزها عن غيرها من المنظمات وتعمل على تحقيق أهدافها، التعرف على أثر وجود نظام رقابة إستراتيجية فعالة في منظمة دانفوديو يعمل على تحقيق أهدافها، والتعرف على أثر وجود نظام تقويم إستراتيجي في منظمة دانفوديو يعمل على تحقيق أهدافها.

عمدت الدراسة إلي إختبار صحة عدة فرضيات مثل توفر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة، يؤثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة، تؤثر رسالة المنظمة في تحقيق أهداف المنظمة، تؤثر الرقابة الإستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة، يؤثر التقويم الإستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة، يؤثر التقويم الإستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة.

وخلصت الدراسة إلي العديد من النتائج منها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وأهداف المنظمة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رسالة المنظمة وأهداف المنظمة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقويم الإستراتيجي وتحقيق أهداف المنظمة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين الإدارة الإستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة.

قدمت الدراسة العديد من التوصيات منها ضرورة إستخدام الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال، ضرورة توفير التخطيط الإستراتيجي الفعال في منظمات الأعمال، أهمية وجود رسالة واضحة في منظمات الأعمال، ضرورة إستخدام الرقابة الإستراتيجية في منظمات الأعمال وضرورة إستخدام التقويم الإستراتيجي في منظمات الأعمال.

18- دراسة مريم جبر على عبد الله⁽¹⁾

⁽¹⁾ مريم جبر على عبد الله، أثر إدارة العرفة على الأداء المؤسسي، رسالة دكتوراة غير منشورة، (جامعة أم درمان الإسلامية 2016 م)

تمثلت مشكلة البحث من خلال عدة أسئلة مثل ما هي إدارة المعرفة وما هي مقومات إدارة المعرفة وهل هنالك علاقة بين الأداء المؤسسي وإدارة المعرفة في الشركات الخاصة وكيف يتم تحديد هذه العلاقة .

أما أهداف البحث فقد تمثلت في بيان أثر إدارة المعرفة بوصفه قوة مؤثرة في أداء الشركات المؤسسي ثم التعرف على مفهوم وأهمية إدارة المعرفة والأداء المؤسسي وتقديم المقترحات اللازمة للإستفادة من إدارة المعرفة ودورها في تعظيم الأداء المؤسسي.

هدف البحث إلي إختبار الفرضية الرئيسية وهو يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والاداء المؤسسي بشركة ذات العماد الصناعية. وقد تفرعت من الفرضية الرئيسية عدة فرضيات مثل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توليد المعرفة والأداء المؤسسي بشركة ذات العماد الصناعية ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والأداء المؤسسي بشركة ذات العماد الصناعية كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة والأداء المؤسسي بشركة ذات العماد وايضاً يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والأداء المؤسسي بشركة ذات العماد الصناعية.

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالإستناد إلي واقع المعلومات المتوفرة في الكتب والدراسات والمؤتمرات ومصادر المعلومات الإلكترونية المتوفرة.

توصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها فقد أظهرت الدراسة أنه يتم إستعمال التكنولوجيا المتطورة الحديثة في مصانع الشركة وأنه لا يتم تخزين معارف الشركة عن طريق الخبرات التي تتوفر في الشركة, وبنيت الدراسة الميدانية في الشركة المدروسة أنها تستخدم الأرشفة الورقية لحفظ المستندات ووضحت الدراسة أنه لا يتم في الشركة ورش عمل داخلية ليتم توزيع المعرفة بين العاملين.

ومن أهم التوصيات الحرص على مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات وتقديم الدعم لإقتراحاتهم ورائهم بهدف تحسين مستوى الأداء المؤسسي وإجراء المزيد من الدراسات

العلمية المماثلة لموضوع الدراسة المالية في قطاعات أخرى غير القطاع الخاص بهدف الإستفادة من نتائجها وتعميم توصياتها.

19- دراسة أنور السادات علوب على أحمد⁽¹⁾

تمثلت مشكلة البحث في عدة اسئلة مثل : ما أثر نظام الإتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر العاملين في شركة ميثو للإستثمار المحدودة, وهل تختلف إستجابات عينة الدراسة نحو أثر نظام الإتصالات الإدارية في الأداء تبعاً للمتغيرات التالية (العمر, الخبرة, الوظيفة, المؤهل العلمي, المسمى الوظيفي, مكان العمل).

هدفت الدراسة إلي تحقيق بيان أثر نظام الإتصالات الإدارية في الأداء من حيث (سرعة الأداء, توفر المعلومات ومعالجتها, إتخاذ القرار المناسب, التعامل الإيجابي بين المستويات الوظيفية وتحقيق أهداف المؤسسة).

تتمثل فروض البحث في الفرضية الرئيسية وهي هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الإداري والاداء بشركة ميثو للإستثمار المحدودة.

وتتفرع منها عدة فرضيات فرعية مثل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الإداري والمرسل بشركة ميثو للإستثمار المحدودة. وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الإداري والرسالة بشركة ميثو للإستثمار المحدودة, وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الإداري والوسيلة بشركة ميثو للإستثمار المحدودة , وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الإداري والمستقبل بشركة ميثو للإستثمار المحدودة, كما أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الإداري والتغذية العكسية بشركة ميثو للإستثمار المحدودة.

إستخدم الباحث المنهج الإستنباطي والوصفي التحليلي بالإضافة إلي المنهج التاريخي.

⁽¹⁾ أنور السادات علوب على أحمد, الإتصال الإداري وأثره على الأداء في مؤسسات القطاع الخاص, رسالة ماجستير غير منشورة, (جامعة أم درمان الإسلامية, 2018م)

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مثل غياب الإتصال الفعال بين المستويات الإدارية, توجد بعض المشكلات الفنية التي تظهر أثناء إستخدام وسائل الإتصال في شركة ميثو للإستثمار المحدودة.

على ضوء هذه النتائج تم وضع عدد من التوصيات منها منح العاملين المتميزين في تشغيل وصيانة تقنيات الإتصال الحديثة الحوافز المادية والمعنوية وربط ترقية العاملين في شركة ميثو للإستثمار المحدودة بالقدرة على تشغيل وصيانة تقنيات الإتصال المتطورة.

20- دراسة العربي مولود سالم قيصون 2014م⁽¹⁾

تمثلت مشكلة البحث في عدم وجود إدارة متخصصة في مجال الإدارة الإستراتيجية أو التخطيط الإستراتيجي بالتنظيم الداخلي لديوان الوزارة ونقص الخبرات والكفاءات القيادية العليا في مجال الإدارة الإستراتيجية أوالتخطيط الإستراتيجي ترتب عنه غياب التفكير والتوجيه والوعي الإستراتيجي. أيضاً تدني مستوى الخدمات الطبية والإدارية إلى أقل مستوياتها والتي تمثل أهم الأهداف والغايات المستقبلية للوزارة وكان سبباً في إنهيار خدمات المرافق الطبية وعدم الثقة في خدماتها المقدمة, مما أدى إلى سفر وإيفاد معظم الحالات المرضية للعلاج بالخارج كذلك عجز وفشل ديوان الوزارة في تحقيق رسالته وغاياته وأهدافه مما تطلب الأمر إلى رصد الحكومة للمخصصات المالية الكبيرة للعلاج خارج البلاد.

يهدف البحث إلى التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في ديوان وزارة الصحة بليبيا وذلك من خلال قيامه بالإنشطة التخطيطية طويلة الأجل والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في تطوير العملية الإدارية بما يجعلها عملية إدارية تقوم على أسس علمية وحديثة ونموذج لتطوير الإدارة الإستراتيجية تخطيطاً وتنفيذاً ويمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال التعريف بالمفاهيم والأسس العلمية الحديثة في تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية والتعرف على الانماط القيادية بالوزارة والتنظيم الإداري ومعرفة مدى

(1) العربي مولود سالم قيصون ، دور الإدارة الإستراتيجية في كفاءة الأداء بالمنظمات , رسالة دكتوراة غير منشورة, (جامعة النيلين 2014م)

تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في ديوان وزارة الصحة والتعرف ايضا على أثر بعض المتغيرات الشخصية لأفراد العينة ومن ثم التوصل إلى مقترحات وتوصيات تهدف إلى زيادة فاعلية ممارسة الإدارة الإستراتيجية في ديوان الوزارة وإثراء البحث العلمي من خلال الإضافة التي سوف تقدمها الدراسة إلى جانب الدراسات السابقة .

أما فيما يختص بفرضيات البحث فقد جاءت الفرضية الأولى بأنه لا يتم تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية بديوان وزارة الصحة الليبية طبقاً للمفاهيم والأسس والأساليب العلمية الحديثة, أما الفرضية الثانية ليس لدى القيادات الإدارية العليا بديوان وزارة الصحة الليبية المالم ومعرفة علمية وعملية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية وطرق ممارستها وتطبيقها. والفرضية الثالثة ترى إتباع القيادات الإدارية العليا بديوان وزارة الصحة الليبية لأنماط وأساليب قيادية وإدارية تفكيرية بعيدة عن التفكير والتوجه الإستراتيجي . والفرضية الرابعة وجود العديد من العوامل والمحددات التي تحول دون تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية بديوان وزارة الصحة الليبية, كما جاءت الفرضية الخامسة ترى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية لأفراد العينة (الجنس, العمر, المؤهل العلمي, سنوات الخبرة, الوظيفة) ودرجة ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية في ديوان وزارة الصحة الليبية .

إعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي لتحديد أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة الأداء بالمؤسسات .

توصل الباحث إلى عدد من النتائج من أهمها ضرورة ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية كأحد أساليب الإدارة المعاصرة التي تضمن كفاءة وجودة الأداء بديوان الوزارة كما أظهرت النتائج إتباع القيادات الإدارية العليا بديوان وزارة الصحة لأنماط وأساليب قيادية وإدارية تقليدية كان سبباً في إنعدام التفكير والتوجه الإستراتيجي كما تم قبول الفرضية الأولى والثالثة ورفض الفرضية الثانية والرابعة والخامسة.

أهم توصيات الباحث التعريف بأهمية دور ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية والجزم بأنها تعني بتصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط الضعف والقوة المميزة لها وذلك بهدف إتخاذ القرارات الإستراتيجية، أيضاً أوصت الدراسة بإعادة بناء الهيكل التنظيمي الداخلي لديوان وزارة الصحة، على أن يضم إدارة متخصصة في مجال الإدارة الإستراتيجية وإدارة العلاقات العامة والإعلام إضافة إلي تدريب وتأهيل القيادات الإدارية العليا على الأنماط والأساليب القيادية والإدارية العلمية الحديثة.

21- دراسة محسن حسن على باحاج⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في التحديات التي تواجه المنظمات في عصر التغيرات والتطورات العالمية والتقنية السريعة والمستمرة وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ورسائلها تواجه صعوبات من أجل جعل المنظمة قادرة على المنافسة في الوقت الذي تقتقر فيه هذه المنظمات إلي الميزة التنافسية وثم تحديد المشكلة من خلال السؤال الرئيسي ما هو دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في اليمن؟، وتفرعت منه ما مدى ممارسة المصارف اليمنية لعملية الإدارة الإستراتيجية؟ وما دور عناصر التوجه الإستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف) في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟ وما دور التحليل الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟ وما دور تطبيق الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد المجتمع؟ وأيضاً ما دور الإستراتيجيات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟ وما هو دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

(1) محسن حسن على باحاج، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، (جامعة النيلين 2015م)

أما فرضيات الدراسة فقد أوضحها الباحث بالفرضية الرئيسية عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المصارف اليمنية وتفرعت منها الفرضية الفرعية لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي (الرؤية, الرسالة, الأهداف,) والميزة التنافسية, كما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية ولا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإستراتيجية والميزة التنافسية وأيضاً لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجيات الوظيفية والميزة التنافسية كما لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإستراتيجية والميزة التنافسية .

إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم إستخدام أداة الإستبيان لجمع البيانات الأولية ولتحليل ذلك إحصائياً إستخدم الباحث برنامج SPSS لتحليل بيانات الإستبيان.

أما بالنسبة لأهمية الدراسة يرى الباحث انها تعود إلي قلة الدراسات التي أجريت في اليمن حول هذا الموضوع وعدم كفايتها , الأمر الذي يجعل لهذه الدراسة أن تساهم في زيادة المعرفة وتوفير معلومات وبيانات تدعم المكتبة العربية فضلاً عن أنها توفر معلومات لمتخذي القرارات الإستراتيجية.

الهدف من إجراء الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر ومراحل الإدارة الإستراتيجية وما تحققة من فوائد وميزات تنعكس ايجابا على الميزة التنافسية للمصارف اليمنية والتعرف على أهم الإستراتيجيات التنافسية التي من شأنها خلق ميزة تنافسية على المدى البعيد للمصارف اليمنية من وجهة نظر إدارة تلك المصارف من جهة ومن وجهة نظر العملاء من جهة أخرى ثم تسليط الضوء على تطور القطاع المصرفي اليمني وكذلك التعرف على أنشطة وإدارة تلك المصارف.

توصلت الدراسة إلي النتائج التي تنفي فرضيات العدم وتثبت الفرضيات البديلة, أي أثبتت بأن هنالك دور للإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية على المصارف اليمنية.

أوصى الباحث بزيادة الإهتمام بالإدارة الإستراتيجية كمنهج إداري متكامل يساعد المصارف ويمكنها من التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية والتي تفرض عليها التحديث والإبداع في تقديم خدماتها وذلك لتحقيق ميزة تنافسية فيها. وعقد المزيد من الدورات التدريبية وورش عمل في الإدارة الإستراتيجية والإستفادة من تجارب الآخرين في هذا المجال. وكما أوصى بإعطاء إهتماماً أكبر للعملاء من أجل الوصول إلي مستويات عالية من الرضاء عن الخدمات التي يقدمها البنك.

22- دراسة ابن عمر على مهدي⁽¹⁾

تلخصت مشكلة البحث على عدة اسئلة مثل هل يؤدي عدم التخطيط الإستراتيجي السليم إلي ضعف تسويق الخدمات بشركة سوداتل وهل يؤدي ضعف التنفيذ الإستراتيجي إلي ضعف تسويق الخدمات بشركة سوداتل وهل يؤدي ضعف التقييم الإستراتيجي إلي ضعف تسويق الخدمات بشركة سوداتل وهل تؤثر القيود الحكومية على تسويق الخدمات بشركة سوداتل وهل يؤثر الهيكل التنظيمي على إستراتيجيات شركة سوداتل.

هدف البحث إلى عرض وتحليل الإستراتيجيات التي تنتهجها شركة سودا تل لتحقيق أهدافها والوقوف على مدى قدرتها على تطبيقها بنجاح من خلال تقييم الأداء التسويقي للخدمات بالشركة .

وقد قام الباحث بإختبار عدة فروض مثل أن عدم التخطيط الإستراتيجي السليم يؤدي إلي ضعف تسويق الخدمات بشركة سوداتل كما أن ضعف التنفيذ الإستراتيجي يؤدي إلي ضعف تسويق الخدمات بشركة سوداتل ويؤدي ضعف التقييم الإستراتيجي إلي ضعف تسويق الخدمات بشركة سوداتل وتؤثر القيود الحكومية على تسويق الخدمات بشركة سوداتل كما أن الهيكل التنظيمي يؤثر على إستراتيجيات شركة سوداتل.

⁽¹⁾ ابن عمر على مهدي, أثر الإدارة الإستراتيجية على تسويق الخدمات بشركة سوداتل, رسالة دكتوراة غير منشورة, (جامعة النيلين 2004م)

تكمن أهمية البحث في توفير المعلومات للذين يريدون البحث بصورة متعمقة وتعريف القارئ بالشركة السودانية للإتصالات، إضافة إلى إعطاء فكرة عن الإتصالات وأهميتها في عالم اليوم.

إستخدم الباحث المنهج التاريخي ومنهج المسح الإجتماعي وكذلك منهج دراسة الحالة.

جاءت الدراسة بعدة توصيات من بينها الإهتمام بإستخدام نظام الخطط الإستراتيجية بطريقة علمية والإستفادة من التنبؤ الإحصائي السليم والبدائل الإستراتيجية وتجويد سياسات الشركة خاصة في مجال تسويق الخدمات، وزيادة الإهتمام برضا المشترك طالما أن ثقافة الشركة ترفع شعار المشترك أولاً وثانياً وثالثاً وكذلك جاءت التوصية بالإهتمام بالتقويم الإستراتيجي لما له من آثار مباشرة على كفاءة تسويق الخدمات بشركة سوداتل ثم صياغة الإختصاصات والسلطات بصورة عالمية سليمة وواضحة لتقادي تداخل وتضارب الإختصاصات وأيضاً الإهتمام بنظم المعلومات والإستخبارات التسويقية لما لها من دور كبير ومؤثر في نشاط السوق وكذلك الأخذ بمفهوم الوظائف التنفيذية والإستشارية في المنظمات ، والعناية بالتدريب خارج السودان وتطوير وحدة التخطيط الإستراتيجي لتكون إدارة تؤدي مهامها بالصورة المطلوبة ثم الإهتمام ببحوث السوق ودراسة سلوك المستهلك والعمل على نقل تبعية إدارة التحصيل وقطاع العلاقات العامة إلى دائرة التسويق.

23- دراسة: محمد حنفي محمد نور 2005⁽¹⁾

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصناعية السودانية بالتطبيق على شركة جيايد لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة. وتتمثل مشكلة البحث في مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الإتصالات السودانية واثر ذلك التطبيق على كفاءة وفعالية الأداء في هذا القطاع الحيوي .

يهدف البحث الى التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الإتصالات السودانية والوقوف على أثر تطبيقها وفعالية أداء هذا القطاع .

⁽¹⁾ محمد حنفي محمد نور، الإدارة الإستراتيجية ودورها في أداء المنظمات الصناعية، رسالة ما جستير غير منشورة (جامعة النيلين 2005 م)

إختبرت الدراسة عدة فروض متمثلة في أن لدى الإدارة العليا في شركات الإتصالات السودانية معرفة وإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة الإدارة العليا بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية وبين تطبيقها وممارستها في شركات الإتصالات وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة إدارة شركات الإتصالات السودانية بعملية التحليل البيئي وتطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلى إفتراض أن البيئة الداخلية لشركات الاتصالات تساعد على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية ، إن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية الأداء وأن تطبيق الإدارة غلا إستراتيجية يؤدي إلى تحقيق إهداف الشركات.

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث وتحديدًا منهج لتحليل البيانات وإختبار فرضيات SPSS دراسة الحالة, كما إستخدم برنامج التحليل الإحصائي, وصلت الدراسة إلي العديد من النتائج أهمها: أن إستراتيجية الشركة يتم أعدادها بطريقة علمية. أوضحت الدراسة ضعف معرفة الإدارة العليا بعملية التحليل البيئية. كما أن الهيكل التنظيمي الحالي للشركة ملائم لتطبيق إستراتيجية الشركة الحالية. وأن ثقافة الشركة (القيم السائدة فيها) ملائمة لتنفيذ إستراتيجية الشركة وأن بيئة العمل داخل الشركة ملائمة وتساعد على تنفيذ الإستراتيجية. وقدم الباحث عدد من التوصيات للسعي لزيادة معرفة وإلمام الإدارة العليا بعملية التحليل البيئي من خلال الدورات التدريبية والسمنارات المتخصصة وكذلك ضرورة الإهتمام بالتخصص الأكاديمي عند إختيار القيادات الإدارية في الشركة.

24- أبوبكر عبد الله آدم محمد أحمد (1)

تمثلت مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات أهمها هل توجد إستراتيجية واضحة بالهيئة الإقتصادية الوطنية وهل يتم تحليل بيئي عميق وهل مستوى صياغة وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية مميز.

(1) أبو بكر عبد الله آدم محمد أحمد, أثر الإدارة الإستراتيجية في الأداء , رسالة دكتوراة, غير منشورة (جامعة النيلين 2015م)

إفترحت الدراسة في إختبارها للفرضيات أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإدارة الإستراتيجية والآداء في الهيئة الإقتصادية الوطنية وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الإستراتيجية والآداء وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التنفيذ الإستراتيجي والآداء, كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التقييم الدوري والآداء بالهيئة الإقتصادية الوطنية.

إتبع الباحث المنهج الإستنباطي والإستقرئي تجاه البيانات والمعلومات والمنهج الوصفي التحليلي القائم على دراسة الحالة لتحليل البيانات المجمعة بواسطة الإستبيان.

توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الإدارة الإستراتيجية والآداء وصياغة الإستراتيجية والآداء ومستوى التنفيذ الإستراتيجي والآداء ومستوى التقييم الدوري والآداء في الهيئة الإقتصادية الوطنية.

نادت الدراسة بعدة توصيات من أهمها ضرورة إستغلالية وتخصيصية مجلس الإدارة ومجالس إدارتها, ضرورة تكامل الشركات فيما بينها لتعظيم الهدف , كما أوصت الدراسة بتفعيل أساليب ممارسة السلطة بمجالس الإدارات من خلال إشراك مساهمين متخصصين وذوي كفاءة وليس تعيين, ضرورة قيام المنظمات بوضع رسالتها وأهدافها بصورة واضحة.

السعي لتنمية وزيادة معرفة القيادات بالمفاهيم الإستراتيجية وضرورة تحسين مستوى المؤهلات العالمية الإدارية للقيادات, وتنمية مهاراتهم الفكرية, إختيار القيادات والأفراد الذين تتوفر لديهم مستويات علمية من المعرفة العلمية الإدارية, إعادة النظر في أساليب الإدارة التي تتبعها القيادات, ضرورة قيام المنظمات بوضع رسالتها وأهدافها بصورة واضحة وتشجيع الإهتمام بالدراسات والبحوث وتخصيص أموال كافية من الميزانيات السنوية للإنفاق منها على تطوير مجالات ووسائل البحث العلمي.

25- دراسة فاطمة عبد الله الطيب 2004م⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلي إبراز الفوائد والمزايا التي تعود على المنظمات نتيجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية, ثم التعرف على الأسلوب الإداري المتبع بقطاع صناعة السكر في السودان وتحليل المشاكل والمعوقات التي تواجهه.

تمثلت المشكلة الرئيسية للدراسة في عدم تحقيق القطاع العام لصناعة السكر لمعدلات كفاءة عالية في الأداء إضافة إلي إرتفاع تكلفة إنتاج السكر بالرغم من توفر الظروف والعوامل الطبيعية التي تتيح فرصاً لزراعة السكر وبالتالي إنتاجه.

وضعت الدراسة عدة فرضيات لإختبار صحتها ومن أهمها وجود معوقات ومشاكل بالبيئة الخارجية تؤثر سلباً على أداء الشركة ونقاط ضعف بالبيئة الداخلية متمثلة في ضعف الأسلوب الإداري, الهيكل التنظيمي, البحوث, تكنولوجيا الإنتاج الآلات, وضعف الموارد المالية والبشرية والتي تؤثر جميعها سلباً على الأداء بالشركة وقد أثبتت الدراسة صحة جميع الفرضيات.

خرجت الدراسة بالعديد من النتائج أهمها: إن العوامل الإقتصادية (عدم إستقرار الإقتصاد السوداني متمثلاً في عجز الموازنة العامة للدولة وإرتفاع معدلات التضخم والشح الدائم للعملة الصعبة وندرة الموارد) هي الأكثر تأثيراً على الأداء, عدم وجود إستراتيجية مكتوبة للشركة , تنوع الإستراتيجيات على مستوى المنظمة ككل وعدم تمكن الشركة من تصدير إنتاجها للخارج لعدم مطابقة السكر للمواصفات العالمية.

26- دراسة صالح عثمان حسين 2004م⁽¹⁾

⁽¹⁾فاطمة عبد الله الطيب, الإدارة الإستراتيجية وأثرها على أداء صناعة السكر في القطاع العام بالسودان, رسالة دكتوراة غير منشورة, (جامعة أم درمان الإسلامية 2004م)

⁽¹⁾صالح عثمان حسين, أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء شركة السكر السودانية, رسالة دكتوراة غير منشورة (جامعة أم درمان الإسلامية 2004م)

هدفت الدراسة إلي تحليل مواطن القوة والضعف في الإدارة الإستراتيجية بشركة السكر السودانية، تحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على تطبيق الإستراتيجية بالشركة، دراسة المعضلات التي تواجه إستراتيجية تسويق السكر والتعرف على القيود الحكومية على إستراتيجيات الشركة.

تمثلت مشكلة الدراسة في أن صناعة السكر من الصناعات الإستراتيجية التي تحتاج إلي تمويل كبير عجزت المؤسسات التمويلية الداخلية بالسودان عن توفيره، كما أن القيود الحكومية ذات أثر سلبي في كثير من الأحيان على تطور إنتاج سلعة السكر وذلك يتمثل في ضعف إستراتيجيات تسويق السكر فضلاً عن عدم كفاية الطاقة الكهربائية وغيرها.

كانت الفرضية الأساسية التي عملت الدراسة على إختبارها هي تأثير الخطط الإستراتيجية، التقويم الإستراتيجي القيود الحكومية والأيدي العاملة على أداء تطور شركة إنتاج السكر السودانية،

أثبتت نتائج الدراسة تأثير القيود الحكومية والأيدي العاملة على أداء وتطور شركة إنتاج السكر السودانية، بينما أثبتت النتائج عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتأثير الخطط الإستراتيجية والتقويم الإستراتيجي على تطور وأداء الشركة.

قدمت الدراسة العديد من التوصيات منها إعادة النظر في تكوين مجلس إدارة الشركة ودعمه بأشخاص ذوي كفاءة عالية، إعادة النظر في بعض السياسات الخاصة بالإجور والحوافز وتقييم الأداء لكي يتناسب مع حجم العمل المبذول، الإهتمام بالتقويم الإستراتيجي قبل وأثناء وبعد تنفيذ الخطط الإستراتيجية بالشركة، ضرورة التحرر من القيود الحكومية التي ساهمت في رفع سعر التكلفة لمنتج السكر داخل السودان، إستخدام أسلوب الجودة في العمل، الإستفادة من التجارب المماثلة وتبادل الخبرات، ضرورة الإهتمام بعملية التسويق الإستراتيجي والإستفادة من البدائل الإستراتيجية المتاحة والتنبؤ الإحصائي.

إنققت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أن الدراسات السابقة تناولت موضوع الإدارة الإستراتيجية وهو موضوع دراستي حيث تعد دراسة الإدارة الإستراتيجية من

الموضوعات الهامة والحديثة الا أن معظم الدراسات السابقة لم تتناول أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي بشركة السكر السودانية هذه الشركة العملاقة التي تمثل ركنا هاما من اركان القطاع الصناعي بالسودان لما لهذه السلعة المنتجة من أهمية, فقد اقتصرت الدراسات السابقة على تناول الجوانب المتعلقة بمشاكل التمويل والتعرف على الإسلوب الإداري المتبع بشركة السكر السودانية ..الخ ولكن يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة تناولها لإثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي بشركة السكر السودانية لما لهذه الشركة من أهمية في القطاع الصناعي في وقت تحيط فيه المهددات وتحف المخاطر والحظر الإقتصادي بهذا القطر الهام هذا مما اعطى الدراسة أهميتها وتميزها عن الدراسات السابقة في ذات المجال.

من هنا نبعت أهمية الدراسة من حيث انها تطرقت لموضوع الإستراتيجية والأداء المؤسسي بالتحليل, كما تم الإستفادة من الدراسات السابقة التي تناولت أثر الإدارة الإستراتيجية علاوة على ما إتسمت به من المنهجية والعلمية والتنظيم الدقيق, كما ساعدت الدراسات السابقة الباحث في التعرف على المجالات الدراسية وأهم المتغيرات التي بحثتها, وأختيار الأداة المناسبة للدراسة الحالية, كما ساعدت على إختيار المنهج المناسب للدراسة الحالية.

هيكل البحث:

يتكون البحث من مقدمة وأربعة فصول وخاتمة على النحو التالي:

تناولت المقدمة : مشكلة البحث, أهداف البحث, أهمية البحث, فروض البحث, منهج البحث, مصادر البيانات, وتحديد المجال المكاني والزمني والبشري للبحث, وهيكل البحث, والدراسات السابقة.

الفصل الأول بعنوان الإدارة الإستراتيجية, حوى ثلاثة مباحث, المبحث الأول بعنوان: المفهوم, النشأة والتطور الإداري, تناولت الدراسة مفهوم الإدارة الإستراتيجية و نشأة الفكر

الإستراتيجي في الإدارة والملاحم العامة, والقرارات الإستراتيجية, والتخطيط والخطة الإستراتيجية.

المبحث الثاني بعنوان: أهمية وأهداف ومستويات الإدارة الإستراتيجية, تناولت الدراسة فيه مزايا, وأهمية, وفوائد ووظائف واهداف, ومخاطر ومستويات الإدارة الإستراتيجية, كما تناولت انواع الإستراتيجيات ومعايير الإستراتيجية الجيدة.

المبحث الثالث بعنوان: مراحل الإدارة الإستراتيجية, تناولت الدراسة, تطور الإدارة الإستراتيجية واهداف ومكونات الإدارة الإستراتيجية كما تناول مراحل تنفيذ وخطوات الإستراتيجية بالإضافة لرقابة الإستراتيجية ومنهج التخطيط الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الثاني : بعنوان الأداء . حوى ثلاثة مباحث , المبحث الاول تناول تعريف ومفهوم واهمية الأداء, اما المبحث الثاني تناول أنواع وإدارة الأداء , المبحث الثالث تناولت الدراسة فيه تقييم وقياس وتحسين الأداء .

الفصل الثالث: حقل الدراسة شركة السكر السودانية ويتكون من ثلاثة مباحث , المبحث الأول:القطاع الصناعي النشأة والتطور والمبحث الثاني: الهيكل التنظيمي بشركة السكر السودانية اما المبحث الثالث تناول الإدارة الإستراتيجية بشركة السكر السودانية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية ويتكون من ثلاثة مباحث, المبحث الأول , إجراءات الدراسة الميدانية, المبحث الثاني, تحليل اسئلة الإستبانة أما المبحث الثالث إختبار الفرضيات

الخاتمة : وتشمل النتائج والتوصيات التي توصل اليها الباحث من خلال البحث والمصادر والمراجع.

الفصل الأول

الإدارة الإستراتيجية

المبحث الأول: مفهوم , نشأة وتطور الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثاني: أهمية وأهداف ومستويات الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية.

الفصل الأول: الإدارة الإستراتيجية

المبحث الأول: مفهوم, وأهمية الإدارة الإستراتيجية

يعد مفهوم الإستراتيجية قديماً في الفكر البشري, ففي الحضارة اليونانية القديمة
إشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية والتي تعني علم الجنرال.⁽¹⁾

إن أصل كلمة إستراتيجية ليست كلمة عربية وكلمتها مأخوذة من اللغة اليونانية وتعني
حرفياً ((فن الجنرال)) أو أساليب القائد العسكري⁽²⁾

(1) أحمد القطامين , الإدارة الإستراتيجية, حالات ونماذج تطبيقية(عمان : دار مجد لاوي للنشر والتوزيع 2002م) ص 15

وكانت كلمة استراتيجية تعني الخطط التي توضع لحماية الوطن وهزيمة الأعداء ثم انتقلت لعالم منظمات الأعمال متجهة في إتجاه الخطط التي من شأنها زيادة حصة المنظمة على حساب المنافسين أي (هزيمتهم في الأسواق) أما ف المؤسسات غير الربحية فالأمر يتعلق بزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر المتعاملين⁽³⁾

ومن المتعارف عليه إن لفظ الإستراتيجية نشأ منذ زمن بعيد في مجال العمليات الحربية, حيث إستخدم على نطاق واسع في هذا المجال⁽⁴⁾

إن لنشوء الفكر الإستراتيجي ملامح عامة وملامح خاصة وتعتبر هذه الملامح بمثابة الأساس والمنطلقات التي تقوم عليها الكثير من الأنشطة والبرامج في مختلف نواحي الحياة سواء ما يتعلق بمنظمات الأعمال أو ما يتعلق بمجالات الحياة العملية.
الملامح العامة لنشأة الفكر الإستراتيجي.

وهي⁽¹⁾

أ - أصالة الفكر الإستراتيجي وعمقه وتراثه أكسبه قدرة على التجديد والتحديث حاضرا ومستقبلاً نظرياً وتطبيقاً

ب - تنوع الروافد الفكرية التي أسهمت في تكوين صرحه العلمي وعززت منطقه الإستراتيجي وتصوره وأفاقه المتصلة

(2) محمد المهدي الماضي, إستراتيجية التغيير التنظيمي: مدخل إسلامي مقارنة (القاهرة: دار النشر للجامعات 2000) ص 20

(3) بكرى الطيب موسى محمد ، الحالات العلمية في الإدارة الإستراتيجية (الخرطوم : جي تاون 2005م) ص1

(4) أحمد محمد غنيم، سياسات وإستراتيجيات الإدارة, (المنصورة:المكتبة العصرية 2000م) ص 34 .

(1) نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية ، المدخل المفاهيم والعمليات (عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع 2004) ص ص 23-25.

ج - تفاعل التصورات الفكرية، لتلك العلوم وفق نغرات تتسم بالسعة والشمول مساهمة في إنتاج الفكر الإستراتيجي .

د - النضوج في المعرفة الإستراتيجية هيئت ويسرت على العقل الإستراتيجي القدرة على الإبداع والتمثيل والتحليل للأحداث الإستراتيجية .

هـ - بشرت بولادة مداخل فكرية ونظريات ونماذج تعني بإستخدام المنهج العلمي في تشخيص المعضلات الإستراتيجية وتفسيرها والتنبؤ بأفاقها وتوجيهاتها.

و - إستفاد الفكر الإستراتيجي من الإرث الحضاري بجوانبه المادية والعقلية لمختلف المجتمعات وأنشطتها ومؤسساتها في الماضي التليد وما يتولد في الحاضر وما هو متوقع إضافة في المستقبل .

ز - إرتباط معالم إزدهار الفكر الإستراتيجي بمظاهر الرضي في العلوم الأخرى فهو يستفيد من رحيقها الفكري وإفرازاته عبر القرون وحاضراً ومستقبلاً متجدداً.

ح - يتمتع الفكر الإستراتيجي بحيويته وإملاكه لخصائص أكسبته طابع التميز والإستقلالية وأسهم في رسم جذوره وحدوده عبر قرون خلت وبصورة متعاقبة.

ط - بناء الفكر الإستراتيجي وفق منهج عقلائي وإجتماعي وسياسي ومعرفي يؤمن بتحليلات متعددة الأبعاد والإتجاهات، بقصد توفير رؤية إستراتيجية لدى مفكروه وعلمائه وباحثيه يساعدهم في البحث والتنقيب والنقد والتحليل والقبول والرفض.

ي - يتطلب ترجمة الفكر الإستراتيجي إيماناً من العقول الإستراتيجية للمؤسسات ووعياً بالتوجيهات والخيارات الإستراتيجية وإستعداداً والتزاماً بالتنفيذ والتحول الإستراتيجي قصد ضمان بلوغ نجاحاً إستراتيجياً .

الملاحم الخاصة لنشوء الفكر الإستراتيجي

وتتمثل في الأتي: (1)

أ - الإستفادة من القادة العظماء في تصميم الإستراتيجيات التي تضمن نجاح إدارة الدولة في البناء والتطور ومواجهة الأخطار والتحديات.

ب - إعتقاد العقل الإستراتيجي على الموهبة والحكمة في بلورة الرؤية الإستراتيجية وفي تطوير الإختبارات الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها

ج - إحتلت الخبرة المكتسبة من إدارة المؤسسات العامة والخاصة مركز الأولوية في بناء التوجه الإستراتيجي وفي تحقيق ما اصطلح عليه لاحقاً الميزة التنافسية والحصة السوقية إتساعاً ومحافظة وإنكماشاً

د - ظهور إهتمام ضمني بالتعليم الإستراتيجي، وتعزيز لمكانة المهارات العقلية من خلال برامج التلمذة التجارية أو الصناعية.

هـ - السعي لإستخدام الرصد الإستراتيجي الظاهر والمختبئ قصد تتبع معطيات البيئة الإقتصادية والسكانية والثقافية والتشريعية والأخلاقية وتدقيق حركة عواملها إستراتيجياً

و - شكلت تجارب القادة الإداريين لمختلف المؤسسات وعبر العصور خزين معرفي مكتنز في الذاكرة الإستراتيجية لتلك العقول.

ز - إستعانة الفكر الإستراتيجي بما يوفره المنهج التاريخي من أدوات تحليل تساعد في معرفة مواطن القوة والضعف في تجربة تلك المؤسسات وقادتها وإدارتها والكشف عن طبيعة الفرص والتهديدات المتولدة في بيئتها والكافئة فيها.

مما سبق يتبين أن لفظ الإستراتيجية من المفاهيم القديمة والتي عرفت منذ زمن بعيد، وقد إرتبطت بالجوانب العسكرية ويمكن القول أن المديرين قد إستفادوا من هذا اللفظ مما هو مستخدم في مجال العمليات العسكرية وإعتبروه منهجاً لدراسة أنشطة المنظمات⁽¹⁾

(1) المرجع السابق نفسه ، ص ص 26-27

وحتى القرن التاسع عشر إرتبط مفهوم الإستراتيجية بشكل صارم بالخطط الحربية وإدارة المعارك العسكرية وحديثاً أخذت كلمة الإستراتيجية معنى مختلف حيث أصبحت مفضلة لدى منظمات الأعمال الحديثة التي تهتم بالتخطيط الإستراتيجي وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية.

معني هذا أن أصل كلمة الإستراتيجية كانت تستعمل في النواحي العسكرية ثم بعد ذلك تطور هذا الفكر إلي النواحي المدنية, سواء ما يتعلق بمنظمات الأعمال أو ما يتعلق بإدارة الدولة بشكل عام, وذلك برسم السياسات والخطط طويلة الأجل في ظل الظروف البيئية المحيطة ومعرفة مواطن القوة والضعف والكشف عن طبيعة الفرص والتهديدات في البيئات المختلفة.

أن كلمة إستراتيجية تعني التخطيط بعيد المدى الذي يتم فيه الربط بين الأهداف والإمكانات المتاحة⁽²⁾

وقد أصبح التخطيط الإستراتيجي الشامل أو القومي هو الوسيلة التي تحقق بها الأمم نهضتها 2004م⁽¹⁾

أن أصل كلمة إستراتيجية كانت تعني الخطة التي توضع كحماية للوطن وهزيمة الأعداء . وعندما انتقلت الكلمة (إستراتيجية) إلي المجال المدني تضمنت نفس المعنى تقريباً. فالإستراتيجية هي خطة لزيادة حصة المنظمة على حساب المنافسين بعد هزيمتهم في السوق . كما أن المنظمات غير الربحية تهدف إلي زيادة قيمة المنظمة في نظر المتعاملين معها

يرجع الكتاب أصل كلمة إستراتيجية إلي الكلمة اليونانية إستراتيجوس وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك⁽²⁾

(1) أحمد محمد غنيم, مرجع سبق ذكره , ص 8

(2) عبده أحمد على العامري, الإدارة الإستراتيجية وأثرها في تطور الأداء في البنوك الإسلامية, رسالة دكتوراة 2006م, ص 14

(1) فوزي محمد طایل, كيف تفكر إستراتيجياً (المنصورة: دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع, 2004م) ص 38

يعرف قاموس المورد الأستراتيجية على أنها تعني علم أو فن الحرب وإدارة العمليات العسكرية⁽³⁾

يشير قاموس إكسفورد إلي أن الإستراتيجية تعني الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدد بصورة شاملة⁽⁴⁾.

ومن خلال التعريفات أعلاه يتضح أن الإستراتيجية إرتبطت في بداية ظهورها بالعلوم العسكرية وفنون إدارة الحرب وكسب المعارك الحربية.

وفي ظل التعقيدات والتطورات الراهنة يمكن أن نقول بأن الإستراتيجية تحولت من علم إدارة الصراع العسكري إلى إدارة الصراع الإستراتيجي عموماً بمجالاته السياسية والإقتصادية والإجتماعية والعلمية والتقنية والإعلامية بجانب العسكرية.

وبالرجوع إلي الإسلام نجد أن حياة المسلم ماهي إلا عبارة عن مجموعة من السلوكيات والتصرفات والأعمال بقية الوصول إلي مرضات رب العالمين.

وبالنظر إلي القرآن والسنة الشريفة نجد أن الدين قد وضع للمسلمين هدفاً إستراتيجياً يسعون للوصول إليه عبر الإلتزام بالخطة القرآنية والسنة وهما في مجملهما يمثلان أفضل الخطط والوسائل والسياسات والبرامج لتقويم النفس وتأديبها وكيفية التعايش والتفاعل مع المجتمع بصورة إيجابية بالإلتزام بالشريعة الإسلامية والتي هي في الأساس عبارة عن مجموعة من القيم النبيلة والمبادئ واللوائح والضوابط التي تحكم تصرفات الأفراد والجماعات بما ينصب لصالح الأفراد والمجتمع المحلي والإقليمي والدولي.

وإن العبر والعظات المذكورة في قصص القرآن عن الأمم السابقة ماهي إلا خبرات وتجارب للإستفادة منها في حياتنا الحاضرة للتخطيط وإعادة التخطيط عبر دراسة الماضي وقراءة الحاضر لإستعلام المستقبل.

⁽²⁾ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، (القاهرة:مجموعة النيل العربية 1999م) ص17

⁽³⁾ منير البعلبكي، المورد القريب، 1998م

⁽⁴⁾ (R.e.Allen,The Concise Oxford Dictionary , (Oxford Clareton Press,1991)

وعلى مستوى الدولة في الإسلام نجد أن الفتوحات الإسلامية تمت عبر إستراتيجية كان أح الأسس الرئيسية لها يرتكز على القوة الإقتصادية ويظهر ذلك جلياً في إستيلاء جيوش المسلمين على الأندلس قبل روما وذلك بإحكام الحصار الإقتصادي على أوروبا والتحكم في طرق التجارة الدولية وتحقيق دخل عالٍ لرئاسة الدولة بالمدينة المنورة.

إن مبدأ المنهج المنظم لإدارة شؤون الحياة بكافة أوجهها موجود في تاريخ الأمم ذات الحضارة، كما أن الإسلام في مجمله يمثل تنظيماً لحياة الفرد وعلاقته بربه، تنظيم حياة الأسرة، وعلاقات الأفراد، الأعلقات الدولية، الحكم، الحسابات، القضاء.....الخ، لنجد عبر هذا النظام أن الإسلام جعل لكل فرد وجماعة وتنظيم هدفاً إستراتيجياً يسعون إلي تحقيقه ويتبع ذلك الهدف أهداف فرعية وسياسات وموجهات ومبادئ....الخ، إن عملية تحديد الهدف الإستراتيجي وتحديد الإستراتيجية أهم مقومات النجاح والعكس صحيح⁽¹⁾

الجدول (1/1) التطور التاريخي للإستراتيجية

الفترة	البيئة	التطورات الإستراتيجية والإدارية
1900 - 1910	- الحروب - التجارة العالمية للبضائع	البدء بفحص وإختبار المهمة الإدارية
1910 - 1930	الحروب العالمية وتأثيراتها	تطور آليات الرقابة الإدارية الرسمية كاستعمال صيغ المحاسبة الإدارية وتجربة الموارد البشرية المبكرة في USA
1940	الحروب العالمية الثانية وما تلاها	الصناعة الإمبريكية القوية وولادة الإستراتيجية الرسمية. بداية النظرية التنظيمية
1950	النمو الإقتصادي في تجارة أوروبا والتطورات السياسية.	الكتابات الإستراتيجية الحقيقية الأولى في الجوانب الرسمية. تطبيق نظرية المنظمة في المهام الإدارية

(1) محمد حسين أبو صالح، التخطيط الإستراتيجي القومي، ط 5 (الخرطوم: مطبعة التمدن، 2011م) ص 55

1960	النمو المتواصل مع إرتفاع أسعار النفط حي نهاية هذا العقد.	البحث في تقنيات إستراتيجية الشركة.
1970	النمو المتواصل والذي أصبح يفوق إرتفاع أسعار النفط	إستراتيجية الشركة الرسمية وتقنياتها المعتمدة كتابات الباحثين الأوائل والتركيز على موضوعات بنفس الأساليب
1980	التطورات العالمية إستعمال الحاسوب وتسجيل البيانات التي تطورت بشكل سريع	مضمون الإستراتيجية الرئيسية المنصب على مفاهيم المنافسة بنطاق إستراتيجية الشركة الرسمية. البحث المتواصل لمضامين مفهوم الإستراتيجية الجديدة ذا الأبعاد الإنسانية أكثر من أن تكون ذات بعد تنافسي أو مضامين العمليات
1990	شبكة الإتصالات, الشركات العالمية النمو العالمي في الصناعات اليابانية نمو الإقتصاديات الآسيوية	المفاهيم العالمية الإستراتيجية. المضمون الكبير لموارد المنظمة والتنافس علي أكثر من التنافس على أسس التطور الإستراتيجي.

المصدر: جليل كاظم العارضي وآخرون, الإدارة الإستراتيجية المستدامة , مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة(د.م: دار
الورق للنشر والتوزيع 2012) ص 4

مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

يعتبر مفهوم الإدارة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة المعاصرة وقد إختلف الكتاب
والباحثين في تحديد مفهوم معين للإدارة الإستراتيجية, وأخذ هذا المفهوم يتطور إلي أن
أصبح علم يدرس وإدارة تمارس في أرض الواقع في معظم منشآت الأعمال.

وفي ظل التطورات التي يشهدها العالم اليوم وعلى رأسها ظاهرة العولمة وتحرير التجارة
الدولية, وما تبع ذلك من تغيير في القوانين والنظم واللوائح الدولية التي تحكم الإقتصاد
الدولي والتجارة الدولية. وظهور الشركات المتعددة الجنسيات ذات القدرة التنافسية
العالمية, في ظل ما شهده العالم من تطور في الفكر الإنساني خاصة فيما يتعلق
بالتخطيط الإستراتيجي الذي كان له الأثر الأكبر في النهضة التي يشهدها العالم اليوم
والتي يجسدها بروز العملاق الأمريكي (الولايات المتحدة الأمريكية) وظهور ما يسمى

بالجيش الأصفر (دول النمور الآسيوية)، فإن التنافس وموجهات التحديات في هذا العصر لا يمكن أن تتم إلا عبر الإدارة الإستراتيجية والفكر الإستراتيجي⁽¹⁾

ولمعرفة مفهوم الإدارة الإستراتيجية لا بد من معرفة المفاهيم ذات الصلة بها مثل (الإستراتيجية، القرارات الإستراتيجية، التخطيط الإستراتيجي، الخطة الإستراتيجية)

الإستراتيجية:

يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها خطة متعددة وشاملة ومتكاملة ترتبط بميزات تستخدمها المنظمة للتعامل مع تحديات البيئة فهي مهمة لتأمين بلوغ أهدافها الأساسية من خلال التنفيذ الصحيح⁽²⁾

ولقد اختلف المفكرون في تعريف الإستراتيجية حسب ما تناولته أدبيات الإستراتيجية ومنها:

وعرفت بأنها تصور لما تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل، أو هي الإطار المرشد للاختبارات المستقبلية⁽¹⁾

عرفت بأنها عملية تكيف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية وتأكد بقاء التنظيم والعمل على تنمية وتطويره في المدى البعيد من خلال تدعيم وتعزيز قيمة منتجات المنظمة ومكانتها في المجتمع⁽²⁾

وعرفت بأنها سلسلة من التحركات المتصلة والمستمرة في الأجل الطويل للتكيف والتعامل مع المتغيرات البيئية وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة⁽³⁾

(1) محمد حسين أبو صالح، التخطيط الإستراتيجي للإقتصاد السوداني البعد المفقود. (الخرطوم، مطبعة العملة 2002م) ص. 109-113

(2) نعمة عباس الخفاجي مرجع سبق ذكره ص31

(1) عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية (د.ب: الدار الجامعية، 1992م) ص259

(2) فلاح حسن عدای الحسين، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها (عمان: دار وائل للنشر 2000م) ص22.

(3) أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره ص 87.

كذلك عرفت الإدارة الإستراتيجية على أنها عبارة عن عملية تحديد رسالة المنظمة والسعي لتحقيقها عن طريق ملائمة مقدرات المنظمة الداخلية مع ما تتطلبه البيئة الخارجية وتشتمل الإدارة الإستراتيجية على عدة مهام هي:

1 - ترجمة الرسالة إلى أهداف إستراتيجية محددة.

2 - إعداد الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف الإستراتيجية.

3 - تنفيذ الإستراتيجية

4 - تقييم الأداء وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها علم وفن وتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

وعرفت بأنه هي عملية تتمكن المنظمة من خلالها تحديد أهدافها وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة وتقييم مستوى التقدم والنتائج المحققة.⁽¹⁾

وعرفت بأنها عملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات الخطر وعدم التأكد وتحديد الفرص المتاحة للمنظمة في البيئة، وبالتالي إستخدام الكفاءة المميزة للإستفادة من الموارد المتاحة للمنظمة، وإن الإتجاه الأساسي إنما يهتم بدراسة وتحليل العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها لمواجهة التهديدات التي تتعرض لها المنظمة وإستثمار الفرص التي تعزز من الموقف التنافسي لها من أجل تحقيق البقاء والإستمرار والنمو وزيادة قدرة المنظمة في إدارة علاقتها التي تعمل بها.

(1) محمد الحسن عثمان الفكي، دور الإستراتيجيات التسويقية في تطوير أداء الشركات الصناعية السودانية- دراسة حالة شركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعية، رسالة دكتوراة غير منشورة، (جامعة النيلين:كلية الدراسات العليا - قسم إدارة الأعمال 2008 م)

كما قدم آخرون تعريفاً للإستراتيجية بأنها جزء من التخطيط الإستراتيجي وتعبر عن مسار يتم إختياره من بين عدة مسارات وذلك لتحقيق أهداف المنشأة ورسالتها ومن ثم تحقيق الإتجاه الذي إرتضته المنشأة لنفسها في المستقبل⁽²⁾

كما عرفت الإستراتيجية بأنها: تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة وإختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد لتحقيق تلك الأهداف⁽³⁾

كذلك بأنها: قاعدة لاتخاذ القرارات محدداً أربعة مقومات للإستراتيجية هي:

نطاق المنتجات/ الأسواق، وإتجاه النمو، والميزة التنافسية، وأثر التوافق فهي ذات علاقة مباشرة بالقرارات طويلة الأمد أو ذات التأثير الإستراتيجي وذات علاقة مباشرة بالقرارات قصيرة الأمد أو ذات التأثير التشغيلي أو الوظيفي، وهي الخيط الرابط بين نشاطات المؤسسة المختلفة ونطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة والتي تحدد مهمتها الأساسية الحالية والمستقبلية.⁽¹⁾

وتعرف الإستراتيجية بأنها " أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات البيئية، آخذ بعين الإعتبار نقاط القوة والضعف في المؤسسة سعياً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية"⁽²⁾

والإستراتيجية هي " عملية خلق نموذج الأعمال يستند لبيانات قابلة للقياس وتستخدم لإتخاذ قرارات الأعمال الأكثر ذكاء عن طريق إختبار طرق مختلفة لزيادة الإنتاجية، والإحتفاظ بالعملاء، والحصة السوقية وتخفيض التكاليف، وتشجيع الأفراد على المشاركة والتجارب وتنفيذ تكنولوجيا جديدة والنفاز إلى الأسواق المستهدفة وتعظيم للمساهمين"⁽³⁾

كما تعرف الإستراتيجية بأنها مجموعة القرارات المهمة للإختيارات الكبرى المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية أساساً إلى تكييف المؤسسة مع التغيير وكذا تحديد

⁽²⁾خبراء بميك، منهج الإدارة العليا، الإدارة الإستراتيجية، المبادئ، والأدوات، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، 2004 م) ص 9
⁽³⁾ خالد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (عمان: دار الباروري للنشر والتوزيع، 2007م) ص 167
⁽¹⁾ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004م) ص ص 26-27
⁽²⁾ عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، (عمان: دار صفا للنشر والتوزيع، 2013م)، ص 297
⁽³⁾ ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع 2013) ص 85

الغايات الأساسية لإختيار هيكل التنظيم والأخذ بعين الإعتبار تطبيق الإستراتيجية تعتبر جزء منه⁽⁴⁾

هذا وتعرف الإستراتيجية على أنها مجموعة الأفعال الموجهة لملائمة الموارد والحاجات الحالية للمؤسسة مع مواردها وحاجاتها المستقبلية. فهذا التعريف يركز على تخصيص الموارد التكنولوجية، المالية الصناعية ، البشرية والتي من شأنها إعطاء المؤسسة ميزة تنافسية دائمة والممكن الدفاع عنها⁽⁵⁾

كما عرفت الإستراتيجية بأنها " النماذج الأساسية لتخطيط الأهداف، الموارد، العاملين، وبما يتوافق مع توجه المؤسسة نحو السوق، المنافسون، والعوامل البيئية الأخرى المحيطة بها⁽¹⁾

كما تعرف الإستراتيجية بأنها المعنى المحدد للإجابة على سؤال ماذا يتعين على المؤسسة أن تفعل⁽²⁾

وتعرف أيضاً بأنها هي البدائل أو الخيارات اللازمة لإنجاز الأهداف أو حل القضايا الإستراتيجية للمؤسسة، كما أنها الوسائل التي يتم بها تحقيق أغراض المؤسسة، أو الوصول على النتائج المطلوبة⁽³⁾.

كما عرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها (قيام الإدارة العليا في المنشأة الحالية بصياغة وتعديل وتنفيذ بعض القرارات والتصرفات اللازمة لتحقيق بعض النتائج المرغوب في تحقيقها على مستوى المنظمة ككل⁽⁴⁾

⁽⁴⁾ شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، (جامعة الجزائر، 2004 - 2005م) ص10
⁽⁵⁾ احمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الإقتصادية (رسالة ماجستير) (جامعة المسيلة: 2006) ص5

(1) ثامر البكري، إستراتيجية التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (عمان: الطبعة العربية 2008م)، ص 25
(2) خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009م) الطبعة العربية ص 167

(3) رضا إبراهيم المليحي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق (القاهرة: دار عالم للنشر والتوزيع ، 2012م) ص 49.

(4) خبراء ليميك ، مرجع سبق ذكره ، ص6

وكذلك عرفت بأنها (الطريقة التي بها تقوم الإدارة العليا بمعاونة جميع أعضاء المنشأة بصياغة وتنفيذ إستراتيجيات معينة للوصول إلي الإتجاه الذي إختارته المنشأة لنفسها في المستقبل⁽⁵⁾

وعرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها (مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المؤسسة في المستقبل. وتتضمن هذه القرارات صياغة أهداف محددة يتم إنجازها على مستويات زمنية متباينة تبدأ بالمدى الزمني القصير مروراً بالمدى الزمني المتوسط وأنتهاء بالمدى الزمني البعيد) وعرف البعض الإدارة الإستراتيجية بأنها العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلي زيادة قيمة المنظمة في نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل⁽¹⁾

وقد عرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها عبارة عن العمليات التي يمكن للإدارة العليا من خلالها أن تحدد توجيهات التخطيط طويل الأجل وكذلك الأداء للمنظمة وهذا يتطلب الصياغة المحكمة والتنفيذ الملائم والتقييم المستمر للإستراتيجية المعتمدة⁽²⁾

وقد قام كاتب آخر بمحاولة لوضع مفهوم أكثر وضوحاً وشمولاً فذكر أنها) عملية إجتماعية ديناميكية تتضمن عمليات عقلية. واطاف أنها تقل على تحديد العناصر الأساسية الموجهة للخطة التنظيمية وهي تعريفات الأعمال والأهداف والإستراتيجيات الوظيفية والبرامج والسياسات⁽³⁾

وعرفت أيضاً الإدارة الإستراتيجية بأنها منظومة من المفاهيم الحديثة للإدارة وتنسجها في شكل هيكل من الإستراتيجيات التي توجه العمليات الإدارية وتنظم توظيف الموارد المتاحة للإدارة وتساند الإدارة في تفاعلها مع البيئة وعناصرها وعوامل التغير فيها.⁽⁴⁾

⁽⁵⁾ أحمد القطامين، مرجع سبق ذكره ص 13

⁽¹⁾ عوض محمد أحمد ، مرجع سبق ذكره ص 1

⁽²⁾ أحمد محمد غنيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 28

⁽³⁾ المرجع السابق ص 28

⁽⁴⁾ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية (عمان: دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، 1998م) ص 18

كذلك عرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات الإدارية والتفاعلات التي تحدد الأهداف على المدى الطويل للمنظمة, ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة واضحة, وهذه الإستراتيجية تكون متطورة بعناية وتوظف مواردها وبيئتها لتحقيق أهداف المنظمة.(5)

وإعتماداً على ما تقدم من تعاريف سابقة للإدارة الإستراتيجية فيمكن تعريفها بأنها مجموعة من القرارات والأنشطة التي تتخذها الإدارة العليا في الوقت الحاضر لضمان أداء المنظمة في المستقبل مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية لتحقيق أهداف المنظمة والعمل على تنفيذها وتطويرها في المدى البعيد.

القرارات الإستراتيجية

يمكن تعريف القرار الإستراتيجي بأنه (ذلك القرار الذي يهتم بإستراتيجية المنظمة ويتعامل مع أمور كرسالة المنظمة وعلاقتها مع العالم الخارجي. وهو يغطي مدة زمنية بعيدة الأمد ويمتلك خصائص متمثلة بدوره في توجيه المنظمة لتحديد علاقتها مع بيئتها)(1)

كما عرف القرار الإستراتيجي بأنه الأختبار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة وذلك لمواجهة موقف إستراتيجي يخص إحد جوانب التنظيم الذي يعمل به, وهي قرارات طويلة المدى وذات تأثير مهم على المنظمة وتتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم(2)

المتدبر في المفاهيم والتعريفات التي أوردتها معظم كتب الإدارة الإستراتيجية يمكنه ملاحظة أن معظم تلك المفاهيم والتعريفات تمت صياغتها لتتناسب منظمات الأعمال, أي أنها تنطلق من الإدارة الإستراتيجية للمنظمات. الأ أن معظمها لم يلتفت إلي الإستراتيجية في حالة التخطيط الإستراتيجي.

(5) Bruce Awaitersp. Zaiyong Temg Stratgic, Management,2006

(1) نعمة عباس الخفاجي , مرجع سبق ذكره, ص 33

(2) عبد المجيد عبد الفتاح المغربي مرجع سبق ذكره ص18

أن ظاهرة العولمة وبروز ما يسمى بالنظام العالمي الجديد له انعكاسات أيضاً على مفهوم الإستراتيجية باعتبار أن العالم في القرن الماضي كانت تسوده القوانين الفطرية التي تحكم وتحمي الإقتصاد والثقافة والفكر الوطني من خلال هذا الوضع وردت العديد من التعريفات للإستراتيجية التي تراعي هذا الوضع.

عليه باستصحاب هذا التطور الجديد يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها كل الأطروحات والوسائل والأفكار المتناسقة والمتكاملة التي من شأنها تحديد وتحقيق المصالح الوطنية وتحقيق ميزات وقدرات تنافسية من منظور عالمي للدولة ومؤسساتها التي تمكنها من تحقيق غاياتها عبر أحسن إستقلال للفرص والموارد وتستجيب عبرها للمخاطر والتهديدات ونقاط الضعف في البيئة

المحلية والدولية، ويتم عبرها تجديد الرؤية والرسالة والغايات والأهداف الإستراتيجية للدولة⁽¹⁾.

ويتضح مما تقدم أن القرار الإستراتيجي يهتم بإستراتيجية المنظمة ويوجهها لتحديد علاقتها مع بيئتها وهو وسيلة لتحقيق غاية أو نهاية معينة، كما أنه يغطي مدة زمنية بعيدة الأمد ويتخذ في أعلى مستويات التنظيم عندما يحدث تغير في البيئة الخارجية أو توقع حدوث تغير، حيث يقوم المدير برصد التغيرات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والمنافسين للاستفادة من التغير الذي حدث وتوظيفة لصالح المنظمة⁽²⁾

التخطيط الإستراتيجي:

يشمل إتخاذ القرارات في المنظمة حول الأهداف والإستراتيجيات في المدى الطويل ويتم التخطيط الإستراتيجي لمستوى الإدارة العليا⁽³⁾

(1) محمد حسين أبو صالح مرجع سبق ذكره ص 56

(2) سميره أحمد على العامري، مرجع سبق ذكره ، ص 17

(3) أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، د.ت) ص 79

وقد عرف التخطيط الإستراتيجي بأنه يعني بتوقع المستقبل والإستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل، ويبين التخطيط الإستراتيجي عادة عدة إفتراضات جوهرية.

أهمها: (4)

- 1- إعادة تنظيم المستوى الذي ستكون عليه المنظمة.
- 2- تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها المنظمة بعد إعادة تنظيمها.
- 3- النظرة الشاملة للعوامل الإقتصادية خلال فترة 3- 5 سنوات قادمة
- 4- تدعيم الإتجاه التسويقي للمنظمة.
- 5- تحديد معدلات الأرباح المأمول تحقيقها.
- 6- بيان وضع النظمة بين مجموعة المنظمات المثيلة.
- 7-مراجعة إحتياجات ومتطلبات المتعاملين مع ما تقدمه المنظمة أولاً بأول.
- 8-مراجعة مهام وأعمال المنظمة طبقاً لابعاد الجودة الشاملة.
- 9- أهمية إستخدام التكنولوجيا في تقدم صناعة المنظمة.

كما عرف التخطيط الإستراتيجي بأنه العملية التي يتحدد من خلالها الغايات المنظمة بعيدة الأمد وانتقاء الوسائل (الإستراتيجيات والسياسات) وتحقيق الموارد وتطوير الخطط بعيدة الأمد لبلوغ الغايات.(1)

وقد عرف بأنه (يحدد القيود أو المشكلات الخاصة بتنفيذ قرارات حالية أو بمعنى آخر لا يقدم الإجابة على التساؤل الخاص بماذا يجب عمله في الغد ولكنه يحدد ما يجب عمله اليوم للوصول إلي نقطة معينه أو لتحقيق غرض ما في الغد)(2)

فالمخطط الإستراتيجي لا ينظر حدوث التغيير في البيئة الخارجية ولكنه ينشئ ويعد المنظمة إستراتيجياً لمواجهة، ويتضح مما تقدم أن التخطيط الإستراتيجي يعني بتوقع حالة

(4) عبد المجيد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره ، ص22

(1) نعمة عباس الخفاجي. مرجع سبق ذكره ص32

(2) عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره ص261

المستقبل والإستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل, كما أنه يحدد من خلال المنظمة بعيدة الأمد, ويحدد القيود أو المشكلات الخاصة بتنفيذ قرارات حالية.

كذلك الغايات عرف التخطيط بأنه النظرة السابقة التي تعطي فكرة واضحة بما يمكن إتباعه مستقبلاً فهو عملية إدارية واعية تجرى في الحاضر من أجل المستقبل⁽³⁾

الخطة الإستراتيجية:

الخطة الإستراتيجية يقصد بها تحديد الأنشطة وتخصيص موارد المنظمة على إستخدامات تؤدي إلي تحقيق أهداف طويلة الأجل, كما أنها تعني الأسلوب الذي ستواجهه المنظمة في السوق في السوق الذي تعمل فيه, والبيئة المتغيرة من حولها⁽¹⁾

إنتقل مفهوم الإستراتيجية إلي مجال الأعمال في الثلاثين سنة الأخيرة من القرن العشرين عندما دعا الرئيس الأمريكي الاسبق (لنيرون جونسون) في عام (1965م) إلي تطبيق نظام التخطيط الأستراتيجي في جميع الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية.

قبل نهاية الستينات من القرن الماضي العشرين عبر التخطيط الأستراتيجي حدود الولايات المتحدة إلي أوروبا ثم إلي بعض الدول النامية وأهم تلك الدول ماليزيا.

يطلق لفظ الإستراتيجية على الأهداف المحددة ووضع البدائل ومقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بها وتقييمها ثم إختيار البديل الأستراتيجي الأفضل ووضعه في برنامج زمني قابل للتنفيذ.

ولعل أول من أهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالإستراتيجية في أبحاثه الإدارية أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية (الفريد شاندرلر) حينما إستعرض في كتابه الذي اصدره عام 1962م الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا وخرج بأربع

⁽³⁾ يونس إبراهيم حيدر, الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات (دمشق: سلسلة الهنا للمعلومات 1999م) ص70

⁽¹⁾ فلاح حسن عداي, مؤيد عبد الرحمن عبد الله الدوري, إدارة البنوك, مدخل كمي وإستراتيجي معاصر (عمان: دار وائل للنشر 2003م)

إستراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الإستراتيجية. وفي عام(1965م) أعدت استاذة الإدارة في جامعة اشتون (جوان ودورد) بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية الإستراتيجية المعتمدة. وفي عام (1976م) (عرض د. هلين وهنجر) مفهوماً للإدارة الإستراتيجية من خلال بحث أجريه إنتهيا فيه إلي نموذج شامل للإدارة الإستراتيجية, ثم جاء العالمان (كنبر تريجو) ليخوضا في مضمار الإستراتيجية من خلال القول بأن (قوة الدفع) التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التي تعتبر مصدر القوة للشركة تشكل الإطار العام للإستراتيجية حيث أن تحديد (قوة الدفع) يساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ظل أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر ما بين الإستراتيجية

الشاملة وبين إستراتيجيات الوحدات المكونة لها.(1)

كما عرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها تتضمن جميع أوجه الإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة ولكن على مستوى إستراتيجي (على مستوى المنظمة ككل وفي نطاق زمن طويل)(2)

وعرفت الإستراتيجية أيضا بأنها تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل لأى عمل إلى جانب تحديد إتجاهات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف والغايات.(3)

المبحث الثاني:

أهمية وأهداف ومستويات الإدارة الإستراتيجية

تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليس ترفاً وذلك لأنها تؤدي إلي رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية(4)

(1) د. بلال خلف السكانة, الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي, (الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع , 2015) ص.ص 29-30

(2) مدحت أبو النصر, مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر 2009م) ص 66

(3) رجب عبد الحميد السيد , دور القيادة في إتخاذ القرارات خلال الأزمات (القاهرة:مطبعة الإيمان 2000م) ص.8

تعطي الادارة الاستراتيجية ايضاً مجالات عديدة مثل ثقافة المنظمة وتدبير الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والعلاقات معها وإدارة التغيير وإشعال المنافسة الإيجابية على مستوى فرق العمل, المستقبلية لأنشطة المنظمة, وصولاً إلى دعم الإستراتيجية التنافسية للمنظمة. يساعد تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية للمنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد .

من أهمها:(1)

- 1- تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
- 2- تساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية والدولية.
- 3- تمنح المنظمة إمكانية إمتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
- 4- تمكن المنظمة من إستخدام الموارد إستخداماً فعالاً.
- 5- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير, بالإضافة إلى ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.

6- ينمي القدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليس متلقين لها

لكي تقتنع المنظمات الحكومية الكبيرة بضرورة ممارسة الإدارة الإستراتيجية سنوضح الفوائد المتحققة لها من ممارستها.

وهي:(2)

- 1- تنفيذ الظروف المحيطة بالمنظمات بسرعة فائقة ويعتبر أسلوب الإدارة الإستراتيجية هو الإسلوب الوحيد الذي يمكن المنظمات من توقع المشكلات والفرص المستقبلية.

(4) نادية العارف, الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة (الإسكندرية: الدار الجامعية2000م) ص 439
(1) علي ميا بسام زاهر وسوما سليطين, مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية المجلد29 العددالاول (سوريا:2007م), ص195
(2) أبو بكر مصطفى محمود, التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية (القاهرة: الدار الجامعية 2000م) ص 481

2- تتفوق المنظمات التي تمارس الإدارة الإستراتيجية في أدائها عن المنظمات التي لا تمارسها وذلك للفوائد التي تجنيها من خلال تطبيقها لهذا المفهوم .

من أهمها:-(1)

1- توفر الإدارة الإستراتيجية أهداف وإتجاهات واضحة عن مستقبل المنظمة لجميع العاملين بها.

2- المساعدة في تحقيق الموارد على أوجه الإستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة.

3- المساهمة في إعداد وتهيئة القيادات العليا وتنمية مهارتهم القيادية من خلال المشاركة في أنشطة الإدارة الإستراتيجية.

4- مساعدة المديرين على التحول إلى الأداء المبادر وليس الأداء بردود الأفعال.

5- مساعدة متخذي القرارات الحكومية على تحسين جودة قراراتهم فعدم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الحكومية يؤدي إلى زيادة التكلفة الناتجة عن سوء إتخاذ القرارات وفشل الإدارة الحكومية في التعامل مع الملامح المتشابهة للإدارة العامة مثل تصارع القيم والغموض وعدم التأكد البيئى وعدم وضوح المعلومات عن الأداء.

إجمالاً يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية إدارة واعية وذلك للمزايا العديدة التي من الممكن أن توفرها على صعيد الحساسية الملحوظة تجاه الرؤية المستقبلية للمنظمة وتعزيز الإستيعاب والفهم للتغير والتطور المستمرين للبيئة الداخلية والخارجية, وتحديد إمكانية الملاءمة بين المنظمة وهذه التغيرات.

مزايا الإدارة الإستراتيجية:

تتشأ منظمات الأعمال وهي تستشرق المستقبل بعد أن تحدد أهدافها وخططها وتحلل البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل بها المنظمة وبرغم ذلك تواجه مخاطر وتهديدات قد تؤدي بحياة المنظمة. من هنا تأتي أهمية الإدارة الإستراتيجية كمدخل تحليل وتشخيص لإدارة الفعاليات والأنشطة ولاتخاذ القرارات الإستراتيجية اللازمة لإستمرار المنظمة وديمومتها ولتحسين مركزها التنافسي.

ولهذا فإن الإدارة الإستراتيجية تحقق المزايا التالية:⁽¹⁾

- 1- يسهم مدخل الإدارة الإستراتيجية في بلورة إطار فكري شمولي وأساسي للمنشأة المالية ويساهم في تكوين وتقييم كل من الأهداف والخطط والسياسات والإستراتيجيات والبرامج.
- 2- تساعد في توقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المنشأة.
- 3- تساعد في تحقيق الموارد المالية على أوجه الإستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة.
- 4- تساهم في توجيه وتكافل الأنشطة الإدارية والتنفيذية ولذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل.
- 5- تسمح باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في الأنشطة المنظمة وفاعليتها ومن ثم السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منها خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة الداخلية والبيئة التنافسية.
- 6- تمكن من تحديد الفرص الإستثمارية والإفتراضية والإئتمانية وتحديد المجالات التي يمكن أن تقوم فيها الخدمات المالية.
- 7- تؤدي إلى تحقيق الفاعلية والأداء الأفضل من خلال التعاون والتفاعل والتكامل لتساهم في النهاية في حل المشاكل وفهم الفرص وإستثمارها.
- 8- تمكن من زيادة قدرة المنظمة على الإتصال بالمجموعات المختلفة داخل البيئة المالية والمصرفية.

⁽¹⁾ فلاح حسن عداي الحسين، مؤيد عبد الرحمن عبد الله الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة (عمان: دار وائل

9- تساهم في تنمية المهارات الفكرية والتحليلية والتنفيذية للمدراء على كافة المستويات الإدارية.

10- تشجع على بلورة وتكوين الأفكار المتطورة مما يعني زيادة الابتكار والإبداع ضمن المنشأة.

أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تتبع أهمية الإدارة الإستراتيجية من كونها تمثل سيل من القرارات والإفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجيات فعالة تساعد في بلوغ أهداف المنظمة.

وتتحقق أهمية الإدارة الإستراتيجية فيما يأتي:⁽¹⁾

- 1- تساعد الإدارة الإستراتيجية المنظمات في توقع مشكلة المستقبل والفرص
- 2- تهيئ وضوح الأهداف والتوجيهات المرتبطة بمستقبل المنظمة وأفاق تطورها.
- 3- يساعد البحث فيها المديرين على القيام بتخطيط إستراتيجي بعيد الأمد بما يسهم في نجاح المنظمة.

ولا شك أن الإدارة الإستراتيجية تحقق مزايا عديدة للمنشأة.

أبرزها⁽²⁾

- 1- التكيف مع البيئة بما ينطوي عليه ذلك من تنمية الفرص وتقاوي التهديدات.
 - 2- الإستخدام الأمثل للقدرات الذاتية سواء مادية أو بشرية.
 - 3- تحقيق مزايا تنافسية فيما يتعلق بالمنتج أو الجودة أو السعر أو غيرها.
- وتتلخص جوانب أهمية الإدارة الإستراتيجية في المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على هدى من الدراسات الإستراتيجية في تحقيق المزايا والمنافع.

(1) نعمة عباس الخفاجي, مرجع سبق ذكره ص 38

(2) خبراء بمبك, مرجع سبق ذكره, ص 6

التالية: (3)

- 1- وضوح الرؤية المستقبلية وإتخاذ القرارات الإستراتيجية.
 - 2- التفاعل البيئي على المدى البعيد.
 - 3- تحقيق النتائج الإقتصادية والمالية المرضية.
 - 4- تدعيم المركز التنافسي
 - 5- القدرة على إحداث التغيير
 - 6- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة
 - 7- تحقيق ربحية أكثر ونجاح أكبر
 - 8- زيادة المعرفة بالتهديدات الخارجية وتفهم أفضل لإستراتيجيات المنافسين.
- إن موضوع الإدارة الإستراتيجية من المواضيع المعقدة والتي تتسم بالشمولية وتنوع الوظائف.
- ونظراً لأهميتها في حياة المنظمات إستحقت الدراسة الكاملة وأصبحت تدرس في الجامعات كعلم ضروري خاصة في الكليات المتخصصة بميدان الأعمال.
- وقد بدأت مناقشة التعلم حول الإدارة الإستراتيجية يأخذ دوره في مسار الأعمال قوة وعداداً لكونه: (1)

- 1- يجعل المتعلم قادراً على ربط المعرفة الإستراتيجية وأطرها التصورية الفعلية مع أوجه عمل المنظمات.
- 2- لا يمكن إدراك عمليات المنظمة بمعزل عن الأهداف الواسعة المطلوب بلوغها.
- 3- أنها تشجع على التفكير المبدع الخلاق.
- 4- تساهم في معرفة عناصر الإدارة الإستراتيجية في توفير أفكار مفيدة والإهتمام بمناقشة مشكلات المنظمة من المدراء في المستويات الإدارية العليا.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، (المنصورة: المكتبة العصرية 2004م) ص81

(4) نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، ط3، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م) ص33

5- تطوير القدرات التحليلية والمهارات الإدراكية التصورية لبيئة الأعمال التي تتسم بالسعة والشمول.

6- تحقيق تكامل بين المعرفة الإستراتيجية ومراحل السيرة الوظيفية للأفراد سبغاً في مراحل مبكرة.

7- هنالك تداخل وترابط بين الإدارة الإستراتيجية ودراسة السلوك التنظيمي، والتخطيط المالي والرقابة وعلاقات العمل ونظم الإدارة الجوهرية الأخرى.

فوائد الإدارة: وبشكل عام يمكن إدراج المنافع والفوائد التي تتحقق من خلال تطبيق مفاهيم الإستراتيجية في النقاط

التالية:⁽¹⁾

- 1- التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة إستراتيجياً.
- 2- مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير إستراتيجي طويل المدى.
- 3- المساعدة في معالجة وحل القضايا الإستراتيجية التي تواجه منشآت الأعمال.
- 4- تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المنشأة.
- 5- إعداد وتنفيذ الإستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة من المنشأة مثل أصحاب الأسهم , العملاء , العاملون, والموردون.
- 6- التمييز في الأداء المالي وتطوير وتحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل⁽²⁾
- 7- جعل المديرين بصفة دائمة أكثر إستجابة ووعياً لظروف البيئة وتغيراتها.
- 8- تنمية عادات التفكير المستقبلي.
- 9- توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية ومن ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغير.
- 10- تحديد توجهات المستقبل الخ أي توجه المنظمة
- 11- تسهم في تهيئة وإعداد كوادر الإدارة العليا وتنمية المهارات القيادية لهم.⁽³⁾

(1) نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، (الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003م) ص 26

(2) عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21

12- يمكن من زيادة قدرة المنظمة على الإتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة.

13- يزيد من كفاءة تقديم المعلومات بالوقت المناسب مما يمكن من عملية إتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة.

14- تساهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة مما يحافظ على النمو والبقاء والإستمرار.

الوظائف الرئيسية للإدارة الإستراتيجية:

تشتمل الإدارة الإستراتيجية على مجموعة من الأنشطة والوظائف الرئيسية التي تقوم

بالآتي:⁽¹⁾

- 1- تحديد الرؤية المستقبلية للمنشأة ورسالتها وفلسفتها وأهدافها.
- 2- إجراء التحليل الداخلي للمنشأة والذي يوضح ظروفها الداخلية وإمكاناتها.
- 3- تقييم البيئة الخارجية للمنشأة من حيث كل من بيئة التنافس والظروف البيئية العامة.
- 4- تحليل البدائل الإستراتيجية المحتملة نتيجة المطابقة بين الوضع الداخلي الخاص بالشركة والبيئة الخارجية.
- 5- تعريف البدائل المرغوبة بعد دراسة البدائل المحتملة في ضوء رسالة المنشأة.
- 6- تنمية عدد من برامج العمل العامة وبرامج العمل المحددة والتي تتوافق مع الإستراتيجيات الكلية للمنشأة.
- 7- الإختبار الإستراتيجي لمجموعة الإستراتيجيات الكلية المطلوبة لإنجاز رسالة المنشأة.
- 8- تنفيذ وتطبيق الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد, إعداد الموازنات وتحقيق التوافق بين الإستراتيجية وكل من المهام - الأفراد - الهيكل التنظيمي - ثقافة أو حضارة

⁽³⁾ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي, مرجع سبق ذكره, ص ص 29-30

⁽¹⁾ المرجع السابق ذكره, ص ص 24-25

المنشأة، النظم الإدارية (نظام الحوافز ونظام المعلومات ونظام التخطيط الإستراتيجي ونظام الرقابة)

9-مراجعة وتقويم ورقابة مدى العملية الإستراتيجية.

لا تقتصر الحاجة للإدارة الأستراتيجية على المنظمات الهادفة للربح، ولكن تحتاج كل المنظمات بأنواعها المختلفة إلى تلك الإدارة الإستراتيجية حتى في المنظمات الخدمية وفي المنظمات غير الهادفة للربح وذلك لزيادة رضاء المتعاملين معها والمستفيدين من خدماتها.

هنالك مجموعة من المهام الرئيسية للإدارة الإستراتيجية الخاصة بأي منظمة أو مؤسسة لابد أن تقوم بها

وهي (1):-

- 1- صياغة مهمة أو رسالة المنظمة والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.
- 2- تنمية صورة المنظمة التي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
- 3- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.
- 4- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
- 5- تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية.
- 6- إختبار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.

(1) أبوبكر مصطفى محمود , مرجع سبق ذكره, ص483

7- تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة.

8- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد والهياكل وتكنولوجيا وأنظمة الحفز

9- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والإستفادة بالمعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

من جهة اخرى تبرز أهمية تلك الإدارة الإستراتيجية والتي يمكن إجمالها في النقاط التالية:(2)

1- تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات.

فالإدارة التي تقوم بتلك النظرية الإستراتيجية لا بد لها أن تمتلك القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها وكذلك تتمكن من التعامل الفوري مع المشكلات الواقعة وتحديد مكنم الخلل في النظام الإداري بشقيه التخطيطي والتنفيذي للشركة أو المؤسسة.

2-إتخاذ القرارات الصائبة : خاصة إن كانت عملية الإدارة الإستراتيجية تستند إلي عمل جماعي والذي يتولد عنه عديد من البدائل الإستراتيجية الجيدة والتي تحسن وتزيد من فرص الإختيار الإستراتيجي الفعال.

3-الحد من مقاومة التغيير. حيث تعتمد الإدارة الإستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات وفي نفس الوقت تتمكن تلك الإدارة من توقع مواطن الخلل في إستراتيجيتها التغييرية والأفراد أو الأقسام التي قد تمثل عامل مقاومة لموجة التغيير ومن ثم تستطيع تحويل ثقافة مقاومة التغيير بإعتباره معوقاً مستنفذا للوقت والجهد, إلي ثقافة تستشعر أهمية التغيير وتنظر إليه بإعتباره أمراً مرغوباً فيه.

4- وضوح الرؤية المستقبلية : فمن أجل صياغة تلك الإستراتيجية لابد من نظرة مستقبلية وقدر كبير من توقع الأحداث والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة ومن خلال وضوح

(2) إسماعيل محمد السيد, الإدارة الإستراتيجية, مفاهيم وحالات تطبيقية ط2(الأسكندرية: المكتب الجامعي الحديث, 1998م) ص 30

تلك الرؤية ومشاركة العاملين فيها, فسيكون تحرك الجميع نحو تنفيذها وتحقيق الأهداف المنبثقة عنها وكل ذلك من شأنه تحقيق النجاح والتميز للمنظمة.

5- تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل : فمن المعروف إن منظمات الأعمال لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير سواءً كانت تلك الظروف سياسية أو إقتصادية أو تكنولوجية.... الخ . الا أنه يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال تلك القرارات الإستراتيجية التي تساعد على إستغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.

6- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة: حيث تتجح المنظمات من خلال رؤيتها وإدارتها الإستراتيجية الناجحة في بناء مزايا تنافسية تستند على فهمها العميق لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من إستغلال هذه الفرص بطريقة تقوت منافسيها.

7- التخصيص الفعال للموارد والإمكانات : حيث تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه موارد المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد وتمكنها من إستخدام تلك الموارد والإمكانات بطريقة فعالة, بما يمكنها من إستغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

8- تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية: حيث تشير نتائج بعض الدراسات إلي أن قدرة التنظيم على تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطه من خلال الإدارة الإستراتيجية تعتبر أحد أهم العوامل المؤثرة على الأداء معبراً عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العوائد على الأسهم.

ثانياً: أهداف الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية علم له خطوات ومراحل متفق عليها في الفكر الإداري فهي علم وفن حيث يتمثل العلم في مجموعة من المبادئ المستقرة في الفكر الإداري ويتمثل الفن في قدرة المدير على تطويع تلك المبادئ بما يتفق مع طبيعة المنظمة التي يعمل بها.

الإدارة الإستراتيجية تختلف عن الإدارة العادية في توجهها الرئيسي ففي حين تهتم الإدارة العادية بالمنظمة من الداخل, فإن الإدارة الإستراتيجية تهتم بالعمل والبيئة .

الإدارة الإستراتيجية محاولة لتعديل إتجاهات المنظمة وجعلها أكثر ملاءمة مع البيئة الخارجية, ويتطلب ذلك رصد ومراقبة دائمة للأحداث الخارجية وما تتضمنه من تغيير وتقييم ذلك لمعرفة حجم وقوة التغيير واتجاهه⁽¹⁾

يعتمد الفكر الإستراتيجي على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المتنافسين تقليدها الا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير ومعظم الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي يسمح بأشتراك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية المنظمة للتعبير عن آرائهم.

إن مهمة الإدارة الإستراتيجية لا تنصب فقط في تحويل رسالة المنظمة إلي أهداف وحسب, بل تكمن معظمها في خلق إستراتيجيات لتحويل هذه الأهداف كنتيجة على ارض الواقع تماماً, كما تعرف الأهداف على أنها (النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلي واقع عملي). الأمر الذي يزيد التأكيد على الإدارات الإستراتيجية في المنظمات لمراجعة أهدافها الموضوعية بعناية. وفرز ما يمكن تحقيقه فعلياً ثم تحديده أو إعادة صياغته على حسب ظروف المنظمة الداخلية والمحيطه, وما لا يمكن تحقيقه ثم التخلص منه أو تطويعه على حسب قدرات المنظمة.

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلي زيادة الحصة السوقية للمنظمة على حساب المنافسين لها لتعظيم الربح.

وفي المنظمات غير الربحية تهدف الإدارة الإستراتيجية إلي زيادة قيمة المنظمة في نظر المتعاملين معها من عملاء ومساهمين والمجتمع بشكل عام وفي سبيل ذلك فأنها تسعى إلي تحقيق الأهداف الآتية:⁽¹⁾

(1) ثابت إدريس وجمال مرسي, الإدارة الإستراتيجية , مفاهيم ونماذج تطبيقية, (القاهرة: الدار الجامعية 2000م) ص 23

(1) محمد أحمد عوض, الإدارة الإستراتيجية, الأصول والأسس العلمية (الإسكندرية : الدار الجامعية 2004م) ص 3

- 1- تهيئة المنظمة داخلياً بأجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والأجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- 2- إتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة من السوق وزيادة رضا المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لاصحاب المصلحة من وجودها, سواء كانوا من المساهمين أم كانوا من المجتمع بالكامل أو قطاع منه.
- 3- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وأجراء عمليات تخصيص الموارد بالإسترشاد بهذه الأولويات.
- 4- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة , فالإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.
- 5- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات إتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة وإكتشاف وتصحيح الإنحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.
- 6- التركيز على السوق والبيئة الخارجية بإعتبار أن إستغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
- 7- تجميع البيانات عن نقاط القوى الضعف والفرص والتهديدات بحيث يمكن للمدير إكتشاف المشاكل مبكراً وبالتالي يمكنه الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل لقرارات وإستراتيجيات المنافسين.
- 8- وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
- 9- تشجيع إشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتحقيق الخطط التي إشتراكوا في مناقشتها ووافقوا عليها ويقلل من مقاومتهم للتغير ويزيد من فهمهم لاسس تقييم الأداء ومنح الحوافز داخل المنظمة.
- 10- تسهيل عملية الإتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة.

- 11-تسهيل عملية التنسيق ومنع التعارض والإحتكار بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المتعارضة.
- 12-وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- 13-تساعد على إتخاذ القرارات وتوحيد إتجاهاتها.

من أهم الأسباب التي تفصل بين أهداف المنظمة وواقعيتها هي صياغة الإدارة الإستراتيجية لهدف لا يتوافق وإمكانيات المنظمة من الأساس, ربما الطموح العالي والحلم بمعاينة السحاب هو العذر لمديري المنظمات ووراء صياغتهم لمثل هذه الأهداف, لكنه لا يعد مبرراً لصياغته كهدف وإنما بالإمكان إعتباره كرؤية لأن الرؤية كما تعرف بأنها⁽¹⁾

(التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنظمة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميزات مرغوبة مستقبلاً). مثلاً على ذلك رؤية الشركة العملاقة مايكروسوفت (حاسب آلي لكل مكتب وحاسب آلي لكل منزل)

مثل هذه الرؤية لن تتحقق بسهولة ما لم تحدد المنظمة سلفاً من الخطوات الواضحة والمدروسة المنتهية بتحقيقها. ومن هنا يجب أن تطوع الأهداف إلى الحد الذي تسمح به الإمكانيات والقدرات الحالية للمنظمة, وكلما إرتفعت إمكانياتها المادية وحصتها السوقية وقدراتها العامة, فإنها تستطيع رفع أهدافها تدريجياً من خلال التخصيص الجيد للموارد والإستخدام الفعال لها حتى تصل إلى تحقيق الرؤية المنشودة.

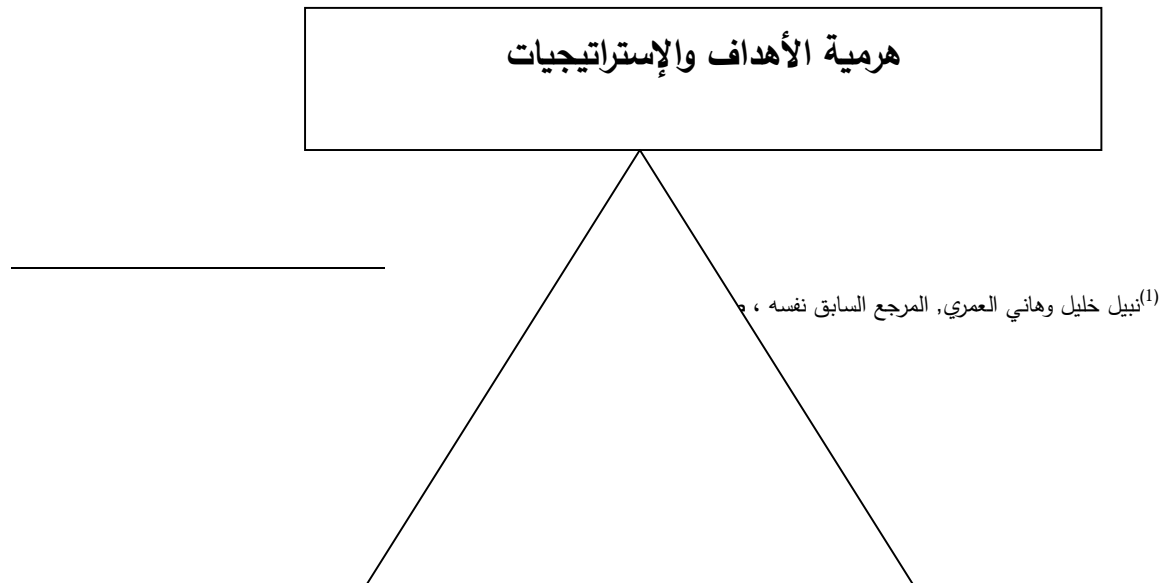
إن الإدارة الإستراتيجية هي عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة لتحقيق أهدافها طويلة المدى بكفاءة وفعالية مع إعطاءها ميزة تنافسية عن المنظمات العاملة في نفس المجال أو القطاع.

الإدارة الإستراتيجية تمثل أعلى مستويات النشاط الإداري ويضطلع عادة مديرو المنظمة التنفيذيون وفريق العمل التنفيذي .

(1) نبيل خليل وهاني العمري, الإدارة الإستراتيجية المعاصرة , مفاهيم وتطبيقات عملية, (القاهرة: دار النهضة العربية 1994م) ص 312

وتهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تزويد المنظمة بالتوجه العام الذي يحدد حركتها, هو توجه لايمكن عزله عن الموارد المتاحة للمنظمة والظروف التي تعمل فيها وجملة الأهداف العليا التي تسعى لتحقيقها. فعلى سبيل المثال فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين بالمنظمة, على كافة المستويات التنظيمية, وتتوجه هذه الإدارة الإستراتيجية تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمنظمة. لتهيئة ميزة تنافسية للمنظمة والمحافظة عليها, أنها تعبير عن الإتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية (طويلة المدى) من خلال مواردها البشرية التي تسهم بمجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة.(1)

الشكل (1/1) : هرمية الأهداف والإستراتيجيات





المصدر: محمد أحمد عوض , الإدارة الإستراتيجية , الاصول والاسس العالمية, (الإسكندرية: الدار الجامعية 2004م) ص10

مخاطر الإدارة الإستراتيجية:

بالرغم من المنافع التي تحققها الإدارة الإستراتيجية, الأ أن هنالك مخاطر يمكن أن تنتج من ممارسة الإدارة الإستراتيجية ويجب على المديرين توخي الحذر والإحتياط من إمكانية تحقق ثلاثة نتائج غير مرغوبة عن الإنخراط في ممارسة الإدارة الإستراتيجية.

وهي (1):

- 1- إستغراق الوقت.
- 2- ضعف الإلتزام بالتنفيذ.
- 3- الإحباط الناتج عن عدم تحقيق الأداء أو النتائج المرغوبة.

مستويات الإدارة الإستراتيجية:

عند دراسة الإدارة الإستراتيجية من الضروري أن ينظر إلي المستوى الذي عنده ممارسة الإدارة والإدارة الإستراتيجية وأساليبها والمفاهيم المتعلقة بها، والتي يمكن تطبيقها على جميع المنظمات الكبيرة والصغيرة الحجم والربحية والغير ربحية، لكن الحاجة لها تكون أشد وأكثر إلحاحاً وتأثيراً في حالة المنظمات الربحية كبيرة الحجم وذلك نسبة لكبر حجم الأموال المستثمرة فيها وتنوع وتعدد أنشطتها والتأثير الكبير للمتغيرات البيئية عليها. ولا يعقل أن يتم إدارة مثل هذه المنظمات بنفس الأسلوب الذي تدار به المنظمات ذات المنتجات والأسواق المحدودة ومن هنا فإنه من أجل تسهيل العملية الإدارية لهذه المنظمات فقد تم تقسيمها إلي عدد من الوحدات بحيث يطلق على كل وحدة منها إسم وحدة الأعمال الإستراتيجية

ويمكن تعريف وحدة الأعمال الإستراتيجية بأنها أي جزء من منظمة الأعمال والتي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الإستراتيجية⁽¹⁾

وفي الغالب نجد أن تعامل كل وحدة أعمال إستراتيجية بصورة منفصلة وتعتبر مصدر للربح مستغل عن الوحدات الأخرى للمنظمة وقد يترتب على ذلك إعطاء مثل هذه الوحدات الحرية والإستغلال الكامل عن المنظمة الأم وفي الحالات الأخرى قد تقرر

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية (الأسكندرية: الدار الجامعية، 2006م) ص 35

(1) إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره ، ص 26

المنظمة ممارسة الرقابة والسيطرة الكاملة على جميع وحداتها الإستراتيجية, وذلك من خلال التزام هذه الوحدات بالسياسات والقواعد والإجراءات التي تضعها المنظمة للممارسات (الأعمال) اليومية.

ومن خلال ما ذكر يمكن أن نفرق بين ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية وهي الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل, والإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية واخيراً الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي وفيما يلي شرح هذه المستويات بشئ من التفصيل.

أ- المستويات الإدارية: إنه من المفيد جداً عند دراسة الإدارة الإستراتيجية التعرف على المستويات المختلفة للإستراتيجية وكذلك معرفة المستويات الإدارية.

كما هو معروف بأن أي منظمة عمل لديها ثلاثة مستويات إدارية هي : مستوى الإدارة العليا, مستوى الإدارة المتوسطة ومستوى الإدارة الدنيا.

ب- مستويات الإستراتيجية:

أما المستويات المختلفة للإستراتيجية فهي ثلاث مستويات⁽²⁾:

1/ الإستراتيجية العليا

2/ الإستراتيجية الوظيفية

3/ الإستراتيجية التشغيلية.

الجدول التالي: يتضمن مستويات الإستراتيجية الثلاثة ومجالات تطبيقها:

جدول : (2/1)

(2) احمد القطامين, مرجع سبق ذكره, ص38

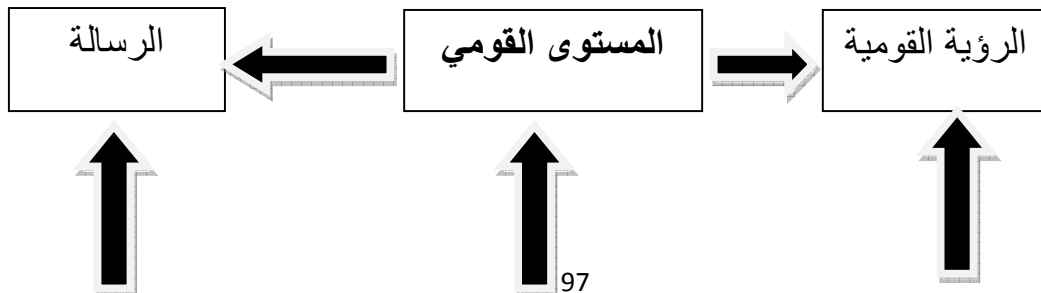
مستويات الإستراتيجية

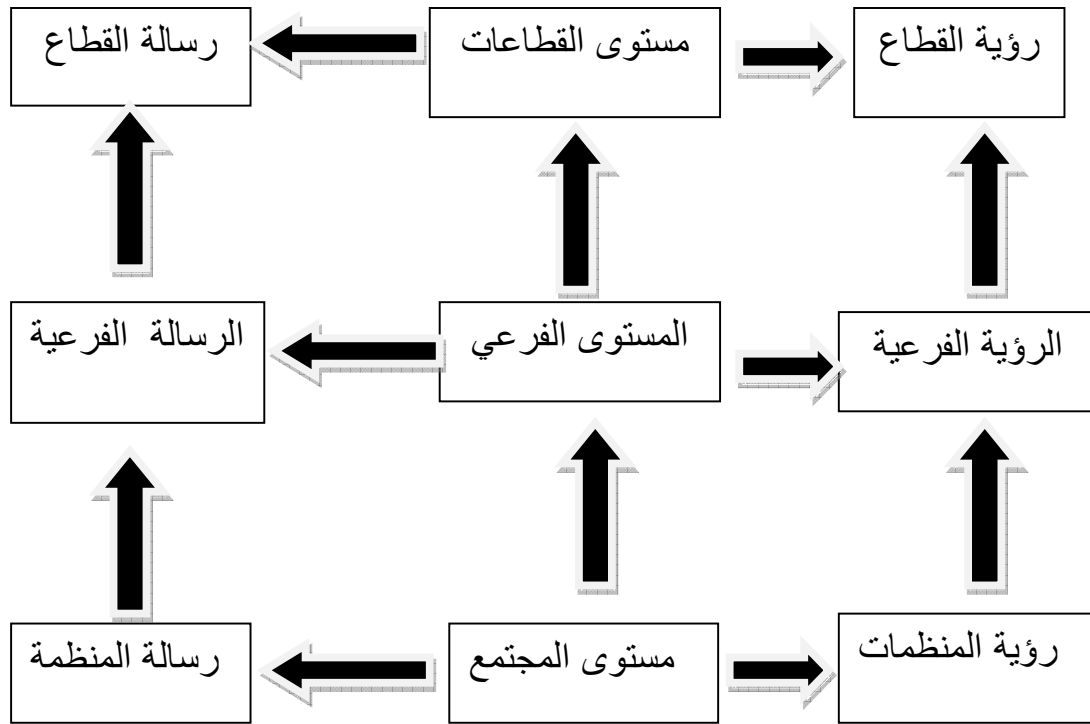
المستوى	مستوى التطبيق	الهدف
الإستراتيجية العليا	الإدارة العليا	تحديد المزيج الإنتاجي والتوجه الإستراتيجي
الإستراتيجية الوظيفية	الإدارة الوسطى	إدارة الموقف التنافسي
الإستراتيجية التشغيلية	الإدارة الدنيا	تعظيم إنتاجية الموارد

المصدر: أحمد القطامين , الإدارة الإستراتيجية, (عمان: دار مجد لاوي للنشر والتوزيع 2002م) ص 38

شكل (2/1)

مستويات الإستراتيجية





المصدر محمد حسين أبو صالح , التخطيط الإستراتيجي القومي ط5(الخرطوم2011م , شركة مطابع السودان للعملة المحدودة) ص74

وفيما يلي نبذة عن كل مستوى من مستويات الإستراتيجية الثلاث السابقة كالآتي:

(أ) الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة:

عند هذا المستوى تقوم الإدارة العليا بتحديد رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية العريضة والإستراتيجيات العامة لكل المنظمة، كما أنها تقرر بشأن الموارد التي تحتاجها المنظمة لجعل إستراتيجياتها مجدية وسهلة التنفيذ بالإضافة إلي توزيع الموارد بين الأقسام المختلفة.

ويمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه

المنظمة, والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها⁽¹⁾

وعند هذا المستوى تقوم الإدارة العليا بتحديد مسار المنظمة من حيث الأنشطة التي يجب أن تمارسها وتهتم بمجموعة من منتجات المنظمة بشكل عام. ويتحدد في هذه الإستراتيجية المركز التنافسي للمنظمة وحصصها التسويقية, وتتسم الإستراتيجية بطول المدى الزمني. كما يتم فيها توضيح طرق تخصيص الموارد وتحديدتها بين وحدات الأعمال الأخرى داخل المنظمة, وتتصف بعمومية الصياغة وتشمل المنظمة ككل والمسئول عن وضع هذه الأستراتيجية هي الإدارة العليا⁽²⁾

ومن هنا يمكن القول بأن الأهداف الخاصة بالإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل تتمثل في الأتي:⁽³⁾

- 1- تحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى المنافسة لها في السوق.
- 2- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.
- 3- تحديد المنتج والسوق الذي سوف ستتعامل معه المنظمة.
- 4- تخصيص الموارد المتاحة على الإستخدامات البديلة.
- 5- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة.

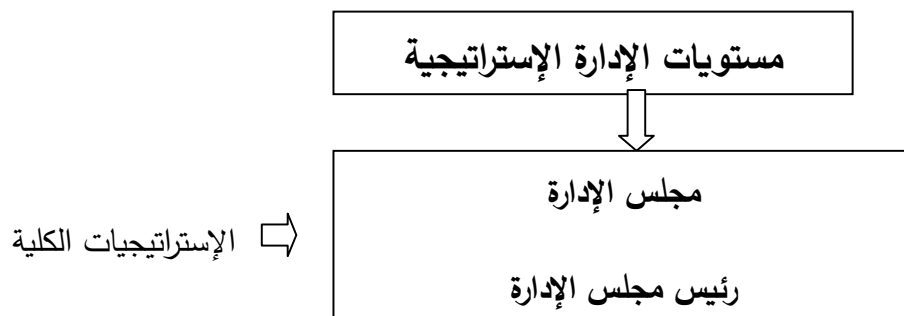
(1) عمر أحمد عثمان المقلبي, مبادئ الإدارة (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة, 2002م)ص41

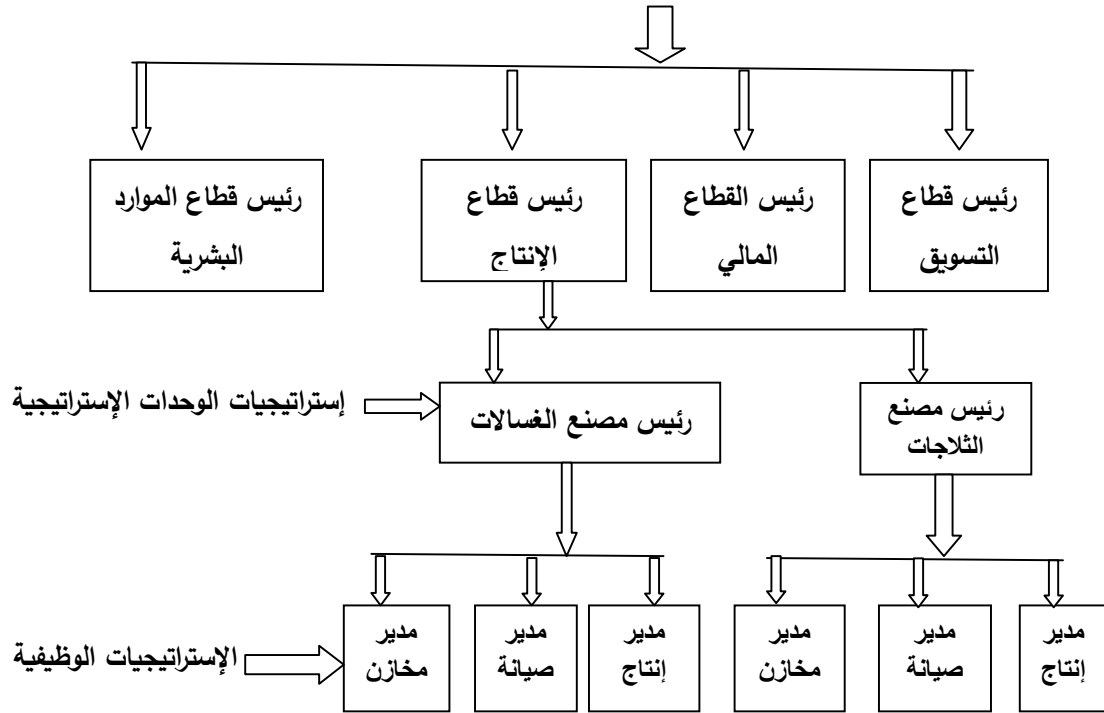
(2) عبد السلام أبو قحف , مرجع سبق ذكره, ص257

(3) عمر أحمد عثمان المقلبي, مرجع سبق ذكره ص42

شكل (3/1)

مستويات الإدارة الإستراتيجية





المصدر: محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، (الإسكندرية : 2004م) ص 19

(ب) وضع الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية.

يتم وضعها بواسطة الإدارة المتوسطة حيث يتمحور عملها في الأقسام الإنتاجية للمنظمة، ويتم التركيز فيها على الموقف التنافسي للمنتجات أو الخدمات في صناعة معينة ومن أهم الإستراتيجيات في هذا المجال إستراتيجية الإنتاج والتسويق، وإستراتيجية تحليل البيئة وتتصف بمدى زمني أقل من إستراتيجية المنظمة ككل. وعند هذا المستوى تركز الإستراتيجية على الكيفية التي يمكن بها للوحدات التابعة (القسم) للمنظمة المنافسة في

السوق الذي تعمل فيه, وعرفت وحدة الأعمال الإستراتيجية بأنها " عبارة عن مجال متميز له منافسيه ويمكن إدارته بصورة مستقلة عن أعمال الشركة الأخرى, وتعامل هذه الوحدة من وجهة النظر المالية كمركز ربح منفصل⁽¹⁾

(ج) وضع الإستراتيجية على مستوى الوظائف:

عادة ما يتم تقسيم المنظمة أو وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل فرع منها جانب وظيفي محدد. والإستراتيجيات عند المستوى التشغيلي تهتم بتحديد الكيفية التي تساهم بها وظائف المنظمة المختلفة في تحقيق الإستراتيجيات التي يتم إعدادها في المستويين السابقين. بالرغم من أن هذه القرارات يتم إتخاذها على المستوى التشغيلي (الوظيفي) إلا أن لها أهمية إستراتيجية حيث أن تحويل الإستراتيجية (إستراتيجية المنظمة) إلى واقع عملي يتم عند هذا المستوى ولذلك تعتبر محورا أساسياً بالنسبة للتنفيذ الإستراتيجي.

وفي هذه الإستراتيجية يتم الأهتمام بمجال وظيفي محدد ويتم التعامل والتنسيق بين الوظائف المختلفة في المنظمة ويكون مداها الزمني أقل من إستراتيجية الأعمال.

وتكون المستويات الثلاثة للإستراتيجية - المنشأة , الأعمال, الوظائف في تفاعل مستمر مع بعضها البعض بدرجة كبيرة ولا بد من أن تتكامل فيما بينها لكي تتجح المنظمة ككل وتحقق أهدافها⁽¹⁾

⁽¹⁾ عمر أحمد عثمان المقلي, مرجع سبق ذكره, ص42

⁽¹⁾ توماس وهليين دافيد هنجر, الإدارة الإستراتيجية, ترجمة د. محمود عبد الحميد - مرسى, زهير نعيم الصباغ (الرياض, معهد الإدارة العامة

شكل (4/1)

تسلسل الإستراتيجية

إستراتيجية المنظمة

إستراتيجية الأعمال

إستراتيجية الوظائف

المصدر: توماس وهلين ,دافيد هنجر, الإدارة الإستراتيجية ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ,
(الرياض: معهد الإدارة العامة 1990م) ص 32

أنواع الإستراتيجيات:

(أ) الإستراتيجيات الوظيفية:

يختلف نوع الإستراتيجيات بحسب النشاط الذي تمارسه المنظمة تبعاً لوظائف المنظمة ويمكن تسميتها بالإستراتيجيات الوظيفية ويتم إعداد هذه الإستراتيجيات في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة ككل وتتمثل هذه الإستراتيجيات

كالآتي:⁽¹⁾

1- إستراتيجيات التسويق.

⁽¹⁾ أحمد محمد غنيم , مرجع سبق ذكره, ص 81

2- إستراتيجيات الإنتاج.

3- إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

4- الإستراتيجيات المالية.

ويمكن تناولها بتعريف مختصر

إستراتيجيات التسويق:

يعتبر البرنامج التسويقي من البرامج الهامة في أي منظمة, فمن خلاله يتم تعريف الجمهور بالسلعة (المنتج) أو الخدمة وكذلك إقناع العملاء بالمنتج أو الخدمة.

إستراتيجيات الإنتاج:

تتناول هذه الإستراتيجية كل ما يتعلق بالمنتج من حيث الأنواع والأصناف والجودة بما يلبي رغبة المستهلك ويشبعها ويمكن تطبيق هذه الإستراتيجية على الخدمات بحيث تتوفر فيها أعلى درجات الجودة.

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية (القوى العاملة) في أي منظمة بمثابة المحرك لها لأن الإنسان هو محور العملية الإنتاجية, من خلال هذه الإدارة يتم تخطيط القوى العاملة لتحقيق أهداف المنظمة.

الإستراتيجيات المالية:

من المعروف بأن المال عصب الحياة فكلما كانت ميزانية المنظمة عالية , كلما تنوعت وتعددت منتجاتها وخدماتها وتوسعت في أعمالها.

(ب) أنواع الإستراتيجيات من حيث التوجه العام:

قد تطرق أحد الكتاب للأنواع والمجالات المختلفة للإستراتيجيات والمبررات التي تكمن وراء تبني إستراتيجية معينة دون غيرها حيث تم تصنيف هذه الإستراتيجيات إلي أربعة أنواع رئيسية

هي: (1)

- 1- الإستراتيجيات الهجومية.
- 2- الإستراتيجيات الدفاعية.
- 3- إستراتيجيات الإستقرار.
- 4- إستراتيجية المستجيب.

ويمكن تناول هذه الإستراتيجيات بعرض مختصر كالآتي: (2)

1- الإستراتيجيات الهجومية:

هذا النوع من الإستراتيجيات يكون موجهاً للإهتمام بالمركز التنافسي للمنظمة, ويتخذ عدة أشكال منها تنويع السلع , فتح أسواق جديدة, وأسعار منافسة.

2- الإستراتيجيات الدفاعية:

هذا النوع من الإستراتيجيات يكون موجهاً للإهتمام بالحفاظ على البيئة الداخلية للمنظمة ويتمثل في معالجة جوانب الضعف والقصور وقد يتطرق إلي تحقيق عدد السلع المنتجة.

3- إستراتيجيات الإستقرار.

(1) عبد السلام أبو قحف, مرجع سبق ذكره ص ص 281-282
(2) سنان غالب ابو قحف, نظرية المنظمة والتغيير التنظيمي ط3(صنعاء : مركز الأمين للنشر والتوزيع, 2006) ص 168.

لا تعني إستراتيجيات الإستقرار أن تصل المنظمة إلى درجة الجمود ولكنها تعني فرصة للمنظمة لأجراء تعديلات وتحسينات لمنتجاتها وخدماتها بحيث تتمكن من المنافسة وتحقيق أهدافها وتحافظ على إستمرارها, كما أن إستراتيجيات الإستقرار يتم فيها إعادة ترتيب الهياكل التنظيمية وتوزيع الأدوار وتخطيط القوى العاملة.

4- إستراتيجية المستجيب:

تلجأ المنظمة إلى تبني هذه الإستراتيجية عند فشلها في مواجهة التغيرات البيئية ووضع إستراتيجية واضحة وملائمة.

(ج) أنواع الإستراتيجيات على مستوى المنظمة:

يمكن تصنيف الإستراتيجيات على مستوى المنظمة إلى

الآتي:⁽¹⁾

- 1- التركيز على عمل واحد.
- 2- التكامل الراسي.
- 3- التركيز على التنوع : يتم التحرك نحو خطوط جديدة للخدمة ولكن ذات صلة بعمل المنظمة
- 4- التنوع غير المترابط للخدمات أو المنتجات.
- 5- المخاطر المشتركة
- 6- إستراتيجية التحقيق: تعتبر من الإستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتبناها المنظمة في حالة الإقتصاد الراكد.

(1) خبراء بميك, مرجع سبق ذكره ص 34

7- إستراتيجية التلخص: تتبع بعض اجزاء النشاط لشركات أخرى أو منشأة مشابهة

8- التصفية

9- الإستراتيجيات المختلفة.

هنالك نوع اخر من أنواع الإستراتيجية على مستوى المنظمة يتمثل في الآتي:⁽²⁾

1- إستراتيجية النمو:

في هذا النوع من الإستراتيجية تسعى المنظمة إلي توسيع نشاطها وإدخال منتجات جديدة وتوسيع حصتها السوقية.

2- إستراتيجية الإستقرار أوالنمو المحدد:

هذه الإستراتيجية تتم في حالة المنظمات التي تعمل في بيئات مستقرة ولا تعني جمود المنظمة وإنما تطوير المنتج وإعادة الهيكلة التنظيمية.

1- الإنكماش: تلجأ المنظمة إلي هذه الإستراتيجية عندما تفشل في تحقيق أهدافها المرسومة فتقوم بتخفيض منتجاتها والإسحاب من بعض الأسواق .

2- الإستراتيجية المركبة: في حالة المنظمات ذات المنتجات والأسواق المتعددة تخطط هذه المنظمات لتتبع إستراتيجيات أو بدائل متعاقبة.

د- تقسيم الإستراتيجيات إلي مجموعتين رئيسيتين.

هما⁽¹⁾:

1- إستراتيجيات بورتر.

(2) نعمة عباس الخفاجي, مرجع سبق ذكره , ص ص 23-25

(1) محمد أحمد عوض, مرجع سبق ذكره, ص 174

2- الإستراتيجيات الأساسية.

أولاً : إستراتيجيات بورتر:

يعتبر بورتر أستاذ الإدارة الإستراتيجية الأول في العالم وتعد كتاباته المرجع الأساسي لهذا العلم ويعتقد بورتر أن هنالك ثلاث إستراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المنظمة

لتحقيق الفوز على المنافسين وهي⁽²⁾

1- قيادة الكلفة: تسعى المنظمات التي تطبق هذه الإستراتيجية إلي تخفيض كل ما يجب تخفيضه بحيث يصل سعر السلعة أو الخدمة إلي أقل سعر ممكن أقل من سعر المنافسين في نفس النشاط

2- التميز عن المنافسين: تسعى المنظمات التي تطبق هذا النوع من الإستراتيجيات إلي أن تتميز عن المنافسين بالسلع والخدمات التي تقدمها وكذلك التميز في الجودة من خلال العلاقة التجارية.

3- إستراتيجية التركيز: يقصد بهذه الإستراتيجية أن المنظمة تركز على قطاع معين أو التركيز على منطقة جغرافية معينة لإشباع حاجاتها من السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة أفضل من المنافسين, إذا يمكن القول أن إستراتيجية المنافسة هي التي تحدد فوائد المنافسة⁽¹⁾

ثانياً: الإستراتيجيات الأساسية:

⁽²⁾ سنان غالب المرهفي, منشأة متخصصة, بنوك, فنادق, مستشفيات, ومقاولات ط2 (صنعاء: دن: 2001 م) ص52

⁽¹⁾ Dobson- Business and Economics, strategic Management 2004

ظهر هذا النوع من الإستراتيجيات الأساسية بسبب عمومية الإستراتيجيات التي قدمها بورتر باعتبارها وسيلة لتحقيق الإستراتيجيات الأساسية لبورتر وفيما يلي إستعراض للإستراتيجيات الأساسية وهي:⁽²⁾

- 1- التكامل الخلفي: يتضمن القرارات التي تهدف إلي زيادة سيطرة المنظمة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج والتشغيل.
- 2- التكامل الأمامي: يتضمن القرارات التي تهدف إلي زيادة سيطرة المنظمة على منافذ التوزيع والاسواق.
- 3- التكامل الأفقي: يتضمن القرارات التي تهدف إلي السيطرة على المنافسين وتحقيق مركز إحتكاري.
- 4- إختراق السوق: يتضمن القرارات التي تعتمد على إستخدام الجهود البيعية والإعلانية في زيادة الحصة السوقية للمنظمة.
- 5- تنمية السوق : يتضمن القرارات التي تهدف إلي تحسين المنتج المالي في اسواق جديدة أو إلي قطاع جديد من العملاء.
- 6- تطوير المنتج: يتضمن القرارات التي تهدف إلي تحسين المنتج الحالي لجعله أكثر قبولاً لدى العملاء.
- 7- التنويع المتجانس : يتضمن القرارات التي تهدف إلي إضافة منتج جديد ليس له علاقة قوية بالمنتج الحالي.
- 8- التنويع غير متجانس: يتضمن القرارات التي تهدف إلي إضافة منتج جديد ليس له علاقة قوية بالمنتج الحالي.

(2) محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 266

9- التنويع الأفقي: يتضمن القرارات التي تهدف إلى إضافة تشكيلة من المنتجات والخدمات المتكاملة.

10- المشروعات المشتركة : تتضمن القرارات التي تؤدي إلى قيام منطمتين أو أكثر بتأسيس منظمة مستقلة عنهم لتحقيق أهداف مشتركة

11- الإنكماش: تتضمن القرارات التي تهدف إلى تخفيض التكلفة وتخفيض حجم النشاط بحيث تظل في الصناعة حتى تنتهي الأزمة المؤقتة.

12- التصفية الجزئية: تهدف إلى بيع جزء من أصول المنظمة.

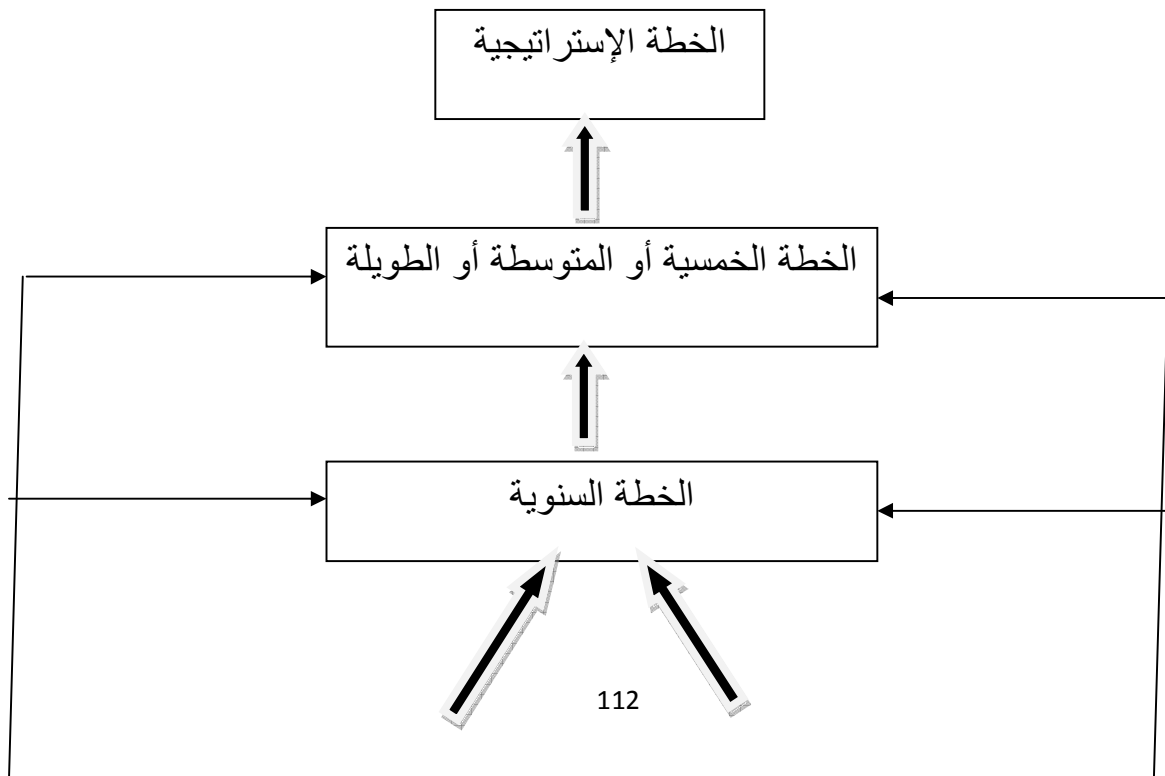
13- التصفية الكلية: تهدف إلى بيع أصول المنظمة والخروج من النشاط.

14- الإختراعات : تهدف إلى إنتاج منتج جديد يختلف عما ينتجه المنافسون في نفس الصناعة.

15- الأتفاقات : تهدف إلى عقد إتفاقات وتحالفات مع منظمات أخرى للحصول على ترخيص يسمح باستخدام العلاقة التجارية أو إستخدام التكنولوجيا.

شكل (5/1)

الإرتباط والتكامل بين التخطيط قصير ومتوسط وطويل الأجل مع التخطيط الإستراتيجي



سياسيات	البرامج	المشروعات	تشريعات
---------	---------	-----------	---------

المصدر محمد حسين أبو صالح , التخطيط الإستراتيجي القومي,(الخرطوم2011م , شركة مطابع السودان للعملة المحدودة) ص 73 .

العوامل التي تؤخذ في الإعتبار عند المفاضلة بين الإستراتيجيات:

عند تحديد نوع الإستراتيجية التي ستمارسها المنظمة هنالك عدة عوامل تؤخذ في الإعتبار عند المفاضلة بين الإستراتيجيات وتختلف الإستراتيجيات من منظمة لأخرى تبعاً لحجم المنظمة وقدراتها وإمكاناتها ونوع النشاط الذي تمارسه والظروف البيئية المحيطة بالمنطقة ومجالات نشاطها.

وأهم العوامل التي تؤخذ في الإعتبار عند المفاضلة بين الإستراتيجيات.

ما يلي:(1)

1- الأهداف التي تسعى المنظمة إلي تحقيقها.

2- القيود الخاصة بفرص المخاطر البيئية.

(1) عبد الحميد عبده أحمد على العامري, الإدارة الإستراتيجية وأثرها في تطوير البنوك الإسلامية(رسالة دكتوراه- 2006م) ص 53

3- القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة.

4- قيم الإدارة وأخلاقياتها والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة.

وفي ما يلي نبذه مختصرة لكل عام من العوامل السابقة:

- 1- الأهداف : تحدد أهداف المنظمة من قبل الإدارة العليا وهل هي أهداف إستراتيجية أم أهداف تشغيلية وذلك تبعاً لنوع النشاط الذي تمارسه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
- 2- القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية: تقوم المنظمة بتحليل البيئة الداخلية لمعرفة نواحي القوة والعمل على تعزيزها ومعرفة جوانب القصور والضعف والعمل على تجنبها والإبتعاد عنها.
- 3- قيم الإدارة وأخلاقياتها والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة: يتوقف إختبار البدائل الإستراتيجية على قيم ومبادئ وإتجاهات أفراد الإدارة العليا وكذلك الفرص والمخاطر والقوة والضعف.

معايير الإستراتيجية الجيدة:

يرى البعض أن الإستراتيجية الجيدة يجب أن تتوافر فيها المعايير التالية⁽¹⁾:

- 1- الوضوح من حيث الصياغة والقابلية للتطبيق العملي.
- 2- أن تتضمن مزايا تنافسية إيجابية.
- 3- متسقة مع بقية الإستراتيجيات في المنظمة.
- 4- أن تتضمن درجة كافية من المرونة.
- 5- تتفق مع رسالة المنظمة وأهدافها طويلة الأجل.
- 6- أن تكتسب تأييد أعضاء المنظمة.

(1) خبراء بميك, مرجع سبق ذكره ص 35

7- تتطوي على درجة مخاطر مقبولة من جانب اصحاب المصالح

8- تعكس العوامل البيئية والقدرات الذاتية الخاصة بالمنظمة.

المبحث الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية

تمر الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في مجملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية.

أولها: لا يمكن البدء في مرحلة السابقة قبلها, **ثانياً:** إن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها , **ثالثاً:** أن مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة, فالتغير في الرسالة يؤثر على تغيير مفهوم البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي سوف يتم تقييم كل منهما, كما أن نتائج تقييم البيئة قد يؤدي إلي تغيير الرسالة. **رابعاً:** إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة. فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية تتم على فترات دورية. **خامساً:** أنه ينبغي النظر للإدارة الإستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطة مراجعة هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها (1).

مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية:

في ضوء نتائج البحث الذي أجراه ثلاثة من الباحثين بشركة ماكنزي Mckin.

sey Co لدراسة تطور الإدارة الإستراتيجية في 120 شركة يمكن تقسيم تطور الإدارة الإستراتيجية إلي أربعة مراحل هي: (2)

المرحلة الأولى: هي مرحلة التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي:

(1) مؤيد سعيد السالم, أساسيات الإدارة الإستراتيجية (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع, 2005م) ص21
(2) عبد السلام أبو قحف, أساسيات الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع 1997م) ص74

حيث يكون إهتمام المنظمة مركزاً على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية وتكون الأهداف المالية (الإيرادات والتكاليف) محددة بدقة وتسعى المنظمة جاهدة لتحقيقها في الأجل القصير ويكون التركيز أيضاً موجهاً على الأنشطة الوظيفية للمنظمة. قد يكون للإدارة العليا بالمنظمة بعض الإستراتيجيات لكنها غير محددة أو تم تصميمها ولكنها لا تظهر إلي حيز الوجود خاصة في المنظمات الناشئة حديثاً أو صغيرة الحجم.

المرحلة الثانية: هي مرحلة التخطيط الذي يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة: وفي هذه المرحلة تزداد أهمية دراسة البيئة الخارجية وعوامل تأثيرها على المنظمة. الأمر الذي يؤدي إلي الإستخدام الأمثل للموارد وتحسين إتخاذ القرارات المتعلقة بالمراكز التنافسية للمنظمة أما المعوقات التي قد تحدث تتمثل في التعارض بين الإهتمام بالأحداث المقبلة, نظام المكافآت أو الأجور مثلاً وغالباً ما يكون التركيز على الأداء في الأجل القصير والمتوسط بالإضافة إلي مشاكل توفير البيانات اللازمة للتخطيط وإحتمالات أن تكون عملية التخطيط مجرد عملية تعديل للخطة السابقة.

المرحلة الثالثة: وتمثل مرحلة التخطيط الموجه خارجياً: وتتميز هذه المرحلة بمحاولة فهم حقيقة السوق وواقعيته وظواهره ويكون الإعتماد الأساسي في التنبؤ على الأساليب الأكثر إستجابة للمستهلكين والسوق وتحولاتها. وتمثل هذه المرحلة بداية التفكير الإستراتيجي الحقيقي وأخيراً فإن عدم وجود التكامل الدقيق في الجهود التخطيطية للوحدات التنظيمية المختلفة بالمنظمة يعتبر نقطة الضعف الرئيسية في هذه المرحلة.

المرحلة الرابعة: تمثل مرحلة الإدارة الإستراتيجية: حيث يوجد الإندماج بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية في عملية واحدة ويكون التخطيط الإستراتيجي مرتبط بصورة مباشرة بالقرارات التشغيلية وهذا المدخل المتكامل للتخطيط والتنفيذ يتم من خلال ثلاثة عناصر هي: (1)

(1) عبد السلام أبو قحف مرجع سبق ذكره ص76

1- عمومية التفكير الإستراتيجي: حيث يكون جميع المديرين قد تعلموا كيف يفكرون بطريقة إستراتيجية، ويكون الجميع (الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية) مشاركين في الإدارة الإستراتيجية.

2- عملية التخطيط المكثف والعميق والمرن والخالق وهذا يتطلب من الإدارة العليا التدقيق والتثيت في كل المعلومات المتعلقة بالعملية التخطيطية ودراسة بيئة المنظمة داخلياً وخارجياً

3- نظام القيم المساعد/ المساند ويعتبر بناء هذا النظام من مسئولية الإدارة العليا نحو بعض القضايا والأمور ذات الأهمية الخاصة (الحرجة/ الحساسة) مثل روح الفريق والمغامرة والإتصال المفتوح وحرية تبادل المعلومات في كل المستويات وفرق العمل. الخ إذن الإدارة الإستراتيجية مهمة لكل المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها ولا تقتصر على المنظمات التي تهدف إلي الربح فحسب بل تتعداها المنظمات الخدمية والتطوعية ولكن تكون ظاهرة وواضحة في المنظمات الكبيرة الحجم التي تتعدد وحداتها الإستراتيجية. تعددت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الإستراتيجية، فهناك من إستبق الإدارة الإستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة وهناك من يضمنها هذه الجوانب التحليلية، الا أن معظم الباحثين قد إتفقوا على أن الإدارة الإستراتيجية تشتمل على مكونات أساسية هي: (1)

أ- صياغة الإدارة الإستراتيجية.

ب- تنفيذ الإدارة الإستراتيجية.

ج - تقويم الإدارة الإستراتيجية.

في حين اختلفوا بشكل أو بآخر على المكونات الفرعية لكل مكون أساسي ويتم توضيح هذه المراحل ومكوناتها

(1) محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره ص14.

على النحو التالي:⁽²⁾

أولاً : مرحلة صياغة الإدارة الإستراتيجية. يقصد بصياغة الإدارة وضع خطط طويلة الأمد لتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال⁽³⁾ وتتضمن صياغة الإدارة الإستراتيجية إعداد رسالة المنظمة وتعريف الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية في المنظمة ووضع أهداف طويلة الأجل . والتوصل إلي الإستراتيجيات البديلة . واخيراً يتم إختيار الإستراتيجيات التي يتم تنفيذها ومتابعتها, وتتم صياغة الإستراتيجية في ضوء تحديد رسالة ورؤية المنظمة وأهدافها الإستراتيجية والسياسات والخطط الإستراتيجية, بالإضافة إلي تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة. وتحديد البدائل الإستراتيجية, وتقييم وإختبار البدائل الإستراتيجية وفيما يلي توضيح هذه الأنشطة:-

تحديد رسالة المنظمة :-

تمثل الرسالة الغاية من وجود المنظمة وهي القاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات الإستراتيجية وهي في النهاية الإدارة لتحديد هوية المنظمة ومدى تفردها عن غيرها من المنظمات المناظرة⁽¹⁾

وتعرف الرسالة في كلمات بسيطة بأنها الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها واسواقها التي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وحديثها ونوعيات عمليات واشكال ممارساتها وتعرف أيضاً بأنها

⁽²⁾ مؤيد سعيد السالم مرجع سبق ذكره ص30.

⁽³⁾ المرجع السابق , ص30

⁽¹⁾ Thompson,A.and Satrategic Managent: Concepts .10th irwn- mcgraw –Hill,New York (1998) p 27

عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة وتميزها من غيرها من المنظمات

وتختلف هذه البيانات باختلاف المنظمات لكن يتمحور معظمها حول ثلاثة عناصر رئيسية هي: (2)

1- بيان الرؤية الإستراتيجية للمنظمة.

2- بيان يشير إلي القيم الأساسية للمنظمة.

3- بيان يشير إلي القوى الدافعة للمنظمة.

وتعرف رسالة المنظمة ايضاً بأنها تلك الخصائص الفريدة من المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة.

كما يمكن تعريف الرسالة بأنها صياغة لفظية تعكس التوجهات الأساسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية.

ويرى آخرو أهمية وجود الرسالة باعتبارها أحد مكونات الإدارة الإستراتيجية وفيما يلي اهم مكونات الإدارة الإستراتيجية: (1)

1-ضمان الإجماع على غايات وأغراض التنظيم

2- تقديم اساس ومعايير واضحة لتحقيق موارد التنظيم.

3- تحديد القيم والإتجاهات التنظيمية وإيجاد مناخ تنظيمي موحد.

4- توفير إطار موحد لخدمة إغراض التنظيم والحد من الجهود المناوئة أو المعاكسة.

(2) ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي مرجع سبق ذكره ص93

[David,F,Conceptual Strategic Management : Mercill publishing co, ohio,(1989 m)p 100'1)

5- تسهيل عملية ترجمة الأهداف طويلة أو قصيرة الأجل الي هيكل العمليات والمسئوليات.

6- تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلي أهداف تفصيلية وفقاً لإعتبارات الوقت والتكلفة ومعايير الأداء مما يسهل من عمليات التقييم والرقابة.

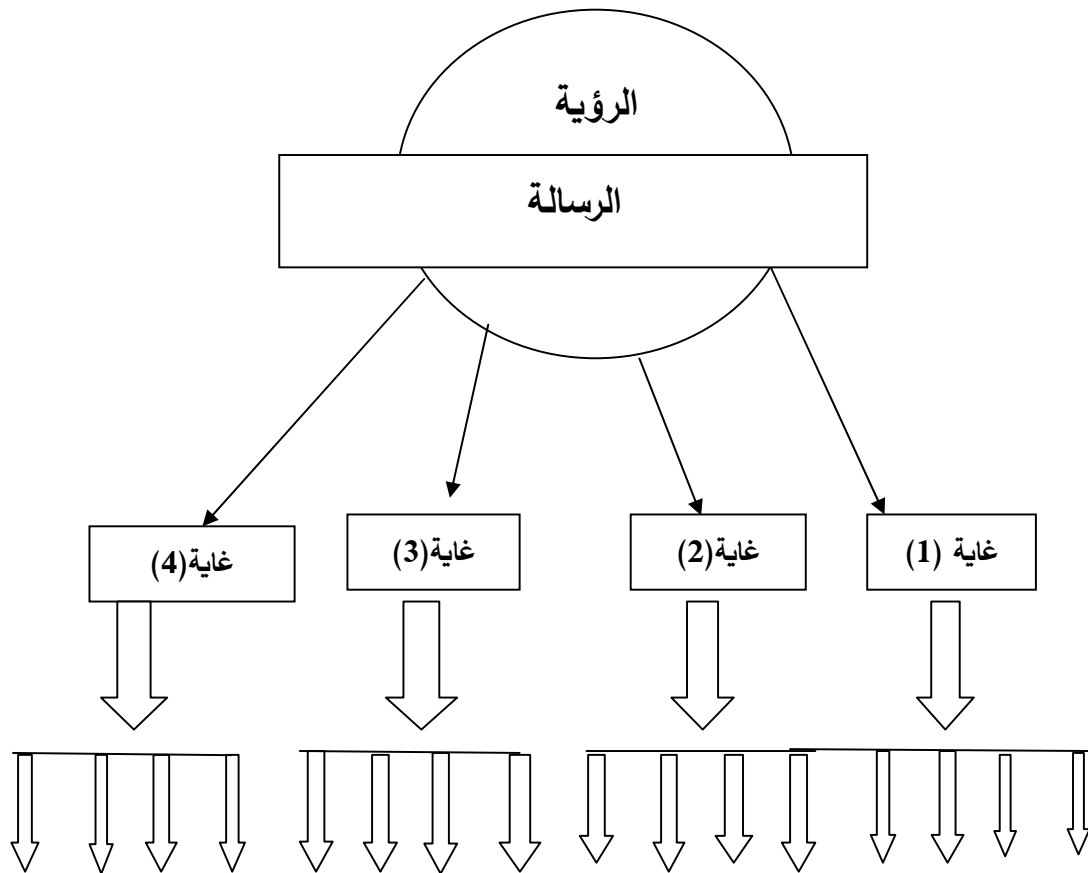
7- الإمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية الإختيار الإستراتيجي.

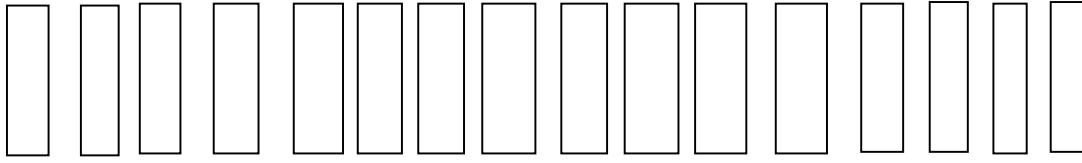
وفي كلمات اخرى فإن مفهوم الإدارة لرسالة المنظمة الحالية يجب أن يعضد بمفهوم الأنشطة وخطوط المنتجات وقاعدة العملاء المستقبلية, وبصفة عامة كلما إتسمت بيئة المنظمة الخارجية بالتغيير, كلما كان التقيد بالوضع الحالي يمثل دعوة إلي مواجهة الأزمات ومصاحبة المشكلات, الأمر الذي يحتم على الإدارة النظر إلي المسار المستقبلي للأعمال في ضوء الظروف التي ترغب في إيجادها والصورة التي يجب أن تؤول اليها في المستقبل, والموقع السوقي الذي تبقي الوصول اليه في السنوات المقبلة, يكون ما يسمى بالرؤية الإستراتيجية .

وتعرف الرؤية الإستراتيجية ((بأنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول اليها والمركز السوقي التي تتوي تحقيقه ونوعيات القدرات والإمكانات التي تخطط لتميتها⁽¹⁾))

(1) عبد الرحمن إدريس ثابت, جمال الدين محمد مرسي, الإدارة الإستراتيجية, مفاهيم ونماذج تطبيقية(الإسكندرية:الدار الجامعية,2002م) ص92

الشكل (6/1) العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية والرسالة





المصدر: ماجد المهدي مساعدة, (عمان: دار المسيرية للنشر والتوزيع والطباعة 2012م) ص 110

تحديد الأهداف الإستراتيجية:

تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المنظمة إلي تحقيقها في المستقبل, ومن الأمثلة عليها وصول خدمات المنظمات إلي جميع مناطق الدولة, تطوير العاملين, زيادة الإنتاجية إلي مستوى معين ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قيامها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والإنسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة, كالأهداف قصيرة الأجل ولكنها تحتاج إلي نظرة مشتركة أو الإتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً.

1- السياسات:

وهي مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند إتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف.

وهي إرشادات تقود تفكير وقرارات وتصرفات المديرين ومرؤسيهم عند تنفيذ وتطبيق الإستراتيجية وعلى هذا فالسياسات توفر الخطوط العريضة لتنفيذ ومراقبة العمليات الحالية بما يضمن عدم تعارضها مع أهداف المنظمة وبما أنه يشار إليها على أنها إجراءات معيارية للعمليات, فإن السياسات تساعد على زيادة فاعلية الإدارة من خلال تنميط كثير من الأفعال والتصرفات . وهناك وجهات نظر مختلفة للسياسة فبعض الكتاب يستخدمها كمرادف لكلمة إستراتيجية والبعض الآخر يستخدمها كمرادف لغرض المنظمة

ورسالتها بينما هناك كثير من الكتاب يستخدمونها في إطار ضيق ومحدد على أنها الخطوط العامة التي يجب ألا تخرج عن الإستراتيجية وبالتالي تساعد على سرعة الإنجاز وعدم تخطي الحدود خاصة عند تنفيذ الإستراتيجية⁽¹⁾

الخطط الإستراتيجية:

"وتعرف بأنها الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها" وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها، فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى، بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الإستراتيجية وليس العكس. فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالرسائل لبلوغ الهدف والخطط الإستراتيجية الجيدة هي تلك التي يجب أن يعرفها جميع العاملين ويسعون إلي تحقيقها بشكل لا يبعث على سوء الفهم أو التضارب أو التداخل في الأداء.

دراسة البيئة الداخلية:

الهدف الرئيسي لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الإستراتيجية فيها. ومن ثم تقديمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة. ويقصد بها الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية. حيث أن البيئة الداخلية للمنظمة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال ويمكن أن تتجسد فوائد دراسة وفهم البيئة الداخلية

⁽¹⁾ عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، الإدارة الإستراتيجية، إعداد المدير الإستراتيجي ط3(القاهرة: دار الثقافة العربية 1993) ص347

في الأتي: (1)

1/ يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في مكوناتها ويجعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ.

2/تستطيع إدارة المنظمة تحقيق مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعية التي قد تكون عناصر قوة في بعض مفردات البيئة الداخلية.

3/ يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية في المنظمة من معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات التي تستطيع فيها المنظمة تقويم وتحقيق الأداء العالي.

4/يساهم فهم البيئة الداخلية للمنظمة وتحليلها في معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة.

المكونات الأساسية للبيئة الداخلية:

وهي: (1)

1/الهيكل التنظيمي : حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة لمستويات إدارية, (أي أنه يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة), كما أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يعتبر عامل متغير يتغير بناءً على متطلبات الإستراتيجية, أي أنه يتبع الإستراتيجية وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما, فإن الهيكل التنظيمي لابد أن يغير ليكون توافقاً مع الإستراتيجية فأى تغيير فيها يؤدي إلي تغيير مماثل في الهيكل.

(1) نعمة عباس الخفاجي, مرجع سبق ذكره, ص 138

(1) فلاح حسن عداى مرجع سبق ذكره ص 87

2/الثقافة التنظيمية: وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكون بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة. فالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الإستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها. والعمل على إحداث التغيير فيها اذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الإستراتيجية التي سيتم تبنيها.

3/الموارد المتاحة: إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز إهتمام المدراء الإستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الإستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المنظمة لتنفيذ تلك الخطط فالموارد المتاحة تمثل المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة.

ف نجد أن البيئة التحتية للإدارة الإستراتيجية تعتمد على التحديد الدقيق للعوامل الإستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية فهي تشكل المدخلات الأساسية للإدارة الإستراتيجية والتي تستمد من نقطة توازن إستراتيجي بين قدرة المنظمة على إقتناص الفرص وتحديد المخاطر في بيئتها الخارجية وبين عوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية.

دراسة البيئة الخارجية :

إن البيئة الخارجية هي مجمل المكونات والأبعاد والعناصر التي تضع منظمات الأعمال تحت تأثير هام من خلال التعامل المباشر وغير المباشر وتشكل من خلال هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة وتتألف البيئة الخارجية لاي منظمة من إعداد غير محددة من المتغيرات والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلي دعمه أو عرقلة

وسنستعرض أربعة متغيرات أساسية تكون في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية. وما يهمنا هو آثار هذه المتغيرات البيئية على الإدارة الإستراتيجية وهي: (1)

أ- المتغيرات الإقتصادية: تشمل على الإطار الإقتصادي العام للدولة. بما في ذلك نوع التنظيم الإقتصادي والملكية الخاصة والعامة. بالإضافة إلي السياسات المالية.

ب . المتغيرات السياسية:

وتوضح درجة الإستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمات.

ج - المتغيرات الإجتماعية:

تتكون من التقاليد والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة, ودور المرأة في المجتمع, وارتفاع مستوى التعليم.

د - المتغيرات التكنولوجية :

وتشمل كل من المتغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية كزيادة الإعتماد على الحاسبات الآلية. ونظراً لتأثيرها على أداء المنظمة, فلا بد أن يقوم المسؤولون عن الإدارة الإستراتيجية بجمع البيانات المتكاملة عنها بصفة مستمرة, من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها من مصادر داخلية أم خارجية ومن تنظيمها وتحليلها لإكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة والتهديدات التي تواجهها.

أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية:

(1) فلاح حسن عداى الحسيني, مرجع سبق ذكره, ص 87

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة ومحاولة الإستفادة من إتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها وتساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية للمنظمة من التعرف على عدة أبعاد. وهي: (1)

1/ بيان الموارد المتاحة وكيفية الإستفادة منها.

2/ تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات, فنأخذ التوزيع, أساليب وشروط الدفع.....الخ

3/ تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها ونطاق هذه الأهداف سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف التشغيلية.

4/ بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمتداداً لها أو تستقبل منتجاتها.

6- تحديد البدائل الإستراتيجية:

بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية بالمنظمة, يتم تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة, والتي تعتبر من الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المستويات المختلفة.

7- تقييم وإختيار البدائل الإستراتيجية:

ففي هذه الخطوة, يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة, مع كل هدف من الأهداف الإستراتيجية وكذلك مع إتجاه المديرين تجاه المخاطرة, سهولة الحصول على الموارد والوقت اللازم للتنفيذ, بناءً على هذه الأهداف تتم المقارنة بين البدائل الإستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل ومن ثم إتخاذ القرار البديل الإستراتيجي

(1) مؤيد سعد السالم , مرجع سبق ذكره ص.153

المناسب والذي يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والبديل الممتاز ويعرف بالإختيار الإستراتيجي.

مرحلة تنفيذ الإدارة الإستراتيجية:

تنفيذ الإستراتيجية ومفهوم عملية تنفيذ الإستراتيجية:

يقصد بتنفيذ الإستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة والإختبارات اللازمة لوضع الإستراتيجية المختارة موضع التنفيذ إنها تلك العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات وبالرغم من إن التنفيذ ينظر إليه كجزء من الإدارة الإستراتيجية إلا أن صياغة الإستراتيجية وتنفيذها يجب النظر إليهما كوجهان لعملة واحدة لذلك فإن التنفيذ السيئ كان العامل الرئيسي للعديد من أنواع الفشل الإستراتيجي (1)

تعرف مرحلة التنفيذ بأنها "مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط والسياسات.

في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات" (2)

يعرف التنفيذ الإستراتيجي بأنه العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة (الموضوعة) إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية، ونظم الأفراد والحوافز والتركيب التنظيمي، ونظم المعلومات الإدارية والقيادية، ونظام تقويم الأداء الإستراتيجي. عرف أيضاً بأنه عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم إختيارها وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمي والسياسات التنظيمية، ونظام التخطيط ونظم التقويم والرقابة. ولوضع الخيار الإستراتيجي موضع التنفيذ يتطلب الأمر وضع البرامج والموازنات

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 364

(2) أحمد عطا الله القطامين، مرجع سبق ذكره، ص 132

والإجراءات ومن ثم الرقابة على الأداء وتقويمه ليتمكن من معرفة فاعلية وكفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها ومراجعة النتائج لتشخيص الانحرافات ومعرفة أسبابها ومعالجتها.⁽³⁾

يلاحظ الباحث أن كتاب الإدارة الإستراتيجية أتفقوا في تعريفهم لعملية التنفيذ الإستراتيجي رغم إختلافهم في كثير من مراحل الإدارة الإستراتيجية هذا أن دل على شئ إنا يدل على أهمية التنفيذ الإستراتيجي في عملية إدارة إستراتيجية المنظمة. وتتمحور مرحلة التنفيذ حول ثلاثة أبعاد كالآتي⁽⁴⁾

البعد الأول: من سيقوم بعملية التنفيذ؟

عادة ما يقوم مدراء الإدارة العليا بعملية التخطيط الإستراتيجي بينما يقوم الآخرون في المؤسسة كل من موقعه بعملية التنفيذ حيث يقوم مدراء الفروع والعاملون معهم بوضع البرامج التنفيذية كل في مجال إختصاصه.

البعد الثاني: ما الذي يجب عمله؟

يقوم المدراء المختصون بالتنفيذ بوضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز كل خطة من الخطط الموضوعة ويكون الهدف من هذه البرامج وضع الخطط الإستراتيجية في التنفيذ ثم تتم عملية وضع الموازنات المالية التي توضح بالتفاصيل الكلفة المالية لكل برنامج تنفيذي وبمجرد أن يتم الأنتهاء من وضع الموازنات يتم تطوير الإجراءات التي توجه النشاطات الوجهة الصحيحة وتعرف الإجراءات بأنها نظام من الخطوات المتلاحقة التي توضح بالتفاصيل كيف سيتم إنجاز المهام والوظائف المختلفة.

البعد الثالث: كيف سينفذ البديل الإستراتيجي؟

⁽³⁾ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 197

⁽⁴⁾ أحمد عطا القطامين، مرجع سبق ذكره ، ص 134

من أجل الوصول إلى الأهداف بالطرق المحددة في مرحلة التخطيط الإستراتيجي ومن أجل الوصول بالبرامج التنفيذية إلى النهايات المطلوبة، فإن على الإدارة أن تتأكد من أن الشركة قد تم تنظيمها بالصورة المناسبة وأن الخطط المختلفة قد حشدت من أجل إنجازها وقد وفرت الإمكانيات البشرية والمادية وأن النشاطات توجه بالصورة المناسبة بإتجاه تحقيق الأهداف. " أن النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة نجاح تطبيق الإستراتيجية، وذلك لان عملية تطبيق الإستراتيجية أكثر صعوبة من عملية الصياغة، وأن التطبيق يحتوي على علميات وأنشطة متعددة ومعقدة⁽¹⁾ .

ويمكن الوقوف على هذه الحقيقة من واقع إستقراء الفروقات التي يوضحها الجدول(3/1):

جدول (3/1) مقارنة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية

تطبيق الإستراتيجية	صياغة الإستراتيجية
يركز تطبيق الإستراتيجية على الكفاءة	تركز صياغة الإستراتيجية على الفعالية
أن أساس تطبيق الإستراتيجية يبني على العمليات التشغيلية	ان أساس صياغة الإستراتيجية يتمثل في التنبؤ والتوقع المستقبلي
يتطلب تطبيق الإستراتيجية مهارات دافعية وقيادية فعالة	تتطلب صياغة الإستراتيجية مهارات وتوقع وتحليل جيدة.
يتطلب تطبيق الإستراتيجية التنسيق الكامل بين جميع العاملين في المنظمة	تتطلب صياغة الإستراتيجية التنسيق والتكامل فيما بين عدد قليل من الأفراد
تطبيق الإستراتيجية يختلف كلية مع إختلاف الأحجام، وأنماط الشركات (من حيث العائدية أو الربحية ... الخ	مفاهيم وأدوات صياغة الإستراتيجية تكاد تكون واحدة في الشركات الكبيرة والصغيرة

المصدر: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005م)

ص222

خطوات تنفيذ الإستراتيجية:

⁽¹⁾ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره ، ص222

ينظر إلي هذه المرحلة بأنها حاسمة لأنها تنقل التخطيط الإستراتيجي إلي مرحلة الترجمة الفعلية لجميع ما خطط سابقاً. إن تحويل الإستراتيجية المختارة من مجرد تفكير إلي عمل تبدأ من حيث تبدأ هذه المرحلة بتحديد ما يجب أن يتم عمله لتطبيق الإستراتيجية ويتم ذلك من خلال خمس خطوات رئيسية هي⁽¹⁾

1- تحويل الأهداف الإستراتيجية إلي أهداف سنوية:

إن وضع الأهداف السنوية نشاط لا مركزي يشمل بشكل مباشر كل المديرين في المنشأة قد تؤدي المشاركة الإيجابية في وضع الأهداف السنوية إلي القبول والإلتزام إن الأهداف السنوية ضرورية لتنفيذ الإستراتيجية لأنها⁽²⁾:

أ - تمثل الأساس الذي يقوم عليه تخصيص الموارد.

ب - تعد الوسيلة الأولية لتقييم المديرين

ج - الإدارة الرئيسية لمتابعة التقدم نحو تحقيق الأهداف طويلة الأجل وإرساء للأولويات على مستوى كل المنشأة والوحدة والإدارة. ولا بد من توجيه قدر كبير من الوقت والجهد لضمان تماشي الأهداف طويلة الأجل ومساندتها للإستراتيجيات موضع التنفيذ. إن إعتقاد مراجعة أو رفض الأهداف السنوية ليس مجرد نشاط روتيني. يمكن تلخيص الغرض من الأهداف السنوية في : أنها تستخدم كمرشد للتصرف حيث توجه جهود وأنشطة أعضاء المنشأة وهي توفر مصدر للشرعية في المشروع من خلال تبرير الأنشطة أمام أصحاب المصالح, وهي تستخدم كمعايير للأداء. كما أنها تستخدم كمصر هام لدافعية العاملين وهي توفر حوافز أداء للمديرين والعاملين, كما أنها تقدم أساساً للتصميم التنظيمي.

1- تطوير الإستراتيجيات الوظيفية:

⁽¹⁾ عبد الحميد مصطفى أبو ناعم, الإدارة الإستراتيجية, إعداد المدير التنفيذي ط(3) (القاهرة: دار الثقافة العربية, 1993م) ص 347

⁽²⁾ نادية العارف, مرجع سبق ذكره , ص 299

إن مسئولية إعداد وتكوين الإستراتيجيات الوظيفية تقع في إطار مسئوليات الأقسام الوظيفية المختلفة التي تشرف على الوظائف الرئيسية للمشروع (المنظمة) وهي التسويق، التمويل والبحوث والتطوير والتنمية والإنتاج ونظم المعلومات وغيرها من الوظائف. طبيعي أن الإستراتيجيات الوظيفية تؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة في إطار الإستراتيجية الرئيسية للمنشأة ليتم إعداد الإستراتيجيات الوظيفية وهي تحدد أهداف وسياسات كل وظيفة من وظائف المنشأة⁽¹⁾

2- إعداد السياسات اللازمة: السياسات هي إرشادات تقود تفكير وقرارات وتصرفات المديرين ومرؤوسيههم عند تنفيذ وتطبيق الإستراتيجية وعلى هذا فالسياسات توفر الخطوط العريضة لتنفيذ ومراقبة العمليات الحالية بما يضمن عدم تعارضها مع أهداف المنظمة وبما أنه يشار إليها على أنها إجراءات معيارية للعمليات فإن السياسة تساعد على زيادة فاعلية الإدارة من خلال ترميم كثير من الأفعال والتصرفات. وهناك جهات نظر مختلفة للسياسة فبعض الكتاب يستخدمها كمرادف لكلمة إستراتيجية والبعض الآخر يستخدمها كمرادف لغرض المنظمة ورسالتها، بينما هنالك كثير من الكتاب يستخدمونها في إطار ضيق ومحدد على أنها الخطوط العامة التي يجب الا تخرج عنها الإستراتيجية وبالتالي فهي تساعد على سرعة الإنجاز وعدم تخفي الحدود خاصة عند تنفيذ الإستراتيجية⁽²⁾.

خلاصة القول أن أول خطوة في تنفيذ الإستراتيجية هي وضع الإستراتيجية موضع التطبيق وتحويلها من مجرد تفكير أو خطة إلى أعمال وتصرفات وأنشطة محددة ويتم ذلك من خلال أداء ثلاثة أنشطة : وهي تحديد الأهداف السنوية، والإستراتيجيات الوظيفية وأخيراً السياسات.

وتستخدم السياسات لتوجيه ومراقبة القرارات والتصرفات على المستوى التشغيلي بطريقة تتماشى مع الإستراتيجيات الوظيفية وإستراتيجية النشاط أي أنها عبارة عن الحدود التي يجب الا يخرج عنها مسار تطبيق الإستراتيجية.

(1) أحمد فهمي جلال. إستراتيجية الإدارة (القاهرة: د. ن. 1990م) ص 129

(2) عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، مرجع سبق ذكره ، ص362

3- بناء الهيكل التنظيمي المناسب الفعال:

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها. فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنشأة. كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع إتخاذ القرارات الإدارية⁽¹⁾

لقد كان هنالك خلافاً فكرياً بين كتاب الإدارة الإستراتيجية يدور حول ما إذا كان الهيكل التنظيمي هو الذي يتبع الإستراتيجية التي تم إختيارها أم العكس. ولقد أستمر هذا الخلاف الفكري لعشرات السنوات حتى إستقر الأمر أخيراً على أنه من الضروري أن يتبع الهيكل التنظيمي الإستراتيجيات التي تختارها الإدارة العليا للمنظمة وليس العكس، ولكن على الرغم من ذلك فهناك من يرى أن الإختيار الإستراتيجي لا بد أن يراعي طبيعة الهيكل التنظيمي الموجود بالفعل. كذلك هنالك من يرى بأن العلاقة بين الإختيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي هي علاقة تفاعلية بدلاً من القول بأن واحداً منهما يتبع الآخر. وبصرف النظر عن هذه القضية الجدلية فإن من الأفضل أن نقول أن الأمر متروك في يد الطبقة الإدارية العليا التي تقوم بإعداد التخطيط الإستراتيجي للمنظمة. فهذه الطبقة تستطيع أن تغير من الإختيار الإستراتيجي بل يمكن القول بأن عملية تحديد درجة ملائمة الهيكل للإختيار الإستراتيجي وتحديد الحاجة إلي أي تعديل فيه، هو إختصاص أصيل وواجب أساسي لمن يقوم بالتخطيط الإستراتيجي للمنظمة. والواقع أن درجة التطابق والملائمة بين الإختيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي تتوقف على العديد من العوامل الموقفية. وكل البحوث التي أجريت في هذا الصدد تشير إلي أن كل من الإختيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي في المنظمات الناجحة لا بد وأن يركز على عدد من

(1) بشير عباس العلق. اسس الإدارة الحديثة (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 1999م) ص 187

الخصائص الخاصة بعلاقة المنظمة مع البيئة الخارجية, وأن المنظمات الأقل فعالية هي تلك المنظمات التي لم تتجح في خلق التوافق الإستراتيجي⁽¹⁾

وأشارت دراسة رائدة قام بها الفريد تشاترلر, وأوردها في كتابه " الإستراتيجية والهيكل " عن الممارسات الفعلية للعديد من الشركات وأتضح له أنهم من الضروري أن يتبع الهيكل التنظيمي الإستراتيجية التي تتبناها الإدارة العليا وبمعنى أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية فقد وجد تشاترلر أن التغيرات في إستراتيجية النمو للمنظمة تؤدي إلي ظهور مشاكل إدارية جديدة والتي تتطلب بدورها هيكلاً تنظيمياً جديداً وإعادة تطوير الهيكل التنظيمي القائم فالهيكل الذي يناسب شركة صغيرة الحجم لتصنيع الحديد وتركز في إستراتيجياتها على سوق جغرافي واحد من المحتمل ألا يناسب شركة كبيرة لإنتاج الحديد ومتكاملة رأسياً وتخدم مناطق جغرافية متعددة⁽²⁾

4- قيادة عملية تنفيذ الإستراتيجية:

مفهوم القيادة : هي العلاقة التي يستطيع من خلالها الفرد الواحد القائد ممارسة تأثيره على الآخرين وجعلهم يؤدون أعمالهم برغبة صادقة لبلوغ الأهداف والطموحات وتحقيق الآمال التي ينشدها القائد أو الجماعة. وعرفت أيضاً بأنها فرض التأثير الشخصي على حالة ما وإدارتها وتوجيهها من خلال عملية الإتصالات بقصد بلوغ هدف معين أو مجموعة أهداف⁽¹⁾.

لا يخفي على أحد الدور المحوري الذي تلعبه القيادة في تحقيق نجاح التطبيق الإستراتيجي. فهي التي تضطلع بمهمة تحديد وتوضيح غايات وأهداف كل مرحلة من مراحل تنفيذ الإستراتيجية المختارة وهي تحدد الموارد اللازمة للتنفيذ وتقوم بتدبيرها

(1) اسماعيل محمد السيد, مرجع سبق ذكره , ص 325

(2) نبيل مرسي خليل, مرجع سبق ذكره , ص 364

(1) شوقي ناجي جواد, مرجع سبق ذكره, ص 305

وتوزيعها على وحدات الأعمال الإستراتيجية وأوجه النشاط الوظيفي المختلفة بالمنشأة. وهي التي تشرف على إعداد التنظيم المناسب ووضع وتطوير السياسات والإجراءات والبرامج الوظيفية والموازنات التخطيطية لتنفيذ الإستراتيجية المختارة. كما يلعب أسلوب القيادة الإستراتيجية دوراً مهماً للغاية في التطبيق الإستراتيجي. ولعل توفر القيادة الإستراتيجية المناسبة لتنفيذ الإدارة المختارة لا يقل أهمية، أن لم يزد على تنمية قدرات القيادات المتوفرة، خاصة مع عدم تجانس ظروف المنشآت والصناعات المختلفة. ويقصد بالقيادة الإستراتيجية هنا القرارات الخاصة التي يتمتع بها المدير، والتي تمكنه من حسن توصيل الإستراتيجية المختارة للإعضاء الآخرين في التنظيم الذي يرأسه، وتصميم التنظيم الملائم لتنفيذها، وإعداد النظم الإدارية المختلفة لذلك وتتلخص وظيفة القائد الإستراتيجي في تأمين إتمام مراحل الإدارة الإستراتيجية بحذافيرها، بالرغم من إحتتمالات المستقبل غير المؤكدة وصعوبات التخطيط والتفاعلات بين جهود المديرين بالمستويات الإدارية المختلفة بالتنظيم⁽²⁾

الرقابة الإستراتيجية:

تعتبر الرقابة الإستراتيجية هي الوسيلة الرئيسية لقياس الأداء وتقييم مدى كفاءة وقدرة الدولة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ومن خلال تقارير ومؤشرات الأداء يقوم المستوى الأعلى بمراقبة سير الخطة ويتم التأكد من أن النشاط يتم بالكم والكيف والزمناً المحدد، ومن ثم إتخاذ التصحيح لأي إنحرافات أو أي متغيرات قد تحدث بالبيئة الخارجية، فيما تتولى الإدارة الوسطى مراقبة الأداء بصفة دورية منتظمة في فترات قريبة (كل شهر، ربع سنة،.....الخ).

أن القيام بعمليات الرقابة الإستراتيجية يتطلب إتباع الخطوات التالية: (1)

1- تحديد الأهداف الإستراتيجية والفرعية بوضوح.

(2) كامل السيد غراب، مرجع سبق ذكره، ص 237

(1) محمد حسين أبو صالح، مرجع سبق ذكره ص 153

2- التأكد من سلامة الخارطة الإستراتيجية وذلك من خلال دراسة وتحديد تبعية المشروعات والبرامج إلي الأهداف المرورية أو السنوية, وكذلك تبعية الأهداف المرورية إلي الأهداف الإستراتيجية للتأكد من عدم تنفيذ أي مشروع أو برنامج أو هدف غير موجود بالخارطة.

3- وضع حزمة مؤشرات القياس الخاصة بكل هدف إستراتيجي.

4- تصميم نظم المراقبة والرصد والقياس.

5- مقارنة الأداء الفعلي والرصد والقياس.

6- تقييم وتحليل النتائج بغرض تحديد أسباب الإنحرافات.

7- رفع النتائج إلي الإدارة العليا بغرض إتمام عمليات إعادة التخطيط.

8- تعديل المعايير الموضوعية في حالة إكتشاف عدم مناسبة أو عدم واقعية المعيار الموضوع.

تتضمن الرقابة الإستراتيجية الأتي:⁽²⁾

1- تحديد الوسائل والآليات المناسبة للرقابة والمتابعة والتقييم.

2- تقييم وتحليل الأداء مقارنة بالخطة الإستراتيجية الموضوعية.

3- تحديد وسائل التحفيز والمكافآت.

4- تحديد السياسات والنظم العقابية والتوجيهية.

5- خطوات التقييم والمتابعة.

(2) المرجع السابق, نفسه , ص 153

الفصل الثاني

الاداء

المبحث الأول: تعريف ومفهوم وأهمية الأداء

المبحث الثاني : أنواع وإدارة الأداء

المبحث الثالث : تقييم وقياس وتحسين

الفصل الثاني:الأداء

المبحث الأول: مفهوم وأهمية الأداء

لا غني لمن يتصدى لتحديد مفهوم المؤسسة العامة من أن يعرج على تحديد مفهوم المشروع العام وذلك لأن المؤسسة العامة شكل تنظيمي من أشكال المشروع العام.

ويعج الأدب الإداري العربي والأجنبي بتعريفات مختلفة للمشروع العام. فيعرف الدكتور الكوري المشروع العام بأنه " كيان قانوني مستقل, تملكه كلية أو تمتلك أغلب أسهمه جهة عامة, تقوم بتشغيله بإعتباره وحدة إنتاج مباشر, بغرض توفير سلع وخدمات أساسية (المشروع العام غير التجاري) أو بغرض القيام بإنتاج يستهدف تحقيق ربح (المشروع العام التجاري) ⁽¹⁾

أما التعريف النظري الفكري فهو يذهب إلي أن المشروع العام هو " تنظيم تملك فيه السلطات العامة المركزية أو المحلية, ما يقارب من أو يزيد على 50% من موجوداته, ويكون تحت الإشراف العام لتلك السلطات التي تملك من بين أمور أخرى حق تعيين إدارته العليا وإتخاذ القرارات الأساسية فيه, وينشأ ذلك التنظيم لتحقيق أهداف عامة محددة, ويوضح من ثم تحت نظام مساءلة عامة, ويقوم بأنشطة ذات طابع أعمال تجارية, ويتضمن مفاهيم أساسية تتعلق بالإستثمار والعوائد, ويسوق منتجاته في شكل سلع أو خدمات".

أما التعريف الإحصائي الإجرائي فيقول: أن المشروع العام هو "وحدة تنظيمية إنتاجية تقوم بأنشطة ذات طابع أعمال تجارية وتسوق منتجاتها, ويملك القطاع العام فيها ما يقرب من أو يزيد على 50% من موجوداته"

وعرف أيضا أن المشروع تنظيم له عدة ملامح

كالآتي: ⁽¹⁾

⁽¹⁾ عبد الباري درة , العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة, (عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع, 2004م) ص11
⁽¹⁾ عبد الباري درة مرجع سبق ذكره, ص13

ملكية عامة شاملة أو جزئية، ومجال نشاط محدد وهيكل تنظيمي قانوني ورأسمال معلوم، وإنتاج لخدمات وسلع يجري حساب تكاليفها وتسعيرها وتسويقها وترجمة لنشاطاته في بيانات مالية كالموازنة وغيرها.⁽²⁾

نخلص مما سبق إلي أن المشروع العام تنظيم أوجدته ظروف معينة في الدول الصناعية بشكل عام والنامية بشكل خاص، يتمتع بإستقلال إداري وينتج سلعاً وخدمات، ويدار وفق الأسس التي يدار بها أي مشروع تجاري من حيث تنظيم حساباته وتخطيطه وتسويق منتجاته.

وللمشروع العام أشكال تنظيمية متعددة منها التنظيم شبه الحكومي، والشركات المختلطة الملكية (من القطاع العام والخاص) أو من (القطاع العام والشركات الأجنبية)، وأخيراً المؤسسة العامة⁽³⁾

كما عرفت المؤسسة العامة هي: " وحدة إدارية (جهاز إداري) من منظمات القطاع العام مستقلة بذاتها بشخصية معنوية، ولها نوع من الإستقلال المالي والإداري لتمارس عملاً من أعمال الدولة (تنفيذ المرافق العامة) يتم إنشاؤها بقانون يحدد أعمالها وواجباتها وحقوقها وتخضع من حيث المبدأ لقواعد القانون الإداري العام.⁽⁴⁾

المؤسسة العامة هي " منظمة عامة، متخصصة في غرض معين، ومزودة بالشخصية المعنوية، وتنهض لإشباع حاجة عامة سواء أكانت خدمة أو سلعة مادية (إنتاجية أوإستهلاكية) لتحقيق الرفاهية العامة.⁽¹⁾

(2) المرجع السابق ص13

(3) المرجع السابق, ص 13

(4) عبد الباري درة, المرجع السابق ص13

(1) المرجع السابق ص14

وهكذا فإن لكل تعريف من التعريفات الثلاثة السابقة مزايا، فالأول يعتبرها مرفقاً عاماً وله شخصية معنوية والثاني يركز على أنها وحدة إدارية من وحدات القطاع العام تتمتع بشخصية معنوية، ويبرز الجوانب القانونية لها مثل إنشائها بقانون محدد وخضوعها للقانون الإداري العام. ويشدد التعريف الثالث على هدف المؤسسة العامة من حيث تحقيق الرفاهية العامة ويبرز الشخصية المعنوية لها، وكونها أنشئت لإشباع حاجة عامة.

المؤسسة العامة هي " منظمة عامة ونمط من أنماط تنظيم المشروعات العامة، أنشئت إستجابة لظروف تتعلق بإزدياد دور الحكومة في الحياة العامة، وتتمتع بشخصية معنوية ومرونة في العمل، ولها إستقلال مالي وإداري واضح وتقوم بإنتاج سلع عامة أو تقديم خدمات عامة، تحقيقاً لأهداف التنمية الإقتصادية والإجتماعية التي تنهض بها تلك الحكومات".

ومن هذا التعريف يمكننا أن نبرز الحقائق التالية:(2)

- 1- المؤسسة العامة هي منظمة عامة وشكل من أشكال تنظيم المشروعات العامة.
- 2- لقد أنشئت المؤسسة العامة نتيجة لإزدياد تدخل الحكومات في الشؤون العامة ليكون أداة كفوءة من أدوات تحقيق أهداف التنمية الإقتصادية والإجتماعية.
- 3- تتمتع المؤسسة العامة بشخصية معنوية ومرونة في العمل، وهي ذات إستقلال مالي وإداري، مما يمكنها من تسيير العمل وفق أسس تجارية في الأغلب، رغم أنها تخضع للرقابة العامة من الحكومات.
- 4- تتمثل أهداف المؤسسة العامة في إنتاج سلع مادية أو تقديم خدمات عامة يحتاجها الجمهور.

(2) المرجع السابق، ص 14

تعريف الأداء :

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام, ويحظى بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات, ويمثل القاسم المشترك لإهتمام الباحثين في علم الإدارة بشكل خاص, لذلك سنتناول ماهية الأداء من خلال التطرق إلي المفهوم, والمستويات والمعايير والعوامل المؤثرة فيه.

كما تعددت الدراسات التي تطرقت إلي مفهوم أداء المؤسسة, وإختلاف التعاريف المقدمة له, فمصطلح الأداء متعدد الجوانب والأبعاد لإقترانه وتداخله مع مصطلحات ومفاهيم متشابهة له, فهناك من تجعل من الأداء دالة للكفاءة وأخرى من تنظر له من جانب الفعالية وهناك من الدراسات من تعبر عن الأداء بمصطلحات أخرى كالمردودية والإنتاجية والنتيجة وحتى التنافسية رغم أنه يختلف عن هذه المفاهيم إختلافاً كلياً وفي هذا المبحث سوف نحاول الإطلاع على بعض التعاريف التي تناولت الأداء وكذا تمييزه عن المصطلحات القريبة منه.

التعريف اللغوي: إن شيوع مصطلح الأداء في الأدب التسيير وكثرة إستعماله في البحوث التسييرية التي تتناول المؤسسة أدى إلي تنوع وتعدد تعاريفه وقبل الإسهاب في بعض هذه التعاريف نشير إلي أن الأداء لغة يقابل اللفظ اللاتيني Performare التي تعني "إعطاء كل الشكل لشيء ما", والتي إشتق منها اللفظ الإنجليزي "Performance" الذي يعني "إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه" وهو نفس المعني الذي ذهب إليه قاموس "Petit Larousse".⁽¹⁾

(1) مزهودة عبد المليك, الأداء بين الكفاءة والفعالية , مفهوم وتقييم , مجلة العلوم الإنسانية,(الجزائر : جامعة بسكرة, 2001م) ص ص 85- 100

كما عرف الأداء : هو فعل يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن.⁽²⁾

كما يعرف الأداء بأنه " القدرة على إنجاز المهام أو تحقيق نتائج معينة"⁽³⁾

كما عرف الأداء هو" المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها, وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها" أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلي تحقيقها⁽⁴⁾

التعريف الإصطلاحي:

وعرف أيضاً بأنه:" المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات⁽⁵⁾

وعرف الأداء: " التفاعل بين السلوك والإنجاز, أي أنه يعبر عن مجموعة الأعمال والنتائج معاً⁽¹⁾

وكذلك عرف الأداء بأنه هو : " تأدية أو القيام بفعل أو بذل هدف معين⁽²⁾

⁽²⁾ بلمقدم مصطفى بوشعور راضية, تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية ملتقى الأول, المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الإقتصادية - الواقع والتحديات, المنظم بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية بالإشراف العلمي لمخبر العولمة وإقتصاديات شمال إفريقيا(الجزائر: جامعة حسيبة بن بو على, مجمع النصوص العلمية 2004م) ص 77

⁽³⁾ p16 (1999) Dialogues Autour de la performance d'Entrepise (Paris:les Enjeux.1.harmanttan) Ecosip,
⁽⁴⁾ الغالبي طاهر محسن منصور, وإدريس وائل محمد الصبحي, الإدارة الإستراتيجية " منظور منهجي متكامل" (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع 2002م) ص 77

⁽⁵⁾ دة عبد الباري إبراهيم, تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات "الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة" (القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية, 2003م) ص 15

⁽¹⁾ محمد الربيق محمد إبراهيم, العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية, "دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق, "" رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة" (الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية, 2004م) ص 30

⁽²⁾ بومدين يوسف, دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الإقتصادية , رسالة دكتوراة (غير منشورة) (الجزائر: جامعة الجزائر) ص 115

كما عرف الأداء بأنه إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية, وإستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها, وبهذا الشكل فإن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في إستعمال موارد المؤسسة ويقصد بذلك الكفاءة والنتائج المحققة من ذلك الإستخدم وتعني بذلك عامل الفعالية⁽³⁾

أ- **الكفاءة:** تعرف الكفاءة ببساطة على أنها "إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة, وهي بذلك تشير إلي الطريقة الإقتصادية التي بها يتم إنجاز الأعمال (الموارد والوسائل), وهذا يجعل التكاليف في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى, لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكما كانت المخرجات أكبر من المدخلات كلما تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة⁽⁴⁾

الفعالية: تعبر الفعالية عن مدى مساهمة الأداء الذي يتم به (أو القرار الذي يتم إتخاذه) في تحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبق, أي أنها مقياس لدرجة الإقتراب من الهدف المنشود نتيجة للقيام بعمل ما⁽¹⁾

كما يمكن تعريفها على أنها: فعل الأشياء الصحيحة وهي تهتم بنجاح المؤسسة في تحقيق غاياتها على المدى الطويل. أيضاً تعرف الفعالية: على أنها القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك, وبالتالي فالفعالية هي:مسألة تحقيق النتائج بصرف النظر عن المجهودات التي بذلت للوصول إليها⁽²⁾.

⁽³⁾ الداوي الشيخ, تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء, مجلة الباحث, ورقة عمل7 (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح. 2010م) ص ص 217-227

⁽⁴⁾ جليح الصالح, أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة) (الجزائر: جامعة الجزائر أعمال2006م), ص 130

⁽¹⁾ خالص صالح, تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي, ورقة مقدمة إلي الملتقى الوطني الأول حول : المنظمة المصرفية الجزائرية والتحويلات الإقتصادية " الواقع والتحديات " (الجزائر: جامعة حسيبة بن علي , كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية 2004م) ص ص 381-397

⁽²⁾ جليح صالح, مرجع سبق ذكره, ص 129

كذلك تعرف الفعالية على أنها : القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك وهي تحسب بالعلاقة التي تربط بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة(3) .

قد لا ينحصر تعريق الفعالية بهذه العلاقة الكمية والتي تعتبرها بعض المدارس على أنها كلاسيكية . فالفعالية يمكن تعريفها وفهمها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب, فقد تشير إلي قدرة المؤسسة وإستعدادها للبقاء والتكيف والإستمرار بالإضافة إلي تحقيق النمو والمردودية. كما تعرف بمدى نجاحها في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها وبالتالي فهي تتمثل في كل من الأهداف الإستراتيجية والأهداف التكتيكية (4).

بناء على ما تقدم من تعاريف, يتضح أن أداء المؤسسة يتميز بعدة خصائص.

من أهمها(1):

1- الأداء مفهوم واسع: يختلف مدلوله باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه, فالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح, أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية, أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل اللائم, في حين يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة,

لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى, ومن مؤسسة لأخرى, وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقاً لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المؤسسة, كما قد يمنع ذلك المؤسسة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير .

(3) بن حبيب عبد الرزاق, إقتصاد المؤسسة (الجزائر: ديوان المطبعة الجامعية2004م), ص126

(4) بومدين يوسف, مرجع سبق ذكره, ص 121

(1) جليح صالح , مرجع سبق ذكره, ص. ص 128-129

2 - الأداء مفهوم متطور: إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن, إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة, فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق- الإنطلاق يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج, كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية, التقنية المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعاً في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى, لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن, لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

3 - الأداء مفهوم شامل: يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء, لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه, حيث يوضح بعضها البعض, وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة, إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة, لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلي جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكاملها, وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

4 - الأداء مفهوم غني بالتناقضات: إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض, ومنها ما يكون متناقضاً, ويظهر هذا التناقض مثلاً عندما يسعى القادة الإداريين إلي تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج, والسعي في نفس الوقت إلي تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع, أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت إلي تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع, أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم,

لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكماً مستديماً، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الإعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

5 - الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة: يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات القادة الإداريين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى إتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

معايير ومحددات الأداء:

معايير الأداء:

إن معيار الأداء هو عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين " والهدف من وضع معايير الأداء هو مراقبة الأداء بصورة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب وتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره.

وتتمثل أهم معايير الأداء

فيما يلي:⁽¹⁾

⁽¹⁾ بن مانع محمد علي، تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، (غير منشورة) (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2006م) ص 73-75

أ- **الجودة:** تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فهي " إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقويم سلع وخدمات ترضي العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة " والجودة تحمل معنيين معنى واقعي ومعنى حسي فالمعنى الواقعي يعني التزام المنظمات بإستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج, نسبة الفاقد, والهدر, ومن ثم إستخدام معايير والتزامات المنظمات بالمقاييس والمواصفات المتعارف عليها, أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها بمعنى إقناعهم ورضاءهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي إحتياجاتهم.

ب - **الكمية:** حيث يقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانيات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلي مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء. لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتسهيلات.

ج- **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلي كونه من الموارد غير قابلة للتجديد والتعويض, فهو مال وليس دخلاً مما يحتم إستغلاله الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأن الوقت يتضاءل على الدوام ويمضي إلي غير رجعة " فالوقت أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن".

د- **الإجراءات:** وهي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل وبمعنى آخر بيان توقعي للخطوات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام, لذلك يجب الإتفاق على الطرق

والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز الأعمال المتوقعة والمدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد ونظم وقوانين وتعليمات, إلا أنه يفضل الإتفاق بين الرؤساء والمرؤسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسلمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ولكن الإتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤسين وتنفيذه مع رئيسهم قبل إيماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان إتفاقه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين.

محددات الأداء:

إن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة, وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلباً أو إيجاباً, يطلق على هذه العناصر محددات الأداء.

تتمثل هذه المحددات في⁽¹⁾

1- الجهد: وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلي الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2 - القدرات : تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير, وتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

⁽¹⁾ بعجي سعاد, تقييم فعالية نظام العاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية, رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة) (الجزائر):

3 - إدراك الدور: (المهلة): يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله, وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه, بتعريف إدراك الدور, ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء, لابد من وجود حد أدنى من الأتقان, بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة, ويكون لديهم قدرات متفوقة, ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين بالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل, فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح, وكذلك بالنسبة للفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات, فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به, ولكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل, فيكون أدائه أيضاً منخفضاً, وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيد في مجال وضعيف في أحد المجالات الأخرى⁽¹⁾.

العوامل المؤثرة في الاداء:

أن الأداء بمختلف أنواعه يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيه سلباً أو إيجاباً بعضها داخلي والآخر خارجي, سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المؤسسة ككل, وهو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تناولته بشكل مباشر أو غير مباشر. فإن الباحثين سعوا إلى تحديد العوامل المؤثرة على الأداء والعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية

وهي:⁽²⁾

(1) حسن راوية, إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية (الأسكندرية: الدار الجامعية 2003م) ص 210

(2) عبد الصمد سمير, أهمية تقييم العاملين في إدارة الموارد البشرية, رسالة ماجستير غير منشورة (الجزائر: جامعة الحاج لخضر 2008م) ص 56

العوامل الداخلية: وتتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها, ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية ومن أبرزها⁽³⁾.

أ -العوامل التقنية: وهي مختلف القوى التي تربط بالجانب التقني في المؤسسة, وتضم :
نوع التكنولوجيا المستخدمة- نسبة الإعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال - نوعية المواد المستخدمة في العمليات الإنتاجية- مستوى الأسعار.

ب - الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد, وعدد المجموعات الوظيفية, وكذا عدد المستويات الإدارية, وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم وأقسامهم.

ج - الموارد البشرية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري وتضم : هيكل القوى- التدريب والتأهيل - نظام الأجور والمكافآت - نظام الإختيار والتعيين.

العوامل الخارجية: وهي تتمثل في مجموعة من المتغيرات التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها وتتمثل في
الآتي:⁽¹⁾

⁽³⁾ تيمجدين عمر, دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية, رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية, غير منشورة, (الجزائر: جامعة محمد خيضر, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية 2013م) ص51

⁽¹⁾ ديجي وهيبة, دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية, رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية, غير منشورة, (الجزائر: بسكرة جامعة محمد خيضر 2013م) ص ص 57-58

أ - الزبائن: إن شكل السوق بدأ يتغير عند بداية الثمانينات فلم تعد سوق المنتج أي المنتج ليس هو صاحب اليد العليا المؤثرة, حيث أصبح الزبون يفرض رغبته على المنتج ويحدد نوع وتصميم المنتج كما أصبح هو الذي يحدد مواعيد التسليم وطريقة الدفع.

ب - المنافسون: يوصف العالم اليوم بصفة التغير المتسارع بسبب التعقيدات البيئية وتساعد حدة المنافسة والصراع للإستحواذ على حصص سوقية في الأسواق العالمية ولغرض مواجهة التحديات التي تواجه منظمات الأعمال ينبغي على تلك المنظمات إعتقاد رؤية إدارية متكاملة تستند إلي فلسفة واضحة تعزز المركز التنافسي للمؤسسة. إذ أصبحت المنافسة الشديدة من الصفات البارزة المميزة لبيئة الأعمال في الوقت الحاضر فبعد أن كانت منظمات الأعمال تواجه منافسة محلية من منافسين محليين يواجهون نفس الظروف التي تواجهها المؤسسة أصبحت تواجه في الوقت الحاضر منافسة حادة من منظمات عالمية تعمل في ظروف بيئية أفضل.

ج - العوامل الإقتصادية: وتتمثل في معدلات التضخم, معدلات الفائدة, إتجاهات الأجر.

د - العوامل السياسية والحكومية: وتتمثل في التشريعات والقوانين, ومدى قدرة النظام على تحقيق الإستقرار السياسي, والقوانين الخاصة بالمحافظة على البيئة, حماية المستهلك , تنظيم العلاقة بين أصحاب العمل والعاملين.

هـ - العوامل الإجتماعية والثقافية: تتمثل في القيم الثقافية وإتجاهات المجتمع والتي تعتبر الحجر الأساسي للمجتمع ولذلك فهي تقود الظروف والمتغيرات الإقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية, إذ أن التغيرات الحاصلة في النواحي الإجتماعية والثقافية تتطلب من المؤسسة المرونة وتبني أساليب متطورة تتناسب مع التطور في المجتمع.

المبحث الثاني : أنواع وإدارة الآداء :

إن معنى الأداء ينصرف إلي مجموعة واسعة من الأنشطة التي تتضمن جوانب كثيرة من الإفعال تتحدث عن ما تسعى إليه جميع الوحدات الاقتصادية في تحقيق أكبر عائد ممكن عن طريق إستغلال مواردها المحدودة أفضل إستغلال. ولا يأتي ذلك إلا من خلال تشغيل طاقتها الإنتاجية المتاحة بأقصى ما يمكن وتخفيض كلف إنتاجها إلي أقل ما يمكن والعناية بنوعية الإنتاج وجودته إلي الدرجة التي تجتذب جمهور المستهلكين إليهم والإهتمام بتنمية عناصر الإنتاج والسعي المتواصل لرفع قدراتها الإنتاجية وعلى رأس ذلك القوى البشرية وتحديث المكائن والآلات والمعدات والموجودات الثابتة الأخرى بما يتلاءم مع الإدارة الإنتاجية وإستخدام النظم المحاسبية الكفوءة ونظم المعلومات والإرتقاء بوسائل التدريب والدراسات والبحوث بما يعزز قدرات الوحدة ويرتفع بإمكانياتها التشغيلية والتسويقية والإدارية.

وتنهض الوحدات الاقتصادية العامة بمسؤوليات أخرى إضافة إلي تحقيق الإنتاج الأعلى بالتكاليف الأقل بالنوعية الأفضل ومن هذه المسؤوليات تحقيق أهداف إجتماعية قد تكون مباشرة أو غير مباشرة ولكن يبقى هدف المشروع الأول تحقيق أعلى ربح ممكن مع شيء من الغايات الأخرى.⁽¹⁾

تعريف الأداء ::

يراد بالأداء لغة إتمام, إجراء, إنجاز, تحقيق, تنفيذ, عمل, قيام, وفاء, إن جملة هذه المعاني تستند في الأصل إلي مسمى الأداء المستمد من الكلمة الإنجليزية (PERFORM) والذي إشتق بدوره من الكلمة الفرنسية القديمة (Performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

⁽¹⁾ مجيد الكرخي, مؤشرات الأداء الرئيسية (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع 2015 م) ص29

أما الأداء فهو تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن طبيعة وإختلاف هذه الأهداف والأداء على مستوى الفرد هو قيام المشتغل بتنفيذ أعماله وواجباته المكلف بها من قبل المنظمة, أي يعني النتائج التي يحققها الفرد للمنظمة نتيجة للعمل المؤدي.

كما يعرف الأداء بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.⁽²⁾

ويورد علماء الإدارة والإقتصاديون تعاريف للأداء

كالاتي:⁽¹⁾

1- الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه وإستيعابه لمهمة وإختصاصاته وإحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلاً أثناء عمله, وحسن إصغائه لتوجيهات المشرف عليه وتنفيذه للتعليمات والأساليب المطلوبة.

2- الأداء هو العمل الذي تكلف به المنظمة عاملاً معيناً, وعادة ما يحدد بكمية وينجز بمستوى جودة أي نوعية محددة وفق مقاييس تناسبها المنظمة ويؤدي بأسلوب أو بطريقة ومنهجية تضعها المنظمة كضوابط لنمطية الإنتاج وسلوكية العاملين.

3- الأداء هو النشاطات المنظورة والضمنية أي الحقيقة المحسوسة وغير المحسوسة التي يركز عليها نشاط وعمل العامل والذي يتحدد بعوامل ثلاثة : هي كمية العمل, نوعيته, ونمطه.

⁽²⁾ <http://raadalalzaben.com/ar/module.phptype=article&id=87>

⁽¹⁾ د. مجيد الكرخي, مرجع سبق ذكره, ص 29

كما يعرف الأداء بأنه عبارة عن مجموعة متكاملة من الآليات والعمليات التي تسهل حدوث تواصل وفهم أفضل بين أفراد يعملون معاً. إنها تتعلق بأفراد يعملون مع آخرين ليضيف كل منهم قيمة إلي مساهمات الآخر في سبيل تحقيق تحسين متواصل في النتائج والمعايير. ولو أمكن تحقيق ذلك للمنظمة ككل, فلا شك أنه سيجعل الموقف الفردي لكل موظف أفضل حالاً كذلك⁽²⁾.

وعرف الأداء بأنه محصلة سلوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجهه للعمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ويعتبر إنعكاس ومقياس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق هذه الأهداف المتعلقة بالعمل.⁽¹⁾

إن الجميع يستفيدون إذا قدم للموظفين التوجيه والدعم حتى يتسنى لهم العمل بأقصى درجة ممكنة من الفعالية والكفاءة بما يتماشى مع إحتياجات عملائهم وإحتياجات المنظمة التي ينبغي أن تخدم هؤلاء العملاء, ويتضمن ذلك إيجاد توقعات وفهم واضحين للنتائج المراد تحقيقها والأعمال التي ستؤدي في سبيل تحقيقها.

الفرق بين الأداء والإنجاز:

يتلخص الفرق بين الأداء والإنجاز كون الأداء يعني في علم الإدارة الحالة الفعلية للعمل أي العمليات المتلاحقة للأنشطة في المنظمة .

أما الإنجاز هو نهاية النشاط. إن الأداء يعتبر ركناً أساسياً لوجود الكفاية ويقصد به أداء مهام على شكل أنشطة أو سلوكيات انية ومحددة وقابلة للملاحظة والقياس وعلى مستوى عال من الدقة والوضوح اما الإنجاز فيعبر عنه بإتمام العمل في نهاية المهمة بعد التغلب

⁽²⁾ مدحت محمد أبو النصر, الأداء الإداري المتميز,(القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر: 2012 م) ص 84

⁽¹⁾ قلبو حسنية ، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي (الجزائر: بسكرة ، 2015) ص36.

على جميع الصعاب والتحديات التي تواجه ذلك النشاط او العمل بعد أن تم تحويل كل ذلك إلي نتائج ملموسة إضيفت للنتائج التي تحققت على مستوى المنظمة أو على مستوى الفرد .

العناصر المكونة للأداء :

هي:⁽¹⁾

1- القدرة: يراد بها إستطاعة المشتغل اداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعه وما القدرة بمختلف مستوياتها الا حصيلة تفاعل عنصرين رئيسين هما المعرفة والمهارة اللذان يعملان مشتركا لتحقيق ذلك.

المهارة: يراد بها المعرفة التي يلم بها المشتغل والخبرة التي يكتسبها ويقوم بطبيقتها في عمله مما تتاح له فرصة التطوير والتحسين المستمر لهذه الخبرة خلال التطبيق.

المعرفة: يقصد ما يمتلكه المشتغل من معلومات يقدمها عند قيامه بعمله.

2- الرغبة: وتمثل الجانب الأخر من معادلة الأداء وتمثل دوافع المشتغل فهي أكثر سعة من القدرة سواء من حيث المفردات أو المعالجات أو التوقعات وتحتوى على ثلاثة فقرات بعضها يتداخل مع الآخر وهي:

الإتجاهات : وتمثل الأفكار والآراء التي تدور في ذهن المشتغل تجاه النشاط الذي يؤديه والمتمثل بمجموعة الظواهر التي تدور حوله مثل العملاء والموظفين والمجتمع وظروف العمل وغيرها.

مناخ العمل والمناخ الاسري : ويتمثل ذلك بتفاعل كلاً من مناخ وبيئة العمل ومناخ الاسرة واللذان ينعكسا سلباً أو إيجاباً على اداء المشتغل لواجباته ومسؤولياته.

(1) مجيد الكرخي, مرجع سبق ذكره, ص30

3- التكنولوجيا: وهي الأفكار التي ترمي الي وضع حل للمشكلات قبل نشوئها ومن ثم وضع الأفكار على شكل تصاميم وخرائط لتتحول بعدئذ الي مكائن واجهزة ومعدات تستخدم في العمليات التطبيقية .

إدارة الأداء :

يراد بها الأنشطة التي تضمن إستمرار العمل حتى بلوغ الأهداف بطريقة فاعلة وكفاءة ويمكن لإدارة الأداء ان تركز على اداء المنظمة بشكل عام وعلى إدارة الموظفين وعمليات الإنتاج إضافة الي العديد من المجالات الأخرى.

كما يراد بادارة الأداء العمليات التي تسعى المنظمة فيها مواءمة مواردها مع النظم والعاملين معا من اجل تحقيق الاهداف والاولويات الاستراتيجية الواردة فى خطتها.

ان ادارة الاداء بالصيغة اعلاه هو فى مصطلح واسع ابتدعه اوبرى دانيلز لتوظيف التكنولوجيا والعلوم فى المجالات التطبيقية بهدف ادارة كل من السلوك والنتائج اللذان يعتبرا العنصرين الحاسمين فى ما يعرف بالاداء⁽¹⁾.

كما أن إدارة الأداء عرفت بأنها نظام مكون من عدد من الأجزاء التي يجب تضمينها وتنقيحها وإدارتها جميعاً والأهم من ذلك كله قيادتها, لكي تضيف قيمة للمنظمة والمديرين والعاملين.

كما عرفت إدارة الأداء: بأنها تلك الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنفيذ وتوجيه الأداء الفردي....الخ) لبلوغ أهدافها.

اما كونها متكاملة فلأنها تهيئ تكاملاً راسياً يربط أهداف كل من المنظمة والفرد, بالقدرات الجوهرية اللازمة للأداء, فضلاً عن التكامل الأفقي بين الإدارات التي يضمها الهيكل

(1) المرجع السابق نفسه,ص 32

التنظيمي وفرق العمل المتنوعة, ناهيك عن الوحدات التي تضمها إدارة الموارد البشرية من إختيار وتدريب وتقييم أداء وتخطيط للمسار الوظيفي نقلاً وترقية.⁽²⁾

أساليب إدارة الأداء :

تكمّن إدارة الأداء الحديثة في المسائل التالية : ⁽¹⁾

تمكين العاملين :

تعود أصول هذه النظرية إلي فريدرك تايلور منذ بداية القرن الماضي والتي تدعو الي تفويض المزيد من السلطة التنفيذية للعاملين وإشراكهم في صنع قرارات العمل, وتوسعت بعدئذ لتدعو إلي زيادة في مشاركة العاملين في منتصف القرن المذكور.

حيث تظهر العلاقة الموجبة القوية بين أسلوب التمكين في بناء الثقة بنفوس العاملين بالمنظمات وبين الرضاء الوظيفي وجودة القرارات والإنتماء للمنظمة ووضوح دور المسؤولية الوظيفية ووضوح دور الأداء الإنتاجي وتصميم الوظائف ووسائل الرقابة والعلاقات بين الوحدات الإدارية والإبداع وغيرها.

إعادة الهندسة:

ويبرز دور إعادة الهندسة على إحداث التغيير الجذري في عمليات المنظمة بهدف تطوير الإنتاجية كماً ونوعاً من أجل إرضاء العملاء حيث ظهر هذا الإسلوب سنة 1990م من قبل مايكل همر والذي يدعو إلي البدء من نقطة الصفر إذا اريد التغيير وليس إصلاح وترميم الوضع السائد او اجراء تغييرات ترميمية أي التخلي التام عن إجراءات العمل القديم المستخدمة.

(2) د. مدحت محمد أبو النصر , مرجع سبق ذكره , ص 85

(1) مجيد الكرخي, مرجع سبق ذكره ص 78

وبالرغم من تطبيق إعادة الهندسة في أجهزة الدولة قد يكون صعباً البيروقراطية ولكن الحاجة الي تطوير الإنتاجية فيها تحملنا الي عدم إهمال هذا الإسلوب.

الهندسة القيمة:

يراد بإسلوب الهندسة القيمة تحقيق وظائف المشروع ومن ثم مطابقتها مع حاجات العملاء ومن ثم تحقيق قيماً اذا كان المشروع يلبي تلك الحاجات ومن ثم ابتداع الوسائل التي توصل الي ذلك

إدارة الجودة الشاملة:

تعود أساسيات إدارة الجودة الشاملة إلي ديمينج وأيشكاوا وجوران وكروسبي وغيرهم.

ويقضي أسلوب إدارة الجودة الشاملة الاخذ بمبادئ الأداء والتحسين المستمر والتميز في إنتاج السلع والخدمات بكمية أعلى وتكاليف اقل مع الخلو من العيوب والشوائب من أول مرة وفي كل مرة من أجل إرضاء العملاء داخل المنظمة وخارجها.

التفوق المقارن:

ويستند التفوق المقارن على مقارنة أداء المنظمة بمنظمات أخرى في ميادين معينة من أجل الإستفادة من ممارستها الفضلي ومن ثم التفوق عليها في بعض الميادين محل المقارنة عن طريق تحسين وتطوير الأداء واساليب خدمة العملاء.

وتظهر دورة التفوق المقارن في أربعة أنشطة متتالية كما موضح في الشكل التالي وهي⁽¹⁾:

1- وبلورة العناصر المؤثرة في النجاح.

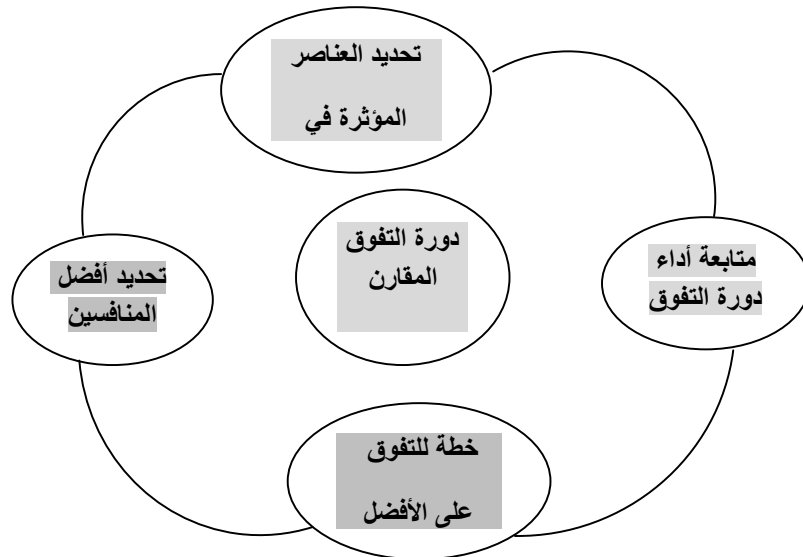
(1) مجيد الكرخي مرجع سبق ذكره ص. 77

2- تحديد أفضل المتنافسين

3- وضع خطة للتفوق على الأفضل.

4- متابعة دورة التفوق في الأداء ومن ثم إعادة الدورة للتأكد من إستمراريتها.

شكل (2-1): دورة التفوق المقارن



المصدر: مجيد الكرخي, مؤشرات الأداء الرئيسية, (الاردن: عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع

2015م) ص 79

المعوقات التنظيمية التي أثرت على فاعلية الأداء:

تواجه الأجهزة الحكومية الكثير من الصعوبات والتحديات التي تؤثر على أدائها ومن ذلك نذكر ما يلي:⁽¹⁾

- 2- عدم قدرة الهياكل التنظيمية على الموائمة بين حاجات العمل وإمكانيات تنفيذه.
- 3- عدم الهياكل التنظيمية لكي تنسجم مع متطلبات الأداء والمستجدات في نشاط المنظمة.
- 4- تشعب المسؤوليات وتضاربها داخل المنظمة مما يعرقل إنجاز الأعمال بالشكل المطلوب.
- 5- الروتين والإجراءات الطويلة التي تستغرق جهوداً ووقتاً طويلاً من الموظفين المستفيدين من الخدمات الحكومية.
- 6- عدم وضوح التعليمات واللوائح وخطوات العمل مما فسح المجال لتنفيذها بين إدارة وأخرى.

معالجة المشاكل التي تواجه الأداء في المؤسسات:

يمكن معالجة المشاكل التي يواجهها أداء مؤسسات الدولة المختلفة من خلال ما يلي:⁽²⁾

⁽¹⁾ مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره ص 81

- 1- وضع اهداف محددة وواضحة لأجهزة الدولة.
- 2- التميز بين الخدمة المجانية والإقتصادية ليسهل تقديمها.
- 3- وضع حدود واضحة لاختصاصات أجهزة الحكومة.
- 4- وضع مرتسمات للإجراءات مبسطة ودقيقة قابلة للتنفيذ.
- 5- بناء الحاجات والتشغيل الوظيفي طبقاً للحاجة.
- 6- إرساء الرقابة على أساس الأهداف بدلاً من رقابة الإجراءات وملاءمة التصرفات.
- 7- إعتتماد الأسس المتنوعة لتدريب العاملين.
- 8- تطبيق مبدأ الشفافية في العلاقات بين أجهزة الدولة.

أنواع الأداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المنغلقة بالظواهر الإقتصادية يطرح إشكالية إختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الإعتتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلي حد بعيد بالأهداف, فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الاخيرة وإستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية, الأجل, والمصدر.

أ- حسب معيار الشمولية:

فحسب هذا المعيار يقسم الأداء إلي اداء كلي واداء جزئي

وهما: (1)

(2) المرجع السابق, ص 85

(1) عبد الملوك مزهودة, مرجع سبق ذكره, ص 89

1/ الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها, ولا يمكن نسب إنجازها إلي أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر, وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية الشمولية, الأرباح, والنمو....الخ.

2/ الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة, وينقسم بدوره إلي عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلي وظيفة مالية, أداء وظيفة الأفراد, أداء وظيفة التمويل, أداء وظيفة الإنتاج, أداء وظيفة التسويق.

ب- حسب معيار الأجل:

ويتمثل في (1)

1/ أداء طويل الأجل: الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.

2/ أداء قصير الأجل: الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

ج- حسب معيار المصدر:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلي أداء داخلي وأداء خارجي.

هما (2):

(1) عبد الصمد سميرة, مرجع سبق ذكره, ص 58

(2) محمد سليمان, الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة, رسالة ماجستير, (الجزائر: جامعة المسيلة: 2006-2007) ص. 117-

1/ **الآداء الداخلى:** وينتج من تفاعل مختلف آداء الانظمة الفرعية للمؤسسة، أى مختلف الاداءات الجزئية متمثلة فى الآداء البشرى أى آداء الموارد البشرية فى المنظمة والآداء التقنى الذى يتعلق بجانب الاستثمارات والآداء الخاص بالامكانيات المالية المستعملة .

2/ **الآداء الخارجى:** وهو الآداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة ، فهو ينتج فى المحيط الخارجى للمؤسسة وبالتالي فإنه لايمكنها التحكم فى هذا الآداء حيث يظهر هذا الآداء فى نتائج جيدة لا تحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن الاوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الآداء إيجابا أو سلبا ، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الآداء لأنه يشكل تهديدا لها لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للآداء الداخلى.

وبما أن المنظمة عادة تمارس نشاطها فى مجالات مختلفة ، فقد تم بناء على ذلك تصنيف انواع الآداء على عدة انواع.

كما يلى: (1)

أ/ الآداء الإقتصادى: بتطبيق المبادئ الإقتصادية وسريانها بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بانواعها المختلفة ويعتمد قياس الآداء الإقتصادى على سجلات ودفاتر المنظمة وكذلك ماتعده من قوائم وتقارير .

ب/ الآداء الاجتماعى: يعد الآداء الاجتماعى لأى منظمة أساسا لتحقيق المسئولية الإجتماعية حيث تتمثل أهداف المنظمة على المستوى الاجتماعى والقومى فى المجالات التالية: (2)

(1) عمرو حامد، قياس وتقييم الآداء كمدخل لتحسين جودة الآداء المؤسسى، (القااهرة: الناشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009م) ص 116

(2) عمرو حامد، المرجع السابق. نفسه ص 117

1/ التعاون مع المشروعات الاخرى فى ميادين متعددة مثل تبادل الخبرات الفنية والإستشارات والبحوث.

2/ الأهداف التى تحدد مساهمة المنظمة فى بعض أوجه النشاط الإجماعى والثقافى وتطوير المجتمعات المحيطة بها.

ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المنظمة فى المجالات الإجماعية التى تربط بينها وبين الجهات التى تتأثر به ، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الإجماعى للأداء، ولذا يتطلب الأمر ضرورة بذل المزيد من المحاولات والجهد من أجل التوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الإجماعى.

ج/ الأداء الإدارى: يمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء فى منظمات الأعمال فى الأداء الإدارى للخطط و السياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاية وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن إختيار أفضل البدائل التى تحقق أعلى المخرجات الممكنة. ولتقييم الأداء الإدارى يمكن استخدام الاساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

المبحث الثالث: تقييم وقياس وتحسين الأداء :

يعرف الأداء بأنه انجاز الاهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية وتعنى الكفاءة تعظيم النتائج بإستخدام أقل الموارد، أما الفعالية فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوبة. قد ركزت العديد من الدراسات على مفاهيم الأداء وتقييمه وتناول معظمها الأداء من منظور الامور الداخلية لكن ذلك التقييم لا يركز الاهتمام على نمو الموجودات ولا الابتكار ولا التعلم وإنما يركز على الأهداف قصيرة الامد.

إن الأداء يقتضى التركيز على العناصر الفريدة التى تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الاخرى ، والتى تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير

المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة وتشمل الجوانب العريضة للآداء المؤسسى على الاستراتيجية والعمليات والموارد البشرية (1)

يتكون مفهوم الآداء من مكونين

هما: (1)

المكون الاول الآداء: ويمكن تعريفه بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج اعمال المنظمة فى ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشتمل على ثلاثة ابعاد.

هى: (2)

1/ اداء الافراد فى اطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

2/ اداء الوحدات التنظيمية فى اطار السياسات العامة للمؤسسة.

3/ اداء المنظمة فى اطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

المكون الثانى التقييم : وهو قياس مدى كفاءة وجودة المنظمة فى مجال تحقيق اهدافها العامة كما أنه جهد نظامى لوضع معايير الإنجاز فى ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلى بالمعايير الموضوعة من قبل، وتحديد أى وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإدارى المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بكفاءة وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة.

وينظر إلى عملية تقييم الآداء على أنها جزء من عملية الرقابة فهى عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكى تصل الى هدف محدد ، وأن تقييم الآداء هو إستقراء دلالات ومؤشرات

(1) شادى عطا محمد عايش، اثر تطبيق الجودة الشاملة على الآداء المؤسسى، رسالة دكتوراة (غزة:الجامعة الإسلامية 2008م) ص44

(1) مركز اعداد القادة للقطاع الحكومى ، تقييم الآداء المؤسسى ، نموذج بطاقة الآداء المتوازن عبد الحميد عبد الفتاح(القاهرة: المكتبة العصرية

(2009) ص 3

(2) د. توفيق محمد عبد المحسن، إتجاهات حديثة فى التقييم والتميز فى الآداء : ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، (القاهرة: المكتبة الاكاديمية د. ت) ص 4

المعلومات الرقابية لكي يت إتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الانشطة في حالة إنحرافها أو تأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلا إلى الانجازات المرغوبة، أى أن العملية الرقابية الشاملة بما فيها تقييم الأداء تختص بوظيفتين الاولى محاولة رفع الأنشطة في الإتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الإنحراف, والثانية

تصحيح مسارات الأنشطة.(1)

وأیضا عرفت عملية تقييم الأداء للمؤسسة بأنها عملية مستمرة , الهدف منها التقييم الذاتى الوقائى (2)

وتقويم الأداء يعنى الدراسات التى ترمى إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة الوحدة الإقتصادية من إدارة نشاطها فى مختلف جوانبه الادارى ، الانتاجى ، والتقنى والتسويقى والتخطيطى .. الخ ، خلال فترة زمنية محددة ومدى مهارتها فى تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات بالنوعية والكمية والجودة المطلوبة وبيان مدى قدراتها فى تطوير كفاءتها سنة بعد أخرى إضافة إلى تحسين درجة نجاحها فى التقدم على الصناعات المثيلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التى تعترضها وإبتداع الأساليب الأكثر نجاحا وتطورا فى مجال عملها .(3)

كما عرف تقييم الأداء بأنه التآكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة افضل إستخدام لتحقيقه الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء وإتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق الأهداف المرجوة منها.(4)

(1) علي السلمي,تقييم الأداء في إطار متكامل للمعلومات مجلة الإدارة المجلد الرابع العدد الاول (القاهرة: يوليو 1997)صص41-42
(2) د. صلاح السيد, تقويم الأداء فى مصر كيف تجعل منه نظاما يحسن الأداء ويطور الإدارة ، مجلة الإدارة ، المجلد الرابع العدد الثانى (القاهرة: دن اكتوبر 2004م) ص51.
(3) د. مجيد الكرخى , تقويم الأداء فى الوحدات الإقتصادية بإستخدام النسب المالية (الأردن: عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع 2010 م) ص31
(4) د. عمرو حامد, مرجع سبق ذكره, ص121

ويعكس مفهوم تقييم الأداء مجموعة من الجوانب الرئيسية.

التالية⁽¹⁾ :

1/ تقييم الأداء عملية هادفة للتعرف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المقررة والخطط الموضوعة.

2/ إنها عملية استمرارية تهدف إلى استخلاص النتائج التي يتعين إتباعها لتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء خلال الفترات الزمنية.

3/ إن هذه العملية تساعد في وضع أهداف جديدة وتعديل الخطط القائمة لتخدم أفضل مستوى من الانجاز الممكن.

إن تقييم الأداء في منظمات الاعمال يجب أن يكون شاملا لكل مجالات الأداء المختلفة - سواء كان أداء اقتصاديا أو اجتماعيا أو اداريا ويجب أن يرتبط تقييم الأداء بتنظيم المنظمة والإمكانيات المتاحة لها من إمكانيات مادية وبشرية وكذلك بأهدافها ومجالات نشاطها بالإضافة الى نوع النشاط ودرجة النمو والحجم الانتاجى والنظام الاقتصادى للمجتمع.

أهمية تقييم الأداء :

تتبع أهمية تقييم الأداء من خلال طبيعته كوظيفة تستهدف دراسة درجة التناسق والائتلاف بين عوامل الإنتاج للتعرف على مدى كفاءة إستخدامها وتطور تلك الكفاءة فى

⁽¹⁾ عمرو حامد, مرجع سبق ذكره , ص 121

فترات زمنية متتابعة من خلال مقارنة ما تحقق منها بالهدف وترجع أهمية تقييم الأداء الى الأسباب التالية:⁽²⁾

1/ تساعد على توجيه نظر الادارة العليا الى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة الى الإشراف وحيث يكون الإشراف أكثر انتاجية.

2/ تعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة في المستقبل حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتميئتها وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الامر الإستغناء عنها أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها حيث أن تقييم الأداء يمثل اساسا موضوعيا لوضع نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية.

3/ تساعد مديري الاقسام على إتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم.

4/ المساعدة على وجود نوع من الإقتناع الوظيفي يعرف المدير بكيفية أداء العمل الذي سيتولى مهامه مقدما ، وكذلك توفير الاساس السليم لإقامة نظام سليم وفعال للحوافز ، كما أنها تساعد على تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤوليات الإدارية.

5/ تمدنا مؤشرات تقييم الأداء بالإساس الذي يتم بمقتضاه إجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المنظمة ، وكذلك بين منظمات الأعمال وبعضها البعض.

6/ تساعد مؤشرات تقييم الأداء المستويات الإدارية على التعرف على أسباب الإنحرافات التي تم اكتشافها حتى يمكن إتخاذ الإجراءات اللازمة فيها.

⁽²⁾ عمرو حامد ، مرجع سبق ذكره ، ص 123 .

ولزيادة فعالية تقييم الأداء ودعمه ينبغي أن تكون عملية التقييم مستمرة وذلك عن طريق تقسيم خطوات العمل فى ضوء الاهداف الرئيسية ووضع النماذج الخاصة بالتقييم فى كل خطوة على أن يتم التقييم النهائى بعد الانتهاء من العمل.

ويتميز أسلوب التقييم المستمر فى التعرف على الصعوبات والمشاكل فى كل مرحلة من المراحل المختلفة.

المبادئ التى يقوم عليها تقييم الأداء:

يقوم تقييم الأداء على مجموعة من المبادئ

أهمها: (1)

1/ أن كل مستوى من مستويات الأداء فى المنظمة العامة أفرادا كانوا أو وحدات متخصصة ، هو جزء من الكل وهذا الكل جزء من كل آخر على مستوى أعلى.

2/ التوصل إلى طبيعة عملية الإدارة فى الأداء من خلال إرتباط الجزء ببقية الاجزاء المفقودة.

3/ إن تقييم الأداء المعتمد على الإهتمام بالأجزاء يبعد المنظمات العامة عن المثالية ويحوله إلى سلسلة من التفاعلات التى تؤدى فى النهاية الى التطاحن وتفرق الجهود.

4/ إذا حدث تحسن ما نتيجة للنظرة الجزئية، فهو تحسن مؤقت يؤدى إلى الإختلاف والتهور فى المدى الطويل.

وتستهدف الفلسفة الأساسية من وراء تقييم الأداء تقييم الاهداف المحققة من تنفيذ اعمال المنظمات العامة ومقارنة هذه الأهداف بالأهداف المخطط لها سابقا وذلك للتأكد من

(1) أيتن محمود سامح المرجوشى ، تقييم الأداء فى المنظمات العامة الدولية - (مصر: القاهرة: دار النشر للجامعات 2008م) ص. 20-21

كفاءة التنفيذ وتحديد العراقيل التي تواجهه ومحاولة العمل على علاجها لتجنب الأخطاء في المستقبل. كما تستهدف هذه الفلسفة كذلك الوقوف على المسؤوليات عما تم تنفيذه فردا أو إدارة داخلية أو عوامل خارجية وما نتج عن هذا التنفيذ من انحرافات.

أهداف تقييم الأداء :

تتضمن أهداف تقييم الأداء

النقاط التالية:⁽¹⁾.

1/ محاولة تعظيم مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة عن طريق الإقلال من الإسراف وتقديم الخدمة للمجتمع بأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة.

2/ الوقوف على المشكلات الإدارية التي تتواجد في قطاع الخدمة والتي تؤدي إلى انخفاض الأداء داخل إدارات هذا القطاع ووضع الحلول التي من شأنها المساعدة على الإرتقاء بمستوى الأداء.

3/ الوقوف على مجموعة من المؤشرات والمعايير التي يمكن الحكم بها على جودة الأداء داخل أجهزة المنظمات العامة والوصول إلى أسباب انخفاض هذا الأداء والعمل على معالجته بأسلوب علمي سليم.

4/ تحديد الأهمية النسبية لكل مؤشر من مؤشرات قياس الأداء والظروف التي يمكن استخدامه فيها نظرا لوجود اختلافات في نوعيات الأداء داخل كل جهاز من أجهزة المنظمات العامة.

المراحل العملية لتقييم الأداء في منظمات الاعمال:

تتمثل عملية تقييم الأداء في أي منظمة من منظمات الاعمال في ثلاث مراحل.

(1) إيتن محمود سامح المرجوشي, مرجع سبق ذكره, ص 21 .

هى: (1)

أ/مرحلة تحليل النتائج وإجراء المقارنات:

حيث يتم إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلى خلال الفترة موضع التقييم ونتائج التنفيذ المستهدفة كما هى واردة بالخطه وعلى ضوء هذه المقارنة يتم تحديد مدى تحقيق الاهداف ، ومدى تقدم أو تخلف التنفيذ الفعلى عما هو وارد بالخطه.

كما يمكن إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلى خلال الفترة موضع التقييم وبين النتائج الفعلية المحققة فى فترة أو فترات سابقة ، وعلى ضوء هذه المقارنة يتم تحديد مدى تطور النتائج المختلفة.

ب/ مرحلة قياس التغيرات وتفسيرها :

ويتم فى هذه المرحلة تحليل وتفسير أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ الفعلى عما ورد بالخطه وكذلك تفسير أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ فى الفترة محل التقييم ونتائج التنفيذ فى الفترات السابقة. يمكن تلخيص أسباب اختلاف النتائج الفعلية عن الاهداف وعن نتائج الفترات السابقة فى عدة نقاط

وهى: (2)

^{1/} عدم الدقة فى تحديد الأهداف نفسها من الناحية الكمية أو الزمنية.

^{2/} وجود نقاط ضعف أساسية فى خطة التنفيذ واستراتيجيته.

(1) عمرو حامد , مرجع سبق ذكره ص. ص 18 - 19
(2) المرجع السابق, ص . ص 18 - 19

3/ وجود عيب فى التنظيم القائم الذى يتم فى إطار تنفيذ الخطة.

4/ عدم توافر نظام فعال للرقابة الداخلية وما يترتب على ذلك من عدم توافر مؤشرات الرقابة التى توضح الموقف للإدارة اولا بأول دون إبطاء.

5/ عدم وجود نظام للحوافز يرتبط بتحقيق الأهداف الموضوعية.

عدم توافر عامل أو أكثر من عوامل الانتاج المتاحة تحت تصرف الادارة.

(ج) مرحلة تحديد الجهة المسؤولة عن حدوث الاختلافات:

تتمثل الخطوة الثالثة فى تحديد المسؤولية التى تسببت قراراتها فى حدوث الإختلافات فى النتائج وهنا يجب التفرقة بين طبيعة المسؤولية وما إذا كانت مسئولية داخلية أو مسئولية خارجية.

والمسئولية الداخلية تعبر عن اختلاف نتائج التنفيذ قد حدث بسبب احد القرارات أو الاعمال التى تمت داخل المنظمة.

اما المسئولية الخارجية فهى تمثل المسئولية عن الاختلافات الخارجية التى تحدث نتيجة لعوامل لايمكن لادارة المنظمة أن تتحكم فيها.

المشاكل التى تواجه تقييم الأداء:

يواجه الإستخدام الفعال لقياس الأداء فى المنظمات العامة عدة صعوبات أو مشاكل.

مثل: (1)

1- وجود فجوة بين القيم الموضوعية والفعلية ويقصد بذلك إمكانية أن تكون هناك فجوة بين القيم الموضوعية ، وتلك التى تواجه التنفيذ العملى اليومى فى المنظمات العامة.

(1) أيتن محمود سامح الرجوشى، مرجع سبق ذكره، ص ص 25- 26

2- تعدد وتعارض الاهداف والاولويات ويتمثل ذلك فيما اذا استطاعت المنظمات العامة وضع قيم لنفسها والتزمت بها كل مستويات الادارة العليا والمستويات الدنيا فيها, فقد تظهر قيم أخرى خاصة تلك التي تأتي من منظمات الأعمال وتهدف إلى تحقيق الربح وتهدد بالقضاء على القيم التي التزمت بها المنظمة العامة.

كما أن هناك احتمال وجود تعارض بين كل من القيم الادارية التي تومن بها المستويات العليا فى المنظمة العامة ، والقيم السياسية التي يراها رجال السياسة جيدة، وكذلك قيم الذين يقدموا الاستشارات الفنية لهذه المنظمات ، اخيرا مجموعة القيم الشخصية التي يومن بها العاملون فى المنظمات العامة. فهذا التعارض قد يؤدي إلى صراع ومشاكل من الصعب حلها.

3- تداخل المشكلات حيث يعتبر العديد من المشكلات التي تسعى المنظمات العامة لتناولها، هى مشكلات متداخلة بصورة ما ، وغالبا ما تكون الموارد المتاحة غير كافية لتناول تلك المشكلات بصورة فعالة

4- صعوبة قياس أداء العناصر غير الملموسة اذ يتمثل ذلك فى أنه ليست كل المنظمات العامة تواجه القدر نفسه من اليسر لقياس الأداء ، فقد تكون عملية قياس الأداء أكثر صعوبة فى الهيئات التي لا ترتبط أنشطتها سوى باتصالات غير مباشرة بالنتائج المطلوبة ، ومن ذلك على سبيل المثال هيئة حماية البيئة الامريكية حيث يوجد لديها برنامج يهدف لتشجيع دول اوربا الشرقية على تبني سياسات أكثر صرامة فى السعى لتحسين جودة الهواء والماء ، ولكن من الصعب الوصول إلى قياسات أداء للعناصر غير الملموسة.

5- القياس المضلل ويحدث ذلك فى حالة تقوم البنود غير الواضحة بدمج الانحيازات فى هذه الحالة يمكن ان تنتج لدينا مشكلات فى قياس الخدمات ومن أمثلة ذلك استطلاعات الرأى التى تتضمن أسئلة غير واضحة أو غامضة أو متكررة بصياغات أخرى أو غير مفهومة أو قيام المشاركين فى المسح بتفسيرها على نحو مختلف.

ايضا قد تودى القياسات فى بعض الحالات إلى حدوث تغييرات لأن الافراد المشاركين فى العملية يتأثرون بالبرنامج على نحو ما أو تصدر عنهم ردود فعل تجاه حقيقة أن البيانات تخضع للمراقبة من جانب جهة أخرى أو تستخدم لغرض معين آخر.

6- صعوبة المهام إذ قد نجد صعوبة فى قياس أو ملاحظة المهام التى تتطلب خبرة متخصصة أو تدريب وذلك بسبب صعوبة العثور على الشخص المؤهل لتصميم نظم قياس وتفسير النتائج.

7- العوامل الخارجية اذ لاتخضع العوامل التى تحدد الأداء الذى يقوم به الفرد ويمكن قياسه لسيطرة زملاء العمل فقط ، ولكنها فى الواقع تتخطى سيطرة أى فرد فى بيئة العمل وقد ترجع ايضا إلى عوامل خارجية ، فعلى سبيل المثال لو جرى تكليف اثنين من مندوبى المبيعات لمنطقتين مختلفتين، قد يختلف أدأؤهما بسبب التباينات الإقليمية فى الإقتصاد.

المعايير الرئيسية التسعة لتقييم الأداء :

يسمح التقييم الذاتى للمؤسسة بالتعرف على نقاط القوة والفرص للتحسين بالتركيز على العلاقات بين الأفراد والعمليات والنتائج .

هناك العديد من طرق التقييم الذاتى ولكن بشكل عام يمكن تصنيفها من خلال.

الآتى: (1)

(1) حاتم على العايدى، تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية (غزة: الناشر الجامعة الإسلامية 2009) ص. 7- 11

1/ وسائل ومناهج مبنية على الملاحظة البسيطة (المصفوفات أو الاستبيانات)
وتستخدم تسعة معايير رئيسية (نموذج التميز الأوربي) .

2/ وسائل ورش العمل المنسقة والتي تطبق تسعة معايير وفى حالات عدت الـ 32
عنصر معيارا فرعيا للنموذج الأوربي .

المعيار الأول: القيادة :

كيف يقوم القادة بتطوير الرؤيا والرسالة والقيم المؤسسية مع إعطاء القدوة الحسنة فى تبنى
ونشر ثقافة التميز ومن ثم الالتزام بالمبادئ والقيم واللوائح السلوكية .

قيام القادة بإعطاء القدوة الحسنة لبقية الموظفين اتجاه الإلتزام بثقافة التميز والمسئولية
اتجاه الوظيفة العامة

وذلك من خلال:(1)

أ/الالتزام بمواعيد الدوام الرسمية .

ب/ المشاركة بالدورات والندوات المتعلقة بالجودة والتميز .

ويجب ان لاتحتوى الخريطة التنظيمية على خطوط وخلايا تقليدية وان افرادا يتحركون
على شكل الحرف (V) يعرفون الهدف العام ويأخذون الثقافات القيادية ويعدلون هيكلهم
وفق العمل الذى بين يديهم .

المعيار الثانى: السياسة والإستراتيجية

ويتمثل فى:(2)

(1) على غازى ، التخطيط الاستراتيجى وتطوير الرؤية دليل عملى تطبيقى (د.ب ، د.ن) ص49.

(1) مدى كون سياسة واستراتيجية المؤسسة مبنية على الإحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لجميع المعنيين وذلك :

باستخدام اسلوب SWOT فى تحديد إمكانيات الدائرة والتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر المؤثرة على منهجية الإستجابة لاحتياجات وتوقعات المعنيين وتجميع المعلومات كافة لضمان فهم بيئة العمل الحكومى والقيام بالمقارنات المعيارية مع أفضل الممارسات .

2/صياغة السياسة والاستراتيجية للمؤسسة مبنية على معلومات مستقاة من نتائج قياس الأداء ومن البحوث والدراسات وانشطة التعلم ووجود فرق متخصصة أو وحدات تنظيمية مختصة فى حصر وتوثيق وجمع المعلومات المتعلقة بالنتائج مثل إدارة الجودة وفريق السياسة الإستراتيجية وغيرها مع إيجاد قاعدة بيانات سهلة الوصول والاستخدام لتوثيق النتائج مثل الشبكة الداخلية والمطبوعات والنشرات والتقارير .

3/مراجعة وتطوير وتحديث السياسة والإستراتيجية للمؤسسة من خلال حصر نتائج الإتصال بالمعنيين وتحليلها وربطها بعملية مراجعة وتطوير وتحديث السياسة والإستراتيجية مثل نتائج رضا المتعاملين ونتائج رضا الموظفين والإقتراحات والشكاوى والمشاريع والمبادرات وغيرها .

المعيار الثالث: العاملون

يشمل الاتي: (1)

(2) محمد ايماء جون نوبر أفضل ممارسات التميز المؤسسي (دبي:الكلية الالكترونية للجودة الشاملة 2005)ص92
(1) حاتم علي العائدي ,مرجع سبق ذكره ص 11.

1/ تخطيط وإدارة وتطوير العنصر البشري من خلال إشراك العاملين في وضع وتحديث بعض الانظمة والأطر التنفيذية ونشر كافة النظم واللوائح لكافة العاملين بكل شفافية وبأساليب مختلفة مثل النشر الإلكتروني والمنكرات والكتيبات وغيرها.

2/ تحديد وتطوير وإستدامة القدرات لدى العنصر البشري وذلك بقيام كل موظف بوضع اهداف فردية وترجمتها في شكل خطط وبرامج شخصية مرتبطة بأهداف الإدارة و الإستفادة من أفضل الممارسات الداخلية والخارجية وتطبيق المناسب منها .

3/ كيفية إشراك و تمكين العاملين بتوفير البيئة المناسبة للمبادرة والابداع لدى العاملين من خلال تدريب العاملين ووضع وتنفيذ آلية المكافأة والتحفيز واجراء التقييم السنوى عن مشاركة العاملين في تقديم الافكار وتفويض الصلاحيات ومشاركة العاملين في وضع ومراجعة النظم والسياسات .

4/ التواصل والحوار بين المؤسسة والعاملين فيها من خلال تعميم التجارب الناجحة ووضع وتطبيق نظام التظلم الوظيفي .

5/ الرعاية والاهتمام والإعتراف والتقدير للعاملين بشكل من العدل والمساواة ووضع وتنفيذ طرق ووسائل متنوعة للتقدير مثل المشاركة في صنع القرار ووضع وتنفيذ برامج تدريبية للمواطنين تساهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية .

المعيار الرابع: الموارد والشراكات

وتشمل الاتي: (1)

1/ إدارة الشركات الخارجية :

(1) حاتم علي العابدي, مرجع سبق ذكره, ص12

وذلك بإعداد بيانات يعرف منها الشركاء وتصنف مجالاتهم وفئاتهم وحجم التعامل معهم ومجالات الشراكة معهم وعقد لقاءات مشتركة مع الشركاء بحيث يتم تداول مجالات الشراكة ورسم حدودها وإعداد تقارير دوية عن مدى تقدم مسار الشراكة ومدى تحقق أهدافها .

2/ إدارة الموارد المالية : بإعداد وتطبيق وتطوير إستراتيجية مالية تضمن الاستخدام الأمثل للموارد المالية والمتاحة وإعداد ميزانيات مالية سنوية بناء على نتائج وانجازات الاعوام السابقة وإيجاد وتفعيل وحدة تنظيمية للرقابة المالية .

3/ الاستغلال الأمثل للتقنية الحديثة وإدارتها لدعم المؤسسة وذلك بتدريب مستخدمي التقنيات ووضع وتنفيذ خطط الصيانة الدورية.

4/ إدارة المعلومات والمعرفة لتطبيق أنظمة وبرامج لتصنيف المعلومات وأرشفتها وتطبيق آليات وبرامج تسهل الوصول والأطلاع على المعلومات .

المعيار الخامس العمليات:

يتمثل في: (1)

1/ منهجية تصميم وإدارة العمليات بوضع وتطبيق نظام معتمد لمراجعة الإجراءات والعمليات والحذف والاضافة وتشكيل فريق عمل للمراجعة والتوثيق .

2/ تطوير وتحسين العمليات من خلال الأساليب الإبداعية .

3/ تصميم وتقديم وتطوير الخدمات وتصميم استبيانات الرأى عن الانظمة الالكترونية والتقارير الدورية والمناقشة عن طريق ورش العمل.

4/ توفير خدمات جديدة بانتظام وإعتمادية وذلك بتشجيع المتعاملين فى تقديم المبادرات الابداعية وايجاد اساليب ووسائل للاعلان كالاعلان فى وسائل الاعلان والاعبار الصحفية والمؤتمرات .

6/ إدارة وتقوية علاقة فعالة مع المتعاملين بوضع خطط الاتصال وتطبيقها وتطبيق اساليب لقياس مستوى رضاء المتعاملين .

المعيار السادس : نتائج المتعاملين

يتمثل في:⁽¹⁾

1/ مقاييس رأى المتعاملين وهى المقاييس الت تحدد إنطباع المتعاملين.

2/ مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين بتقديم بيانات ومخططات بيانية أو وثائق .

المعيار السابع:نتائج العاملين :

مقاييس رأى العاملين عن المؤسسة ونظرتهم اليها تتمثل فى فرص التطوير الوظيفى ورأى العاملين عن وجود الفرص المناسبة للتطور والنمو الوظيفى .

المعيار الثامن: نتائج المجتمع:

توفير نتائج على شكل بيانات أو احصائيات أو جداول أو رسومات بيانية أو... الخ لتدل على توفير ونشر المعلومات ذات العلاقة بالمجتمع ايضا المساواة فى تقديم الخدمات للمجتمع والتعريف بالانجازات المجتمعية وعدد المبادرات المجتمعية وبيان حجم المواد المخصصة لخدمة المجتمع .

⁽¹⁾حاتم عاي العايدى , المرجع السابق ص15

المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسية

يتمثل في : (1)

1/ نتائج الأداء الرئيسية كدرجة الالتزام بالموازنة - توفير مايدل على التزام جميع الادارات بالموازنة وتوفير ما يدل على الفائض .

2/ مؤشرات الأداء الرئيسية : أداء الموردين توفير ما يدل على مستوى أداء الموردين بناء على معايير واضحة مثل سرعة التوريد وخدمة ما بعد التوريد جودة المادة أو الخدمة .

الاستراتيجيات المقترحة لمواجهة صعوبة تقييم الأداء :

توجد عوامل عديدة تعيق الاستخدام الفعال لقياس الأداء في دعم صنع القرار، وتتمثل هذه العوامل في تحديات سياسية وأخرى تتعلق بالاتصال ، ولذا يثور التساؤل عن أفضل النصائح التي يصح أن تقدمها مهنة التقييم للمديرين المكلفين بالتوصل إلى نظم مفيدة لقياس الأداء .

إن تصميم نظام قياس أداء هو عملية تحتاج إلى وقت طويل وموارد كبيرة ويجب القيام بها مع وجود توقعات واضحة بين الاطراف المعنية عما هو مطلوب تحقيقه ، ويجب على اصحاب المصلحة المتعددين المشاركين في المنظمات العامة تعلم كيفية العمل والتعاون سويا حتى يتوصلوا إلى إتفاق بشأن مهمة هذه المنظمات .

وأهدافها .

كما يجب أن ينظر إلى بعض القطاعات على أنها قطاعات استثمارية خدمية لتجنب كثير من المشكلات .

(1) حاتم عاي العايدي , المرجع السابق 15-16

ومنها: (1)

1/ تعدد الاهداف وتداخلها أو تعارضها ما بين أهداف إقتصادية وأخرى إجتماعية مع صعوبة إعطاء أهمية لبعضها دون البعض الآخر.

2/ النظر إلى النشاط على أنه إستثمار أسها من النظر إليه على أنه خدمة ، وفي هذا الصدد يكون اسلوب تقسيم الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة للجمهور عبارة عن: (2)
أ/خدمات مجانية ويكون معيار قياس الأداء معيارا إجتماعيا يتمثل في عدد المترددين على أقسام الخدمة المجانية بالمستشفيات الحكومية.

ب) خدمات إقتصادية ويكون معيار قياس الأداء معيارا إقتصاديا يتمثل في تكلفة أداء الخدمة والعائد المالى.

وتسعى الدراسة المستفيضة لمهام وإختصاصات أجهزة المنظمات العامة الى التوصل لما بينها من تداخل أو إزدواجية فى أداء تلك المهام أو الاختصاصات ، على أن يتبع ذلك إصلاح تنظيمى لحل هذا التداخل بما يسمح لكل منها الإستقلالية فى الأداء ومن ثم يمكن تحديد المسؤولية عن الاخطاء بما يدعم من دور جهاز المساءلة فى رقابة الأداء لتلك الوحدات.

كما تسعى الدراسة المتأنية للجهاز الوظيفى فى المنظمات العامة الى تحديد الوظائف التى بها فائض وتلك التى بها عجز.

وحل تلك المشكلة يتطلب.

(1) ايتن محمود سامح المرجوشي، مرجع سبق ذكره ص.ص 27 - 28

(2) المرجع السابق ص.ص.28-29

الاتى:(1)

1/الاعتماد على التدريب التحويلي وذلك لتعويض النقص فى بعض التخصصات

2/ كما يتطلب تقديم التسهيلات اللازمة للعاملين فى التخصصات التى بهافائض من أجل ترك العمل الحكومى.

وفى الإطار يجدر بنا الإشارة إلى الدور الذى يمكن أن يقوم به إختصاصيو التقييم حيث بمقدورهم تدريب المستخدمين المحتملين على تمييز المخرجات عن النتائج الوسيطة وعن النتائج النهائية ، كم يستطيع هؤلاء ايضا إضفاء طابع الاعتدال على التوقعات للمساعدة فى تقليل الشعور بخيبة الامل عندما يجد أنصار قياس الأداء أن بيانات الأداء لم تجر أو يتم استخدامها بشكل مباشر فى صنع القرار.(2)

مع التأكيد على أن الإدارة مسئولة عن توضيح وتوصيل الإطار الاستراتيجى الذى يستخدم فى نطاقه قياس الأداء ، بما فى ذلك توضيح مهمة المنظمات العامة والاستراتيجيات والاهداف والاعراض والغايات المطلوب تحقيقها.

كما أن الادارة مسئولة عن تصميم وتنفيذ وصيانة برامج المنظمات العامة والخدمات والعمليات والمعايير وعند إستخدام نظم القياس وذلك لتحسين الأداء الجماعى. فإذا كانت هذه هى مسئوليات الادارة أو بعضها ، فإن الإدارة فى حاجة لتوضيح الغاية التى تسعى اليها والتأكد من أن هذا الغرض جرى تصميمه لخدمة الإستخدامات المقصودة. فلكى يتحقق للنظام النجاح ، لابد الا تكتفى الإدارة بمجرد التحديد والتصديق على القياسات وتصميم النظام ، بل وايضا الإلتزام بإستخدام البيانات لتحسين الأداء.

(1) د.عبد العزيز مخيمر وآخرون،مرجع سبق ذكره ص ص28-29 ..

(2) kathryning performance measurement to impv,ve publicand non profit program (san francisco :jossey bass publishers ,no75,1997)p10-13
Newcomer

وتجدر الإشارة إلى أنه من شأن تكرار المهام ، تقديم المزيد من الفرص لملاحظة جميع مراحل العمل ، فكلما كانت المهام متكررة ، كان الإحتمال الأكبر للقياس غير مكلف.

كما أن الامر يحتاج إلى تبسيط الإجراءات نظرا لأن المهام البسيطة ذات الانشطة المحددة أسهل فى القياس من المهام المعقدة.(1)

كما يتطلب الامر كذلك أن تكون الاهداف محددة بطريقة تسهل القياس فإذا تم ترجمة الهدف إلى عدة أهداف فرعية فسيساعد ذلك على الاقلال من الانفاق.

أن عمليات قياس الأداء لن تنجح بدون حوافز مساعدة مبنية على أسس موضوعية ، ولا تقتصر الحوافز على الجانب المادى فقط ولكن التركيز على الجوانب المعنوية أمر هام فى عملية قياس الأداء من خلال نشر معلومات عن الأداء الجيد فى قسم أو برنامج أو مشروع معين مما يعطى العاملين إعتزازا وتقديرا يتخطيان ما يمكن تحقيقه عن طريق المكافأة المالية.

ويجب على المنظمات أن تأخذ فى إعتبارها عند إجراء عملية تقييم الأداء أن تتحاشى المؤشرات غير التنبؤية وأن تدرس كيفية قياس الإبداع والتعلم والتغيير.(2)

قياس وتقويم الأداء :

إن التغيرات والتطورات السريعة فى بيئة الاعمال الحديثة قد أثرت فى كمية المعلومات ونوعياتها التى تحتاج اليها المنظمات فى قياس الأداء وتقييمه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، وأصبح هناك حاجة ماسة لتطوير مقاييس الأداء المالية التقليدية لقصورها عن مواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة فى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بسبب

(1) ايتن محمود سامح، مرجع سبق ذكره ص30

(2) كريس أشتون، تقييم الأداء الاستراتيجى : المعرفة والأصول الفكرية، ترجمة علا أحمد (القاهرة: د.ن، 2001م)ص 17

العولمة والمنافسة الشديدة فى المنظمات وسعيا لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق اهدافها الإستراتيجية والتشغيلية والمالية بكفاءة وفاعلية (1)

ويعد القياس دورا رئيسيا فى مجتمعنا فعندما تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه فى شكل أرقام ، فلا بد أن تكون على دراية به ، ولكن عندما لاتستطيع القياس ولا التعبير عما تتحدث عنه فى شكل أرقام إذا يرجع ذلك إلى أن ما لديك قدر ضئيل وغير مرض من المعرفة (2)

إن نجاح أى مؤسسة من عدمه متوقف على مدى قدرتها فى تحقيق غاياتها وأهدافها التى سطرتهأ وهى العملية التى تتطلب وضع إستراتيجية محددة ، والعمل على توفير واستغلال كل الامكانيات المتوفرة من أجل تنفيذها فى ظل المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية للمؤسسة ، وتعتبر عملية قياس الأداء فى المؤسسة الاقتصادية المرحلة الاخيرة من مراحل العملية الادارية ، وذلك لأنها تعبر عن النتيجة النهائية خلال فترة معينة وترتبط اساسا بمدى حصر وتحديد الانجاز وما وصلت اليه المؤسسة من تحقيق اهدافها.

ويعد قياس الأداء من أهم الاسس التى توفر إعتبرات ومنطلقات هامة من أجل إحداث التطوير وتحقيق الارتقاء بالإنجازات وتصحيح المسار الإستراتيجى للمؤسسات على كافة انماطها ، الأمر الذى يتطلب ضرورة توافر الأدوات التى تستطيع المؤسسات من خلالها القيام بذلك .

وتفتقد المؤسسات الخبرات العملية فى مجال قياس الأداء نتيجة لضعف الاهتمام بتفعيل الممارسات التطبيقية ذات العلاقة بهذا المجال وإفتقاد المعرفة والدراية بكيفية القيام بذلك

(1) فضل راشد محمد على الاحصاء ، اثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسى، رسالة لنيل درجة الماجستير فى ادارة الاعمال (اليمن: 2014م) ص86

(2) برنارد مار، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء ترجمة د. خالد العامرى (القاهرة: دار الفاروق للإستشارات الثقافية 2008م) ص105

ولعل طبيعة طبيعة وأهمية الدور الذى تقوم به تلك المؤسسات وما تواجهه من مستجدات ومتغيرات يفرض عليها أن تعزز من قدراتها فى قياس الأداء .

وتواجه المنظمات العربية تحديات مضاعفة بالقياس إلى فجوة التقنية فى المجالات المختلفة والتي تفصلها عن منظمات العالم المتقدم بالإضافة إلى مواجهة المنافسة الشرسة فى كافة المجالات .⁽¹⁾

مفاهيم اساسية حول قياس الأداء :

قبل سرد المفاهيم يجب توضيح العلاقة بين المصطلحين " القياس " و " التقييم " فهما يهدفان إلى تبيان مواطن الضعف والقوة فى نشاط ونتائج مراكز المعلومات ووصولاً بالعائد إلى أعلى المستويات لاتخاذ القرارات المناسبة لرفع كفاءة المؤسسة على مستوى جميع الوظائف وتطويرها كما وكيفا فالتطوير يبدأ بالقياس وينتهى بالتقييم

والقياس عبارة عن أداء أو وسيلة للتقييم ويعتبر القياس إحدى وسائل التقييم إذ لا يمكن أن يكون هناك تقييم دون قياس بمعنى أن التقييم أعم وأشمل من القياس فالقياس تقدير الاشياء والمستويات سواء كانت خدمات ، مستفيدون ، تقنية تقديراً كمياً.⁽¹⁾

ويراد بتقييم الأداء قياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد على النتائج التي حققتها فى نهاية الفترة المحاسبية بالإضافة إلى معرفة الاسباب التي أدت إلى هذه

⁽¹⁾ مشعل بن عامر العنزى وآخرين، المعايير التسعة لتقييم الأداء المؤسسى ، دراسة لنيل درجة الماجستير فى ادارة التخطيط التربوى (الرياض : د.ت) ص3 .

⁽¹⁾ عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن فى قياس وتقييم الأداء المستدام، بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية،رسالة ماجستير فى العلوم الاقتصادية (الجزائر: 2011م) ص64

النتائج واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على اسباب النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل. (2)

يتضح الفرق بين القياس والتقييم على أن القياس عبارة عن جمع المعلومات وملاحظة كمية الموضوع المراد قياسه ، وهو تقدير الاشياء والمستويات تقديرا كميا وفي إطار معين من المقاييس المدرجة ، أما التقييم فهو عملية مؤسسة ينتج عنها معلومات تفيد في إتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة ، وترمى عملية التقييم إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الاهداف وكذلك نقاط القوة أو الضعف حتى يمكن تحقيق الاهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة. يتضح جليا من هذا التعريف أن هناك فرقا بين عمليتي القياس والتقييم للأداء رغم أن الكثيرين يستخدمون المصطلحين للتعبير عن نفس المعنى. فالقياس يهدف إلى التشخيص اما التقييم فيهدف إلى العلاج أو التعزيز. (3)

بطاقة الأداء المتوازن:

أطلقت العديد من المصطلحات على بطاقة الأداء المتوازن ، فسميت بطاقة الإنجازات المتوازنة، وبطاقة العلامات المتوازنة ، ويقصد بها تلك البطاقة التي تعنى بقياس الأداء المؤسسى على مستوى المؤسسة ككل ، وعرفت بأنها " مجموعة من المبادئ والتقنيات التحليلية لتحسين أداء المنظمات فى أربع أبعاد رئيسية هى البعد المالى ، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو وبعد إجراءات العمل (العمليات الداخلية).

يعتبر استخدام بطاقة الأداء المتوازن من الظواهر التي بدأت تنتشر حديثاً، وتهتم بالإطار المنطقي ، مثل رصد مستوى الدعم التقني أو وضع الموارد البشرية أو مستوى إجراءات

(2) الجبارية كحلى ، دور استراتيجية التصدير فى تحسين الأداء المؤسسى ،رسالة ماجستير فى العلوم الاقتصادية والتجارية (الجزائر:2014-

2015م) ص64

(3) عثمان امينة ، سمسوم، مرجع سبق ذكره ،ص 65

ونظم العمل, وبالتالي رصد كافة العناصر التي يمكن أن تؤدي للانحرافات ولا تتوقف فقط على مدى توفر التمويل. كما هنالك عدة موضوعات لها صلة بذلك.

هما: (1)

1- إن مراقبة الإستراتيجية الدولة لا يمكن أن تقتصر فقط على هذا الأسلوب الذي يهتم بالتفاصيل

على مستوى البرامج والخطط التشغيلية, بل هنالك حاجة للمراقبة على مستويات أخرى, وقد أشرنا لها في مستويات المراقبة أعلاه مثل متابعة ومراقبة السياسات والتشريعات وعمليات التغيير الإستراتيجي.

2- إن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على نظام مدخلات ومخرجات ونتائج ومحصلات نهائية, قد تناسب تخطيط المنظمات , ولا يمكن رصد أو إختزال الأثر الإستراتيجي بهذا الأسلوب, فتحقيق الرؤية القومية يتوقف على تنفيذ الغايات القومية التي بدورها تنفيذها من خلال خطط سنوية أو برامج وهذه الأخيرة تتحقق من خلال أنشطة ومهام , عليه يتضح أن عمر الإستراتيجية يشهد تراكم لنتائج عبر سنوات طويلة لا يمكن إختزالها في مدخلات ومخرجات ببساطة كما هو يجري في حالة الشركات, وهذا لا ينفي صحة أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وإنما يجب إدراك أن إستخدامها يجب أن يتم بجانب إجراء الرقابة في المستوى الإستراتيجي الأول والمرحلي الذي سبقت الإشارة إليه وأن يتم تحديد المؤشرات في ظل الإوضاع المطلوب تحقيقها في نهاية الإستراتيجية.

إسلوب التخطيط الإستراتيجي يهتم بالتحليل الإستراتيجي ومن ثم تحديد الفرص التي يتم تحقيقها بأستخدام نقاط القوة, كما يتم تحديد نقاط الضعف والمهددات, ومن ثم يتم تحديد

(1) محمد حسين أبو صالح, مرجع سبق ذكره ص 154

الغايات والأهداف الإستراتيجية, ويتم توجيه إستراتيجيات وأهداف تجاه نقاط الضعف والمهددات, عليه فهناك إدراك مسبق للمصالح المطلوب تحقيقها وتوجيه أهداف إستراتيجية بموجب ذلك, كما أن هناك إدراك مسبق لنقاط الضعف والمهددات وبموجب ذلك يتم توجيه أهداف أو إستراتيجيات للتعامل معها. وإن وضع الإطار المنطقي للمتابعة الذي سبق ذكره يتماشى مع ذلك ويعترف بمراقبة الأهداف المباشرة والأهداف الخاصة بالتغيير وما ذكرناه من نموذج للمراقبة على أساس الإطار المنطقي ما هو إلا لمعالجة أخطاء المخططين, فضعف الموارد البشرية أو ضعف الدعم التقني (كمثال) يظهر عند التحليل الإستراتيجي كنقاط ضعف وبالتالي يتم علاجها مقدماً وهكذا تتم عمليات المراقبة والمتابعة والتقييم للأهداف المباشرة وللأهداف غير المباشرة الخاصة بالتغيير.

التغيير الإستراتيجي: إتفق معظم الخبراء على أن التغيير الإستراتيجي له أنواع ثلاثة هي:(1)

1- إعادة الهيكلة.

2- إعادة الهندسة.

3- التجديد والتميز.

بوجهة نظر المؤلف الأنواع الثلاثة أعلاه مناسبة للشركات والمنظمات إلا أنها لا تستوعب حجم ونوع التغيير الإستراتيجي المطلوب في حالة التخطيط للدولة, وكثيراً ما نسمع أن الخطة الإستراتيجية المعنية ممتازة لكن (على سبيل المثال) المشكلة في أن الثقافة المحلية إعتادت على الكسب السريع أو أن هناك مشكلة في السلوك الذي لا يحترم الزمن أو العمل أو وجود مشكلة في التمويل أو وجود كوادر مؤهلة, وهو وضع ينافي أبسط

(1) محمد حسين أبو صالح, المرجع السابق ص 156

أبجديات التخطيط الإستراتيجي الذي يقوم من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية بتحديد نقاط الضعف والتي يمكن أن تشمل السلوك السيئ تجاه الوقت أو إحترام العمل أو ضعف التمويل أو القدرات البشرية, وهو وضع يعني ضرورة بلورة أهداف أو سياسات تسعى لعلاج نقاط الضعف تلك, وهو قد يعني في بعض منها إحداث تغييرات إستراتيجية مثل إعادة صياغة السلوك للمواطن ليحترم العمل أو الزمن, وهكذا لا يستسلم التخطيط الإستراتيجي الحقيقي لمثل هذه العقبات وإنما يسعى عبر فترات زمنية طويلة لعلاجها وهو من المواضيع التي تعزز إستحالة تحقيق تنمية بمفهومها الشامل خلال فترة زمنية قصيرة لأن ذلك يتطلب مواجهة الكثير من العقبات والتحديات التي تحتاج لزمن طويل لتحقيقها, خاصة في مستوى الدولة, يعزز ذلك ما تحقق من سلوك رفيع لدى بعض الدول, وهو وضع لم ترثه تلك الدول وإنما قامت بتحقيقه عبر تخطيط إستراتيجي متقن.

في عالم الإقتصاد نجد أن التغيير المتسارع في الإنماط الإستهلاكية قد يتطلب إجراء تغييرات أساسية في إستخدام أو تغيير المنتجات بمنتجات جديدة أو تغيير النظم الصناعية أو تغيير إستراتيجيات التنافس وبناء القدرات وقد يفرض الواقع الإقتصادي الوطني أن تقوم المنشأة بإجراء تغيير إستراتيجي مثل أن يقوم مصنع للزيوت بنقل المصنع من بلد معين لا تمكن قوانينه وسياساته الإقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية العالمية لتلك الصناعة, إلي إعادة تركيب المصنع في دولة أخرى تمكنه من التنافس العالمي وتحقيق القدرات التنافسية .. ولعل هذا الوضع هو ما اصبح يفرض حتى على الدول القيام بتغييرات إستراتيجية حتى لا يضطر المنتج الوطني للبحث عن المكان الأفضل, مثال لذلك أن عدم قيام الدولة بإحداث تغييرات إستراتيجية في سياساتها الإقتصادية بما يحول بيئتها الإستثمارية إلي بيئة جاذبة دولياً بحيث تمكن المؤسسات التي تعمل بتلك الدولة من التنافس العالمي وتحقيق المزايا النسبية العالمية, فإن, واقع العولمة

سيفرض على المنتجين والمستثمرين التحول نحو مكان آخر يحقق لهم أهدافهم الإستراتيجية أحد أهم أسباب فشل المنظمات والدول في البيئة العالمية، والعكس فإن القدرة على التغيير الإستراتيجي هي أحد أهم أسباب تحقيق التفوق والبقاء.

ويتمثل الهدف الرئيسي من هذه البطاقة قياس مدى تحقيق الرؤيا الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال متابعة الأداء المنجز وفقا للأهداف الموضوعة مسبقا ، ويسهم إستخدام بطاقة الأداء فى الترابط بين الخطط الموضوعة وإستراتيجيات المؤسسة ، والترابط بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة . (1)

عندما تم تصميم بطاقة الأداء المتوازن من قبل معهد بطاقة الأداء المتوازن الامريكى المتخصص، وضعت مكوناتها على أنها أداة التواصل بين الاهداف المتنوعة والمترابطة والتي ينبغى على الوحدة تحقيقها للتنافس على اساس القدرات والابداع وليس فقط الموجودات المادية الملموسة ، وتحتوى هذه البطاقة على مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء المستمدة من إستراتيجية الوحدة وتمثل بشكل أساسى الكيفية التى ستحقق بها الوحدة أهدافها ، عن طريق بطاقة الأداء المتوازن.(2)

وتعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى المداخل الإدارية المعاصرة التى قدمها كل من Kaplan&Noron كمفهوم جديد للإدارة الإستراتيجية حيث يقدم هذا المدخل حلا كاملا للضعف والغموض فى التوجه القديم للنظام الإدارى الذى يركز على الأداء المالى فقط من خلال إضافة أبعاد أخرى تحول الخطة الإستراتيجية إلى أفعالونتايج ملموسة تربط

(1) سعيان، تغريد صالح، أحمد عنان ، " ممارسة إستراتيجيات التغيير لمواجهة الازمات وأثرها على الأداء المؤسسى"، دراسة ميدانية على القطاع المصرفى الاردنى. بحث مقدم للمؤتمر العلمى الدولى السابع لتداعيات الازمة الإقتصادية العالمية على منظمات الاعمال(جامعة الزرقاء: من 3-5 نوفمبر 2009) ص ص 1-37 .

(2) اسماء رشيد على، إستعمال بطاقة الأداء المتوازنة فى تقويم وتحسين الأداء، أطروحة دكتوراة فى محاسب كلفة إدارية ،(جامعة بغداد: د.ن.

الأهداف والوسائل والمقاييس بمستوى الأداء المطلوب والبرامج والمبادرات بالخطة الإستراتيجية .

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تزود الإدارة العليا برؤية واضحة وشاملة وسريعة عن أداء المؤسسة .⁽³⁾

في حين عرفت بطاقة الأداء المتوازن على أنها " نظام إداري يهدف إلى مساعدة الإدارة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات والإستراتيجية المترابطة ، حيث لم يعد التقرير المالى يمثل الطريقة الوحيدة التى تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية .⁽¹⁾

كما عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها ترجمة لرسالة المؤسسة فى مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء وذلك بتقديم هيكل لتنفيذ استراتيجية الوحدة الإقتصادية ، ولاتركز على الأهداف المالية فحسب بل وعلى الأهداف غير المالية أيضا .⁽²⁾

وايضا عرفت بأنها تمثل نقطة تتوقف عندها إدارة المؤسسة لمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها النابعة من إستراتيجيتها ومدى إرضائها للزبون والعاملين وعلاقتها مع المجهزين ومستوى النمو والتطور الذى وصلت إليه مقارنة بمقاييس الفترة السابقة.⁽³⁾

إن بطاقة قياس الأداء المتوازنة هي (طريقة تساعد المؤسسة على ترجمة رؤيتها ورسالتها إلى عمل وواقع تنفيذى يمكن توقع نتائجه وبالتالي يمكننا عندئذ من إستغلال الفرص

⁽³⁾ R.Kaplan,D.Norton" TheBalance .Measures thatdrive performance",HarvardBussines Review,Jan-Feb1992,p-71 Scorerad

⁽¹⁾ صالح بلاسكة, قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية فى المؤسسة الإقتصادية رسالة ماجستير (الجزائر: 2012 م) ص 23
⁽²⁾ احمد محمد شهيد, تقويم الأداء الاستراتيجى وفقا لمدخل القياس المتوازن للأداء دراسة تطبيقية فى مصرف ايلاف الإسلامى (مجلة كربلاء, د.ت) ص 244

⁽³⁾ الدباغ غازى ذنون (أثر بطاقة الأداء المتوازن فى جودة الخدمات المصرفية دراسة إستطلاعية فى المصرف الصناعى العراقى),(العراق: مركز الدراسات المستقبلية 2013) ص 7

ومواجهة التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة ، وتقيس أداء المؤسسة من خلال أربعة محاور المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو⁽⁴⁾

إن عملية بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدءا بإستراتيجية المنظمة حيث تترجم البطاقات إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة تمثل توازنا بين مختلف الجوانب ، وعند الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، يراعى أن الترتيب الذى يلزم إتخاذه ، والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفها طبقا لخصائص وظروف كل منشأة على حدا ويتم إستعراض كل خطوة من الخطوات المنهجية السابقة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

على النحو التالى: (1)

الخطوة الاولى: صياغة الرؤية التنظيمية:

تمثل الرؤية تصورات أو توجهات أو طموحات أو آمال لما يجب أن تكون عليه المنظمة فى المستقبل ، وتتم هذه الخطوة عن طريق عقد مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد على أن يتم ذلك قدر الإمكان بمعرفة طرف خارجى للحصول على الصورة الأكثر موضوعية حول موقف الصناعة والاتجاهات فيها ، وقد يتطلب الأمر ايضا ندوة مشتركة تحضرها الإدارة العليا وقادة الرأى إلى جانب ندوة تحضرها الإدارة العليا ومجموعة المشروع وشخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن .

الخطوة الثانية: تحديد الإستراتيجيات وبناء الأهداف والإستراتيجية العامة:

(4) رحمة زعيبي، أثر التخطيط الإستراتيجى فى أداء مؤسسات التعليم العالى، رسالة ماجستير (الجزائرية، 2013-2014) ص70
(1) محمد هانى محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال ، قياس الأداء المتوازن ، (عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع، 2015م) ص269.

إن نموذج قياس الأداء المتوازن فى الأساس أداة تسهم فى صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنشأة وتعمل على مراجعتها ومتابعة عملية تنفيذها وينبغى أن ينظر للنموذج على أنه أداة لترجمة رؤية وإستراتيجية تجريدية إلى مقاييس وأهداف محددة ، ومن ثم فإن الغرض من هذه الخطوة يتمثل فى ترجمة الرؤية إلى صورة ملموسة ، وبالتالي تحقيق التوازن العام بين المجالات المختلفة ، وحتى تتم هذه الخطوة بنجاح يجب أن تعقد ندوة مشتركة تحضرها نفس المجموعة المشار إليها فى الخطوة الأولى .

الخطوة الثالثة : تحديد عوامل النجاح الحاكمة:

تعنى هذه الخطوة الانتقال من التوصيفات والإستراتيجيات المذكورة أنفا إلى مناقشة والحكم على ما يكون مطلوبا لنجاح المقياس ، وماهى العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها ، بعبارة أخرى يجب على المنشأة أن تقرر الآن ماهى عوامل النجاح الحاكمة وترتيبها حسب الاولوية ، وهناك أسلوب مناسب لبدء هذا الجزء يتمثل فى تكوين مجموعات نقاشية لتقرير العوامل الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التى سبق وضعها ، وفى الجلسة المشتركة يدور النقاش ويتواصل لمحاولة التوصل إلى إتفاق حول مجموعة واقعية من عوامل النجاح الأساسية .

الخطوة الرابعة : تحديد القياسات:

وفى هذه الخطوة يتم صياغة مقاييس للتعرف على الاسباب والنتائج وإيجاد توازن فيما بينها ، وإعداد تقرير نهائى بمعرفة الإدارة العليا ومجموعة المشروع ، وإن كان يفضل أن يتم ذلك بمشاركة شخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن يفيد بصفة خاصة فى إحداث ترابط بين عوامل النجاح والمقاييس .

الخطوة الخامسة:تحديد وتطوير خطة العمل:

وفيها يجب تحديد كيفية تقييم النجاح فى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال صياغة الأهداف ووضع خطة عمل ،

الخطوة السادسة: تحديد الأفعال التنفيذية:

تتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء فى تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع ، وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد ، وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية ، ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا ، أنها تؤثر فى كل من العاملين والمديرين بالمنظمة وتتأثر بهم .

الخطوة السابعة: المتابعة والتقييم:

من الضرورى أن تتابع المنشأة بصورة متصلة الأهتمام بالمقاييس لى تتحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة ، ولتحقيق هذا الغرض، ستكون الإستعانة بحلول تكنولوجيا الاتصالات المناسبة ضرورية لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات.

أهمية قياس الأداء : تتمثل أهمية قياس الأداء .

فيما يلي:(1)

1- إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرامج فضلاً عن غاياته ومستوى أدائه، كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.

(1) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن ، (الاردين: دار وائل للنشر 2009م) ص 489

2- يركز القياس على ما يجب إنجازه ويحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف, كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الهدف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف, ليكون بمقدور المؤسسات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات .

3- يوفر التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات

4- إن قياس الأداء يؤدي إلي تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلي العملاء.

5- إن قياس الأداء يحسن واقع الإتصالات الداخلية ما بين العاملين, فضلاً عن الإتصالات الخارجية ما بين المنظمة وعملائها ومتعاملاتها, فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلي خلق مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع عملاء المنظمة ومتعاملاتها, وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الأنشطة الرسمية وفق إستراتيجية المنظمة.

6- إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرنامج وتكليف هذه البرامج.

7- يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المنظمة تعالج إحتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات إجتماعية.

8- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل, حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الأستناد عليها في إتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة.

9- القياس يزيد من تأثير المنظمة, حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلي الإهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.

10- لا يمكن أن يكون هنالك تحسين من دون قياس, فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم اين هي الآن من حيث عملياتها, لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها, وبالتالي بالتأكيد لا يمكن الوصول إلي حيث تريد.

11- يمكن لقياس الأداء أن يبين مدى قيام المؤسسة بمعالجة إحتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق الغايات.⁽¹⁾

12- إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات المماثلة ونظام عادل للمكافآت والحوافز بما يدفعها لتحسين آدائها ورفع إنتاجية العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة.⁽²⁾

13- يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.⁽³⁾

فوائد قياس الأداء: إن تبني مفهوم قياس الأداء يحقق فوائد عديدة .

كما يلي:⁽⁴⁾

(1) عثمان أمينة , مرجع سبق ذكره ص ص, 264-274

(2) عيسى مرازقة, الاساليب الاستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة إلى الربح, ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة, منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية (الجزائر: نوفمبر 2011) ص ص 297-302

(3) الدليمي جنان عيد العباس, "إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي", دراسة ميدانية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية , المجلة العراقية الاكاديمية (القاهرة: دن , 2012 م) ص 178

(4) <http://kenanaonline.com/user/ahmedkordy/post/1572018>

1- تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف أو عدم بذل الجهد المطلوب في تحديدها مما يجعلها أهدافا هلاميا بعيدةً عن اي قياس أو تقييم موضوعي.

2- الإرتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس يمكن بالتالي من إعطاء توصيف دقيق للاعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف, وبالتالي يتضمن الوصف المسؤوليات والإلتزامات الوظيفية.

3- يمكن من إتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة .

4- يفعل دور وسعي الإدارة المتواصل في تحقيق رضاء المستفيد من الخدمة وتجاوز توقعاته والإرتقاء بجودة الخدمات المقدمة.

5- المساعدة في إعداد ومراجعة الميزانية إضافة إلي المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.

6- يحدد وحدات قياس ممكنة لاتتعرض لمشكلات قياس الأداء في وحدات الجهاز الحكومي التي تقوم بمسؤولية أداء الخدمات.

مشاكل وصعوبات قياس الأداء :

ترجع صعوبة قياس أداء أية منظمة حكومية إلي الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة العمل في مثل تلك المنظمات الحكومية ومن اهمها.

ما يلي:(1)

1- طبيعة الخدمات الحكومية:

(1) الدليمي جنان عباس ,مرجع سبق ذكره ص1

من المعلوم أن مفهوم جودة الخدمة في مجال الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية وهو مفهوم مجرد يصعب تعريفه أو إخضاعه للقياس، وذلك إنطلاقاً من عدم دقة نتائج التقييم والقياس الذي يعتمد على المعايير غير الكمية.

ونظراً إلى أن المنتج الذي تقدمه الوحدات الحكومية هو منتج غير ملموس وتوجد صعوبة في عوائد هذه البرامج في شكل منتجات نهائية ، وبالتالي يصعب تحديد درجة العلاقة بين تكاليف هذه البرامج والعوائد الناتجة منها. ولكن على الرغم من ذلك فمن الضروري إجراء مثل هذا القياس لأنه من المتطلبات الأساسية لقياس فعالية البرامج الحكومية وهذا ما يسهل على الحكومة تقييم البرامج البديلة المقترحة بهدف اختيار البرنامج الذي يحقق برنامج أكثر من غيره.

2/تعدد وتعارض الاهداف والاولويات:

عادة ما يوجد للمنظمات الحكومية أهداف متعددة في الوقت الذي يوجد فيه هدف محدد لكل منشأة خاصة وبالتالي فإن تعدد الاهداف في الوحدة الحكومية يضيف إلى صعوبة قياس الأداء وذلك بعدم إمكانية تحديد الوزن الذي يعطى لكل هدف من الاهداف المتعددة.

3/ غياب التحديد الدقيق لمهام الاجهزة الحكومية:

عدم وضوح مهام كل وحدة يقود إلى خلق الكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى التسبب في المسؤولية وغياب المساءلة مثل التداخل في إختصاصات الأجهزة الحكومية ، الازدواجية والتضارب في الإختصاصات بالاجهزة و غياب التنظيم السليم للأجهزة وعدم التوصيف الدقيق لواجباتها.

4/الروتين فى الأجهزة الحكومية:

كنتيجة طبيعية لغياب المعايير الكمية التى يمكن الاعتماد عليها فى قياس الأداء فى ظل غياب الاهداف القابلة للقياس الكمي ، نجد أن الإدارة تهتم بتطبيق الإجراءات، فى حين تركز أجهزة المساءلة فى المحاسبة على الالتزام بمتابعة سير تلك الإجراءات.

5/ الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل:

تتمثل الصعوبات والاختلالات المتعلقة بعنصر العمل فى التضخم الوظيفى وسلبياته العديدة من ازدواجية فى المسؤولية الإدارية وطول الإجراءات وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية وازدواجية وتداخل الاختصاصات الوظيفية ثم صعوبة تحديد مايلزم من عمالة وذلك لعدم وجود معايير نموذجية لأداء العاملين لتستخدم كمؤشرات إرشادية فى تحديد العمالة بالإضافة الى خلق وظائف جديدة دون أن تصاحبها زيادة فى عبء العمل الوظيفى

6/ غياب رقابة الملكية الخاصة:

تسود فى الأجهزة الحكومية حالة من عدم المبالاة أو الإهمال فى قياس الأداء نتيجة عدم توافر الرقابة الفاعلة التى تمارس فى القطاع الخاص.

7/ الضغوط السياسية:

عادة ما تمارس الأجهزة الحكومية اختصاصاتها فى إطار من القرارات السياسية التى تسعى الحكومة من ورائها إلى تعظيم مكاسبها السياسية والاجتماعية أى المردود السياسى والاجتماعى للحكومة الذى يصعب إخضاعه للقياس الكمي.

8/ التداخل فى تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الحكومى والخاص:

لقد أدى التداخل فى تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الخاص والحكومى خاصة عند إشراك القطاع الخاص فى أداء جزء من الخدمة للمواطن إلى صعوبة قياس الأداء المؤسسى للأجهزة الحكومية.

9/ قياس الأداء المضلل:

فى ظل غياب الشفافية نجد أن الادارة تتبنى إزدواجية فى القياس ، فهناك قياس داخلى تعتمد الإدارة فيه على الحقائق ، وقياس خارجى تقدم الإدارة فيه صورة غير واقعية لتضليل القياس الخارجى المتمثل فى الرأى العام أو المستفيد من الخدمة.

10/ غياب المعيار الكمى للمخرجات.

أنواع الانشطة التى تشملها مؤشرات الأداء:

تتنوع الانشطة التى تشملها مؤشرات الأداء

كما يلى:⁽¹⁾

1/ الانشطة التى تختلف فيها امكانية القياس

حيث تشمل الانشطة التى يمكن قياسها على تلك الانشطة التى تكون وحدات العمل بها متماثلة ومفكرة من حيث الاسلوب والوقت بينما هناك أنشطة يصعب قياسها حسب وحدات العمل.

2/ الانشطة الواضحة والانشطة المساندة

حيث تشكل الانشطة الاساسية صلب اختصاصات الادارات الفنية بينما تشكل الانشطة المساندة إختصاصات الادارات الادارية والمالية والعلاقات العامة.

(1) د. مجيد الكرخى، مرجع سبق ذكره، ص 80

3/الانشطة الواضحة والانشطة غير الواضحة

وذلك كون بعض الانشطة واضحة يمكن الوقوف على حدود اختصاصها ومخرجاتها ولهذا يسهل قياسها اما تلك التي تتميز بصعوبة تحديد مخرجاتها فتوجد صعوبة فى قياسها.

4/الانشطة المستمرة والانشطة المتغيرة

فإن بعض الانشطة تتميز كونها مستمرة لا تتغير مع الزمن وأن مسؤوليتها تتكرر ولها سياقات ثانية ، فإن مثل هذه الانشطة يسهل قياسها ، أما الانشطة التي تتغير من مهمة إلى اخرى فإن قياسها يبدو صعبا.

مؤشرات قياس الأداء :

هناك عدة مؤشرات لقياس الأداء يمكن تقسيمها الى عدة اقسام

كما يلي: (1)

1/المؤشرات المالية التقليدية:

هناك العديد من المؤشرات المالية التي تستخدمها الكثير من المؤسسات فى التعبير عن أهدافها ونتائجها المالية

منها: (2)

أ/معدل العائد على رأس المال المستثمر : ويعد المقياس الاكثر شيوعا والذي يدخل أساس الاستثمار فى قياس الدخل ويعرف معدل العائد على الاستثمار بأنه عبارة عن نسبة صافى الربح الى الاستثمار :

(1) رحمة زعيبي، " أثر التخطيط الإستراتيجى فى أداء مؤسسات التعليم العالى الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن،" دراسة ماجستير

(السكرتة: 2013 -2014م) ص 65

(2) المرجع السابق ، ص 66

معدل العائد على رأس المال المستثمر = صافي الربح / رأس المال المستثمر

ب/ معدل العائد على المبيعات : يشمل نسبة صافي الربح إلى المبيعات والذي غالبا ما يسمى بمعدل العائد على المبيعات مقياس مالى للآداء واسع الاستعمال ومعدل العائد على المبيعات هو أحد مكونات معدل العائد على الاستثمار وفقا لطريقة (Dupont) التي تعد لتحديد المقدرة الربحية للمبيعات . أى بيان الكفاءة فى توليد الارباح.

معدل العائد على الإستثمار = صافي الربح/ صافي المبيعات

ج/ معدل ربحية السهم العادى: ويعتبر من أبرز مؤشرات الآداء للمؤسسات الاقتصادية ، نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة فى تحقيق الهدف الرئيسى للمؤسسة الاقتصادية المتعارف عليه فى النظرية الاقتصادية وهو تحقيق أقصى ربح ممكن .⁽¹⁾

معدل ربحية السهم العادى: نتيجة الصافى/ عدد الاسهم

د/ معدل العائد على حقوق الملكية: يقيس هذا المؤشر قيمة العائد الذى حققته بمجموع استثمارات المساهمين(حملة الاسهم) وفق العلاقة التالية⁽²⁾

العائد على حقوق الملكية = (صافي الربح / حقوق الملكية) × 100

2/المؤشرات غير المالية:

إن استعمال المؤشرات المالية غير كافية لإعطاء صورة واضحة عن موقف المؤسسة وعلى هذا الاساس فلا بد من وجود مؤشرات أخرى غير مالية مثل الجودة ، رضاء الزبون ، الابداع والابتكار، المرونة وغيرها من المؤشرات الاخرى لتتكامل مع المؤشرات المالية لتعطينا صورة متكاملة عن آداء المؤسسة ، ويوضح أن المؤشرات المثالية غير

(1) عمر تيمجددين , "مرجع سبق ذكره , 69.

(2) حمود حيمر مرجع سبق ذكره ص- ص 292-296

موجودة لأن المؤشرات تختلف من وحدة إقتصادية إلى أخرى بسبب إختلاف طبيعة حجم المؤسسة وأعمالها والاهمية النسبية للمؤشرات المستعملة⁽¹⁾

ويمكن إيجازها فى النقاط التالية:⁽²⁾

أ/ مؤشرات الجودة:

أصبحت الجودة الوظيفة الاولى لأى مؤسسة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأى مؤسسة لتمكنها من الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار فى ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة والسريعة ، ويقوم مدخل الجودة على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة اعلى وتكلفة اقل وإنتاج خالى من العيوب وإرضاء العملاء .

ب/ مؤشرات المرونة :

تمثل المرونة واحدة من أهم الخصائص التى تميز المؤسسات فى البيئات الصناعية المتقدمة والتى تضمن قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة إلى طلبات الزبائن، وبصفة عامة يتوقف تحقيق المرونة على مجموعة من العوامل تشمل الفترة الزمنية لدورة التسليم ، والنواحى الهندسية للمنتج ، قدرة المؤسسة على الابتكار والتجديد، وحتى يمكن الحكم على نجاح المؤسسة فى تحقيق المرونة فإنه يمكن من خلال صياغة المؤشرات الفرعية لهذه العوامل أن يتوافر دليل على مدى تمتع المؤسسة بميزة تنافسية فى تحقيق المرونة.⁽³⁾

ج/ مؤشرات الإنتاج فى الوقت المحدد:

وهو إتجاه إدارى تتبناه المؤسسة لإنتاج سلع أو خدمات بأقل وقت ممكن ، وبأقل تكلفة إجمالية ممكنة وذلك من خلال التحديد المستمر لكافة مسببات وجود الفاقد والإنحرافات

⁽¹⁾ جنان الدليمى عبد العباس باقر ، مرجع سبق ذكره، ص179 .

⁽²⁾ محمأحمد محمد، "تقويم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن،رسالة ماجستير (غزة: د.ت) ص.ص.27-28

⁽³⁾ حسن خالص يوسف الناصر، التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية فى تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية، كلية الادارة والاقتصاد (الموصل: د.ن 2010م) ص70

عن المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت، ويتطلب ذلك خفض المخزون ، وتحسين كل من جودة العمليات والمنتجات ، تحسين العلاقات مع الموردين أى أن الهدف الأساسى هو تحقيق أعلى وفورات ومن ثم رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض مدة وتكلفة الوقت المنقضى بين لحظة طلب المنتج من العميل وتسليمه له .

د/ مؤشرات أداء التسليم:

للمحافظة على مستوى رضا العميل يجب تسليمه بضاعته أو سلعته فى الوقت المحدد بالسرعة المطلوبة ، حيث أصبحت سرعة الانجاز عامل جوهري يحكم بقاء المؤسسات فى ظل بيئة التصنيع الحديثة ، ويعنى ذلك أنه كلما أسرع فى تحديد وتلبية إحتياجات العميل ، كلما إستطاعت أن تكون ناجحة ومستقرة فى السوق ، ويتم إستخدام مؤشرات أداء التسليم من أجل التوصل إلى نسبة 100% تسليم المنتجات فى الميعاد المحدد.

هـ/مؤشرات البحث والتطوير:

تشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العلمية والبحثية التى تقود فى النهاية إلى التحسين والإبداع فى مخرجات المؤسسة. وتهدف عملية البحث والتطوير إلى تخفيض التكلفة وزيادة العوائد المالية ، وتمكن المؤسسات من مواكبة التطورات الحديثة فى كافة المجالات وبالتالي تساهم فى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وبهذا تركز المؤسسات على إستخدام مؤشرات للبحوث والتطوير لضمان البقاء والاستمرارية.

و/مؤشرات التحكم فى التكاليف:

إن عملية التحكم فى التكاليف تحتاج إلى إستخدام الأساليب الاستراتيجية لإدارة التكلفة مثل التكلفة حسب الانشطة ، التكلفة المستهدفة ... والتى تعمل على توفير الفهم العميق

لديناميكية التكلفة فى المؤسسات ، وذلك عن طريق الدراسة التحليلية العميقة لهيكل عناصر التكلفة فى المؤسسة، من أجل الموقف الإستراتيجى والوصول إلى مركز تنافسى أفضل.⁽¹⁾

أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

إن بطاقة الأداء المتوازن لها أهمية كبيرة تتمثل فى عدة نقاط

أ/ توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة :

حيث يتم ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع الزبائن الذين ستقوم المؤسسة بخدمتهم ، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف ، كما تحدد المؤسسة أهداف وسياسات كل من النجاح المالى والعمليات الداخلية والزبائن والتعلم والنمو حيث تحدد فى جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.⁽²⁾

ب/ توصيل الإستراتيجية وربطها بالأهداف :

تساعد بطاقة الأداء المتوازن على ربط أهداف الإدارات والأقسام بأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، وبالتالي إمكانية ربط نظام الحوافز والمساءلة عن مدى مساهمة كل قسم أو إدارة فى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وفى الوقت نفسه الاستدلال عن مدى فهم الإدارات والأفراد لرؤية المؤسسة.⁽¹⁾

ج/ التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية :

⁽¹⁾ محمد أحمد محمد أبو قمر ، مرجع سبق ذكره.ص.ص.27-28 .

⁽²⁾ بلاسكة صلاح ، مرجع سبق ذكره ، ص25

⁽¹⁾ صالح ابراهيم الشعبانى، المنظور الإستراتيجى لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن وأوجه القصور (بغداد: مجلة البحوث المستقبلية، عدد33

،2011م)- ص ص 105-137

يظهر أفضل تأثير لبطاقة الأداء المتوازن عندما يتم توظيفها لإحداث تغيير تنظيمي وذلك يجب أن يضع المديرون التنفيذيون الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبه المتعددة ومن خلال العلاقات السببية تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي. (2)

د/ تعزيز تعلم التغذية العكسية الإستراتيجية: (3)

حيث تمكن المديرين من تفحص الأداء وإجراء التعديلات أثناء تنفيذ الإستراتيجية إضافة إلى عمل التغييرات الجوهرية إذ ما تطلب الأمر فضلا عن إمكانية نقل المؤسسة من التركيز على الموازنات المالية الداخلية إلى تضمن المحاور الإضافية كالزبائن والاسواق وبذلك تمكن بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات من تنسيق إستراتيجياتها لكي تعكس دعم وتعزيز التعلم بأسرع وقت (4).

محاور بطاقة الأداء المتوازن:

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور اساسية تعمل من خلال تحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء الأهداف المحددة لها ، ويمكن عرض الإطار العام لهذه المحاور الاساسية لبطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي (5)

ويمكن شرح محاور بطاقة الأداء المتوازن

في النقاط التالية: (1)

1/ البعد المالي:

(2) جنان على حمودي ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد قرارات زيادة فاعلية المحاسبة الادارية، دراسة استطلاعية في الشركات الصناعية) مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 95 (العراق: 2013م) ص ص195-215 .

(3) جنان عبد العباس باقر وآخرون مرجع سبق ذكره ص ص167-196

(4) الدليمي، جنان عبد العباس باقر وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص ص167-196

(5) صلاح بلاسكة ، مرجع سبق ذكره ص28

(1) قلبو حسينة، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي ، رسالة ماجستير، (الجزائر:، 2015م) ص 54 .

يعتبر هذا المحصلة النهائية لكافة المتغيرات ، وحتى يمكن تحقيق النجاح المالى للمؤسسة ، يجب عليها أن تحدد بدقة ماهو المطلوب أن تعمله لتحقيق هذا الهدف وكيف يمكن أن تحقق أهدافها والنقطة الهامة هى كيف يمكن للمؤسسة قياس الأوجه الغير مالية والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة فى المستقبل الا انها تقوم بدمج هذه المقاييس والاحتفاظ بها لأنها تعتبر ضرورية للمستثمر الحالى والمرتب .

2/ رضاء الزبائن:

يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة ويقيس نجاح المؤسسة فى هذه القطاعات لتتحكم فى أهداف نموها وتستخدم المؤسسات مقاييس مثل الحصة السوقية ، عدد العملاء الجدد ورضاء الزبون وهذا الاخير مهما جدا لأنه يؤدي إلى بقاء المؤسسة مادام هناك زبائن تتعامل معهم وتحقق معهم أرباح وعوائد .

3/ بعد العمليات الداخلية:

ويقصد به جميع العمليات الداخلية التى تتميز عن غيره، ويقيم هذا البعد درجة نجاح المؤسسة ومدى قدرتها على فى تلبية متطلبات الزبائن، إذ يقيس درجة مهارات العاملين وطريقة تقدم الخدمة وكذلك الإنتاجية وغيرها من أجل قياس الأداء الداخلى للمؤسسة ، وكذلك يركز على عمليات الابتكار، التشغيل، والتحويل وكذلك الخدمات المقدمة للعميل.

4/ بعد التعلم والنمو:

إن بعد التعلم والنمو يضمن للمؤسسة القدرة على التجديد حيث يعتبر شرط أساسى للإستمرار والبقاء على المدى الطويل، وويهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضرورى للبقاء حيثيحدد القدرات التى يجب أن تنمو فيها المؤسسة

من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى والتي تخلق قيمة للعملاء، ويركز هذا الجانب على قياس قدرات العاملين ومستوى مهاراتهم ورضاءهم عن العمل ويقاس كذلك نظام المعلومات ونظام المكافآت والحوافز .

الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن كمنهج للقياس:

لقد بين نورتون وكابلان بأن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لتقييم الأداء المتوازن للمنظمات يمكن اعتبارها كأداة برنامج الإدارة في تحقيق العديد من الوظائف من بينها: (1)

أولاً: توضيح وترجمة تصور المنظمات وبرامجها

حيث تمكن المنظمات من ترجمة برامجها إلى أهداف محددة وواضحة ، ويتم تحديد وتوضيح تصور المنظمة بخصوص السوق المستهدف ، وشريحة العملاء الذين ستقوم المنظمات بخدمتهم وذلك لتحقيق أهدافها ، كما تحدد المنظمات أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية والتعلم والتطور والعملاء والمؤشرات المالية حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد .

ثانياً: توصيل وربط أهداف برامج التغيير مع مؤشرات القياس المطبقة

كما بين نوروون وكابلان بأنه يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح برامج التغيير التنظيمي ، مما يتطلب أن تقوم المنظمات بربط وتوصيل أهدافها بالبرامج بعيدة الأمد مع الميزانيات المالية بوساطة استخدام مؤشرات القياس لكل منظور لديها .

(1) .نعمة عباس الخفاجي استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، منظور متعدد الأبعاد (عمان : دار الايام للنشر والتوزيع الطبعة العربية العربية 2016) ص ص51-52

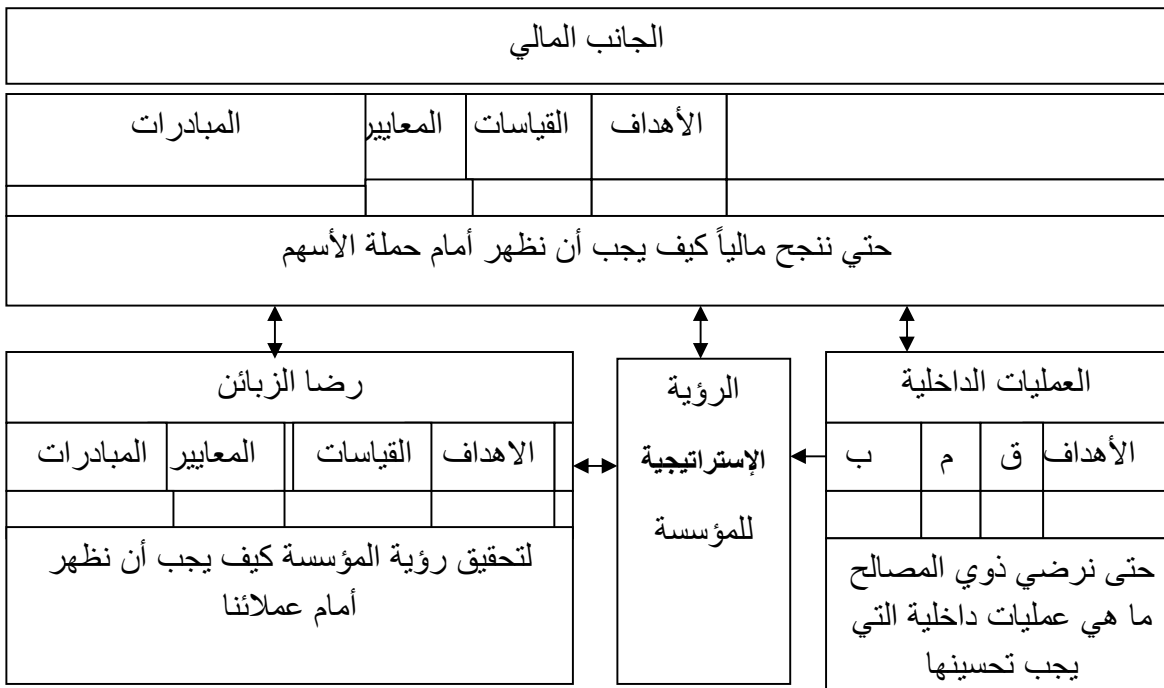
ثالثاً: التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات

يظهر أفضل تأثير لقياس بطاقة الأداء المتوازن عندما يتم توظيفها لإحداث التغيير التنظيمي ، ولذلك يجب أن يضع المديرون التنفيذيون الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة ، ويمكن توضيح العلاقات السببية في منظورات البطاقة بحيث تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى مؤشرات مالية .

رابعاً: التغذية العكسية

لقد أكد نورون وكابلان على أهمية التغذية العكسية في عملية التحسين والتطوير المستمر في أداء المنظمات وبحيث ينقل المنظمة من وضع إلى وضع آخر أفضل تكون فيه المنظمة متعلمة من تجاربها وخبراتها المتراكمة والتي نتجت عن ممارستها وتطبيقها لبرامج التغيير التنظيمي ومن خلال الاستفادة من خبرة المنظمات الأخرى في نفس المجال ، ونقل المعرفة بين وحدات ودوائر المنظمة وفيما بين الموظفين أنفسهم.

الشكل (3/2) المحاور الأساسية لبطاقة الأداء

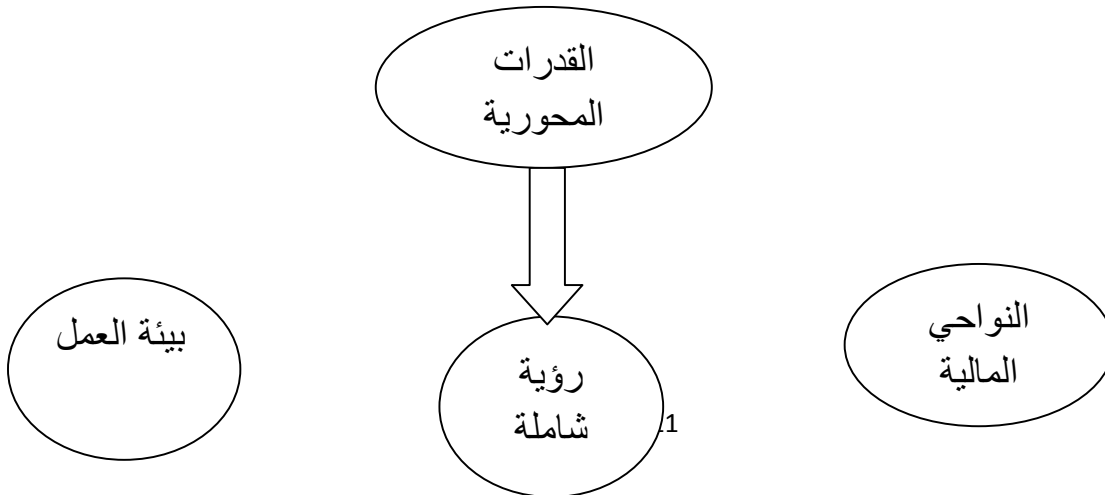


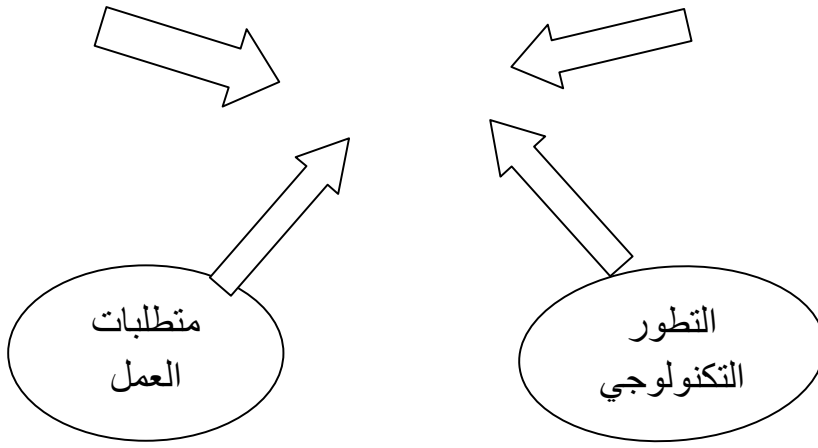
التعلم والنمو				
المبادرات		القياسات	الأهداف	
لتحقيق رؤية المؤسسة كيف تكسب القدرة على الابتكار والتعلم				

المصدر: صالح بلاسكة , قابلية تطبيق بطاقة الأداء المؤسسي المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية (الجزائر دن :2012.د.ب)ص28

شكل رقم (2/2)

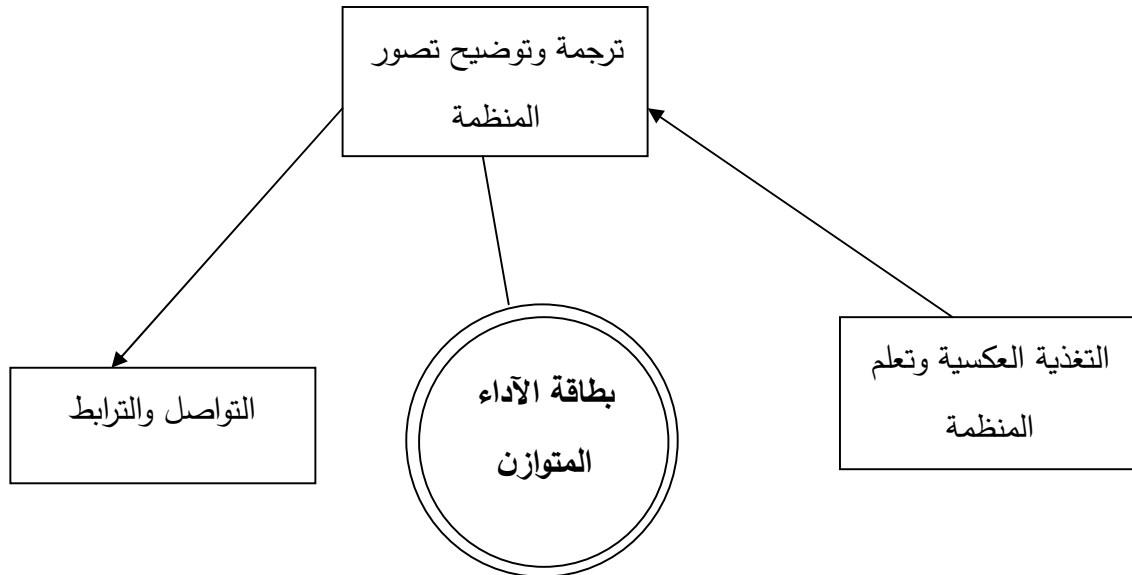
العوامل التي ينبغي مناقشتها عند صياغة رؤية المنشأة

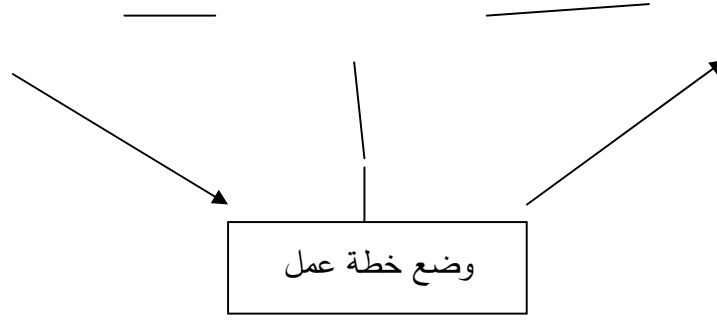




المصدر محمد هانى محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال- قياس الأداء المتوازن (عمان: د.ن 2015م)، ص272

شكل (4/2) خطوات إدارة الإستراتيجية: العمليات الأربعة





المصدر: نعمة عباس الخفاجي - إحسان محمد ضمير ياغي, إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية منظور متعدد الأبعاد (عمان: الاردن دار الأيام للنشر والتوزيع 2016م) ص52

عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

توجد عدة عوامل لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة .

أهمها مايلي:⁽¹⁾

1/ يجب أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي وتقبل التغيير وتسعى لإعتماد مقاييس بشكل دائم وفي جميع المجالات .

⁽¹⁾ طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس ، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي ، المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن (الاردن: عمان: دار وائل للنشر 2009م) ص175.

2/الاهتمام بصياغة إستراتيجية واضحة المعالم مع التركيز على التوجهات المستقبلية ،
فبدون الرؤية والإستراتيجية تعتبر بطاقة الأداء المتوازن غير نافعة .

3/ مساندة ودعم الإدارة العليا لبرامج تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أهم
ضروريات نجاح تلك البرامج .

4/تركيز فريق العمل بمشروع بطاقة الأداء المتوازن بالإبتكارية والإبداع وتقبل التحدى
والحماس والرغبة فى إثبات الذات .

5/ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح ومفهوم بصورة معلنة لجميع العاملين
بالمنظمة .

6/عدم الاهتمام بالأهداف الماضية والتركيز على الإهتمام بالمستقبل .

7/ العمل على إنتاج المراحل الأساسية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل دقة.

8/ الاهتمام بالأصول غير الملموسة ودراسة تأثيرها على نتائج المنظمة .

9/ وجود عملية تحليل تسبق عملية وضع الإستراتيجية وتحديد علاقة السبب والنتيجة .

10/ يجب توفر الأبعاد المكونة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن وهى المحاور الأربعة /11/
مراجعة عملية وأساليب توفير البيانات وتطويرها كما يجب الاعتماد على النظم الآلية
لتسيير عمليات التحليل والمقارنة .

12/ ضرورة الأخذ بعين الإعتبار البيئة المحيطة بالمشروع مع تفعيل البدء بالمشروع
على عينة إخبارية .

الصعوبات المرافقة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن صعوبات وعقبات يجب تحليلها حتى نتمكن من الإستفادة الكلية من البطاقات ومن أمثلة هذه البطاقات،

مايلي:⁽¹⁾

1/ الرغبة فى إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدى إلى خلل فى العملية .

2/ صعوبة تعظيم كل المؤشرات فى آن واحد .

3/ صعوبات توجيه سلوك كا العاملين فى المؤسسة على إختلاف ثقافتهم وآرائهم نحو هدف مشترك .

4/ السعى للحصول على المعلومات على حساب التكاليف .

5/ كثرة المعايير وغموضها فى عملية قياس وتقييم الأداء .

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

عرفت بأنها تمثل إستخدام العملاء للسلعة أو الخدمة التي تقترن بالجودة في إطار تجربته لها⁽¹⁾

كما عرفها آخرون : بأنها إشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته⁽²⁾

كذلك عرفت: بأنها الجودة الشاملة التي تتضمن الأنشطة المتعلقة بالتطوير والتحسين والتي يساهم فيها جميع العاملين فى المنظمة إداريين وعمال من خلال تكامل الأنشطة

⁽¹⁾ قليبو حسينة ، مرجع سبق ذكره ص55.

⁽¹⁾د. بوجبة كوسة ,مجلة العلوم الإنسانية, العدد السادس (الجزائر : جامعة سطيف 2016م) ص 34

⁽²⁾ المرجع السابق ص 34

المقترنة بهم, وفي كافة المستويات لبلوغ الإنجاز الأمثل في الأداء بحيث يؤدي ذلك الي تحقيق الرضا في النشاطات المتعلقة بالأهداف المراد تحقيقها بالتنوع والتكاليف والجدولة والأغراض والحاجات.⁽³⁾

تحسين الأداء :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة عن فلسفة إدارية تسعى إلى التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها عن طريق الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف غير الضرورية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندين في جميع مراحل التطوير على متطلبات وإحتياجات المستفيد.

ويجب أن يحدث هذا التحسين تدريجيا وهو يعتبر سعيًا متواصلًا إلى حالة الكمال المنشودة من خلال الإستناد إلى معايير رقابة الأداء والتركيز على الإبداع وتشجيعه.

لقد شهدت الثمانيات العديد من التحسينات في صناعة إنتاج السلع ، وعدد قليل منها في صناعة إنتاج الخدمات ، يشعر الكثيرون من الافراد نتيجة لذلك بأن هذه التحسينات قد قضت على الحاجة إلى القيام بأى تحسينات أخرى لأنهم يعتقدون أن منظماتهم تشبع بذلك حاجة عملائها وقد أثبتت البحوث التي قامت بها مؤسسة بحوث الرأى خطأ هذا الاستنتاج ، هناك فجوة كبيرة بين متوسط أداء المنتج في كل الصناعات ، وتوقعات عملائهم . بل أن هذه الفجوة قد تكون كبيرة ايضا بين أداء المنظمات الناجحة

⁽³⁾ المرجع السابق ص 34

وتوقعات عملائها، إن المنظمة التي تقلل من مساحة هذه الفجوات سوف تحصل على ميزة تنافسية هامة (1).

الجودة كمفهوم شامل لتحسين الأداء:

يتضمن المفهوم الشامل الجديد للجودة كل الأبعاد المختلفة من إمكانيات وعمليات والنتائج، وينطبق هذا على الأخص على المنظمات الخدمية أكثر وأكثر .

أن قياس وتقسيم هذه الأبعاد المختلفة للجودة لأمر عسير وذلك لمحدودية تواجد عناصر الفحص والتقييم الملموسة ، فعلى سبيل المثال تلعب الأحاسيس والمعاشيات دورا هاما عند تقييم ابعاد الجودة (إمكانيات وعمليات) فى حين أن الناتج (المنتج) من الممكن قياسه وتقييمه (2).

ومن ناحية أخرى أصبح ليس من الكافى تحقيق مطالب العملاء المعلنة حيث أن هنالك ايضا مطالب لا تعلن ولكنها متوقعة بمعنى مطلوبة . فكثير من الأحيان لا يكون بمقدور العميل عند بدء تحقيق مطالبه (بداية المشروع أو بداية تنفيذ الخدمة) أن يكون لديه تصور كامل يمكن التلطف به أو وضعه على شكل مواصفات هنا تلعب جودة الإمكانيات دورا هاما لتكسب ثقة العميل فى حصر كل متطلباته إثناء خط سير المشروع (إستيفاء معلومات ، تحقيق تغيير أو تطوير مشترك ..الخ) للتوصل إلى تصوره النهائى (1).

يتضح التحول الواضح فى مفهوم ومدخل الجودة من التطور الشامل الذى حدث لأنظمة جودة الإدارة فهناك نوعان من التوجه،

(1) عبد الحكم أحمد الخزامى ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (القاهرة : مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، دت) ص ص 22-23

(2) فؤاد ابو اسماعيل، إصلاح وتطوير المؤسسات العامة (القاهرة: لمنظمة العربية للتنمية الادارية 2009). ص.140.

(1) عبد الحكم أحمد الخزامى مرجع سبق ذكره ص139

هما: (2)

1/ التوجه نحو المنتج: حيث يحدد المنتج الخصائص المناسبة ، فالمنتج يحدد ماهية الجودة والعميل ما هو الا عنصر (الازعاج) بنهاية العملية الإنتاجية .

1/ التوجه نحو العميل: الجودة وخصائصها مرتبطة برغبات العميل حيث يحدد العميل ما هية الجودة .

النموذج الاوربي للتميز:

إتجهت العديد من المؤسسات إلى تطبيق بعض نماذج قياس الأداء مثل بطاقة الأداء المتوازن ، كما اتجهت العديد من المؤسسات إلى تطبيق نماذج التميز باعتبارها وسائل لتقييم الأداء وإحداث التحسين والتطوير فى الأداء حيث قامت العديد من الدول بتصميم نماذج للتميز مثل الولايات المتحدة الأمريكية كندا، اليابان ، سنغافورة وبريطانيا وإن كان أشهر تلك النماذج نموذج التميز الاوربي والذي شاع تطبيقه فى العديد من الدول .

والنموذج الاوربي للتميز عبارة عن نموذج للتميز تم تطويره عام 1992م كإطار لتطبيقات التقييم للجائزة الأوروبية للجودة ، ويتم إستخدام النموذج بشك واسع كإطار مؤسستى فى اوربا وأصبح الأساس للعديد من جوائز الجودة الوطنية والإقليمية .

ويطبق نموذج التميز الأوربي عبر عملية تقييم ذاتى والتي أصبح الآن متعارفا عليها بشكل واسع كأداة إدارية ضرورية وطريقة مثبتة لتأمين تحسن مستمر لأى مؤسسة ترغب

(2) المرجع السابق ص140

فى تحقيق أهداف ذات مستوى عالى ، ويسمح التقييم الذاتى للمؤسسة بالتعرف على نقاط القوة والفرص للتحسين بالتركيز على العلاقات بين الأفراد والعمليات والنتائج .⁽¹⁾

نماذج لمعايير الأداء الحكومى:

تعددت الاساليب والطرق التى إستخدمتها الحكومات لقياس الأداء ومن ثم مقارنته بالمعايير المستخدمة ، وسعت الحكومة البريطانية والحكومة الفنلندية والنيوزيلندية وغيرها من الحكومات لقياس الأداء ومقارنته بنماذج متميزة أخرى . ولجأت الحكومات إلى إستخدام على سبيل المثال نموذج الجودة الاوربى وكذلك نموذج التميز فى الأداء فى قطاع الأعمال ونموذج ديمونج إضافة إلى نماذج وأساليب ومعايير متعددة مستخدمة من قبل الدول فى تحسين وتحديث وقياس الأداء الحكومى حسب معايير دولية.

وتعتبر معايير برنامج دى للأداء الحكومى المتميز من البرامج المتميزة دوليا حيث أنه فى سياق دائم مع نماج كل من ماليزيا وسنغافورة ونيوزيلنده . وتقدم معايير برنامج دى للأداء الحكومى المتميز نموذجا متكاملا وفعالا لتحقيق التميز وتطبيق الجودة فى القطاع الحكومى ، وتغطى فئات البرنامج جميع مجالات العمل فى هذا القطاع ويتضمن نموذج البرنامج الخاص بالادارة الحكومية (الفئة الرئيسية) عشرة معايير تقييمية يتفرع منها 36 معيارا فرعيا تمثل جميع جوانب العمل الكومى بما ذلك النظم والاساليب والمناهج المطبقة بالاضافة إلى النتائج والمؤشرات الدالة على فعالية الأداء ومدى تطور الخدمة ، وبالرغم من عالمية معايير البرنامج إلا أنها تنطلق من وتراعى متطلبات ظروف العمل فى القطاع الحكومى وملخص هذا البرنامج تحقق الادارات الحكومية التميز فى خدمة العاملين والتفوق فى خدمة المجتمع من خلال قيادة مبدعة تخطط إستراتيجيا وتنمى مواردها

⁽¹⁾ مشعل بن عامر العنزى وآخرين مرجع سبق ذكره .ص3

البشرية والمالية والتقنية وتطور عملياتها وتبسيط إجراءاتها وتحرص على الإستفادة القصوى من الانترنت ضمن بيئة عمل مبدع تقود إلى أداء مؤسسى متميز⁽¹⁾

فلسفة الجودة الشاملة ومبادئها TQM:

مبدأ الجودة الشاملة على كل أقسام المنظمة مبنى على أساس موصوفة (ISO 9000) ويفوق معطياتها . لا يقف مبدأ الجودة الشاملة عند وجود المنتج كجزء من نظام الإدارة للجودة بل يشمل الوعى الشامل بتوجيه كل الطاقات بالمنظمة لفهم مضمون ورسالة الجودة كوحدة متكاملة . مغزى الجودة يتخطى جودة المنتج إلى الرؤية الكلية مع مراعاة كل الظروف المؤثرة

مثل: (2)

1/ جودة الاتفاقيات مثل السمعة والقدرة الإنتاجية الخ .

2/ جودة المنتج كنتاج للعمليات المتضافرة .

3/ جودة العمليات (التضافر والارتباط والتصرف)

بالإضافة إلى إدماج عوامل مثل نتيجة إيجابية (أرباح) للعمليات وتطور التصرف الواعى تجاه المجتمع إلى أهداف نظام الجودة الشاملة .

تحديد نظام الجودة الشاملة

شامل : بمعنى مبدأ فكرى شامل لكل جوانب المنظمة .

جودة: الجودة بمفهومها المعقد للوصول إلى أهداف المنظمة بعيدة المدى .

(1) معايير الكفاءة فى الأداء الحكومى 24 فبراير 2018م <https://harddiscussion.com/hr96480.html>

(2) عمرو حامد , مرجع سبق ذكره ص 140-141

إدارة: التخطيط الإيجابي والتحكم من امور المنظمة من كل الجهات (العاملين، الميكنة، الموارد، الطرق والمجتمع) ..

نظام الجودة الشامل يعنى :

وعى وفلسفة وتنفيذ عمليات بمسئولية متجهة نحو التحسين المستمر بلا نهاية محددة كما انه نظام إدارى وتقنى وتنظيمى فعال .

ونظام الجودة الشاملة يتوجه نحو العملاء ، العاملين ، الموردين (الشركاء) ، المالكين(المساهمين) والمجتمع .

لقد شهدت الثمانيات العديد من التحسينات فى صناعة إنتاج السلع ، وعدد قليل منها فى صناعة إنتاج الخدمات . يشعر الكثيرون من الافراد نتيجة لذلك بأن هذه التحسينات قد قضت على الحاجة إلى القيام بأى تحسينات أخرى لأنهم يعتقدون أن منظماتهم تشبع بذلك حاجة عملائها . أثبتت البحوث التى قامت بها مؤسسة بحوث الرأى خطأ هذا الأستنتاج. هناك فجوة كبيرة بين متوسط أداء المنتج فى كل الصناعات وتوقعات عملائهم بل إن هذه الفجوة قد تكون كبيرة أيضا بين أداء المنظمات الناجحة، وتوقعات عملائها. إن المنظمة التى تقلل من مساحة هذه الفجوات سوف تحصل على ميزة تنافسية هامة.(1)

لم يعد التحسين الآن جزءا من المباراة ، إنه المباراة ذاتها . كل شخص يريد أن تتغير الأشياء إلى الأحسن ، ترغب الإدارة العليا أن يتوقف العاملون عن فعل الأخطاء ، يريد المهندسون أن يوفر لهم رجال التسويق توقعات جيدة ، يريد رجال التسويق من البائعين تحسين سجلاتهم البيعية ، يريد رجال البيع من رجال التصنيع إنتاج سلع ممتازة لكى يكون بيعها سهلا ، يريد رجال التصنيع من المهندسين تصميمات هندسية قابلة للتصنيع

(1) عبد الحكم أحمد الخزامى، مرجع سبق ذكره ص22

. كل فرد يريد من كل فرد أن يتغير والسؤال الآن كيف توظف المنظمة عملية التحسين من أجل هؤلاء جميعا ؟ توجد مداخل كثيرة وظهر مئات من الخبراء والاستشاريين يطرقون بشدة باب الادارة يعرضون عليك الحل الوحيد الصحيح ، كلهم مختلفون ومن زاوية أخرى كلهم متشابهون⁽²⁾

هل هنالك إى غرابة فى أن الإدارة مرتبكة ؟ حتى الأفراد الذين عرفوا بأنهم المرشدون (gurus) فى عملية التحسين المستمر، غير متفهمين على كيفية تطبيق عملية التحسين.

فيليب .ب. كروسبى وخطواته الاربع عشر خطوة قد ركزت على تحفيز الفرد ، وثقت هذه الخطوات التزامها للجودة فهى تقدم (كروت مراهنة) وقياس مدى تقدم من خلال استخدام تكلفة الجودة (هذا المفهوم الذى قدمه فيجنوبوب فى الخمسينات) وتمثلت هذه الخطوات

فى:⁽³⁾

1/ التزام الادارة العليا.

2/ فرق تحسين الجودة.

3/ القياس.

4/ تكلفة الجودة.

5/ الوعى بالجودة.

6/ الإجراء التصحيحي.

7/ التخطيط لعدم وجود عيوب.

⁽²⁾ المرجع السابق ص23.

⁽³⁾ عبد الحكم أحمد الخزامي ,مرجع سبق ذكره, ص23.

8/ تعليم الفرد.

9/ يوم عدم وجود عيوب (فى كل عام).

10/ وضع الأهداف .

11/ إزالة أسباب الخطأ.

12/ الاعتراف بالفضل.

13/ مجالس الجودة

14/ لتبدأ مرة أخرى من جديد.

أما دكتور إدواردز ديمينج قدم للإدارة العليا فى اليابان طرق عملية الرقابة الاحصائية وسرعان ما أدركت الإدارة فى اليابان أن هذا هو السلاح السرى الذى استخدمته الولايات المتحدة فى حروبها مع اليابان والذى وفر لها أسلحة عالية الجودة إستطاعت أن تهزم بها اليابان فى الحرب العالمية الثانية .

وقد أطلق ديمينج على منهجه (المعرفة العميقة) والذى يتكون ايضا من اربع عشرة نقطة هى: (1)

1/ طبيعة التباين الاحصائى

2/ تعود الخسائر إلى التخبط (إجراء التغييرات التى لا تستند إلى معرفة بالاسباب العامة والخاصة للتباين)

3/ تقليل خطر النقطتين السابقتين (باستخدام خرائط الرقابة)

(1) عبد الحكم احمد الخزامى مرجع السابق ص24

4/ تفاعل القوى الإعتماذية والإستقلالية

5/ تحدث الخسائر من القرارات الإدارية فى غيبة معرفة التباين

6/ تحدث الخسائر من التطبيقات المتتالية للقوى العشوائية ، والتي قد تكون غير هامة من الناحية الفردية (يدرّب العمال عمال آخرون)

7/ تحدث الخسائر من المنافسة على الحصة التسويقية والعقبات التجارية

8/ نظرية القيم العظمى

9/ النظرية الاحصائية للفشل

10/ نظرية المعرفة بصفة عامة

11/ علم النفس ، وخاصة الدوافع الداخلية والخارجية

12/ نظرية التعلم

13/ الحاجة إلى التحول إلى القيادة من الوظائف غير الإدارية

14/ علم نفس التغيير

أما دكتور آرماند-ف-فيجنوبوم فقد ركز جهوده على عشرة معالم إرشادية التي يمكن أن توجه جهود التحسين وتحدث عن نجاح الجودة كما.

يلى: (1)

1/ الجودة عملية تشمل كل المنظمة

(1) عبد الحكم أحمد الخزامى، مرجع سبق ذكره، ذكره ص25

2/ الجودة هي ما يراه العميل كذلك

3/ الجودة والتكلفة وجهان لعملة واحدة ولايوجد بينهما خلاف

4/ الجودة تتطلب إخلاصا وتقانيا من كا الأفراد والجماعات

5/ الجودة هي أسلوب للإدارة

6/ الجودة والإبتكار يعتمد كل منهما على الآخر

7/ الجودة قيمة أخلاقية

8/ الجودة تتطلب التحسين المستمر

9/ الجودة الطريق إلى الإنتاجية الأكثر فعالية والاقل إستثمارا لرأس المال

10/ الجودة تطبق من خلال نظام يربط بين العملاء والموردين

ويعتبر فيجنوم الأب الروحي لرقابة الجودة الشاملة ، وقد نشر كتابه عن هذا الموضوع في عام 1951م وهو الذى ابتكر مفهوم تكلف الجودة ، إنه ينظر إلى دورة قيمة المنتج الشاملة ويطبق مدخل هندسة النظم لإحداث التحسين .

ودكتور جوسف م. جوران على الجانب الآخر يروج لفكرة أن جهود التحسين محصلة لخطوات تحسين صغيرة متراكمة ومتساندة . يستخدم جوران تحليل باريتو لتحديد المشكلات القليلة الحساسة ثم يكلف فرق وجماعات العمل لحل هذه المشكلات ، ويعرف جوران الجودة بأنها الصلاحية للاستخدام ويرى أن الجودة هي نتيجة تراكم كل الانشطة

والاعمال التى من خلالها نحقق صلاحية المنتج للاستخدام بصرف النظر عن مكان وزمان هذه الأنشطة والتي تشمل:⁽¹⁾

1/بحوث التسويق

2/تطوير المنتج

3/تصميم/ومواصفات المنتج

4/الشراء / الموردون

5/تخطيط التصنيع

6/رقابة العملية والانتاج

7/ التفشي والاختبار

8/ التسوق

9/ خدمة العميل

يعتبر كأورو آشيكاوا المرشد الاخير فى منهجية التحسين الذي تولى قيادة الجودة فى اليابان ، ومبتكر مفهوم دوائر الجودة ، ينصح آشيكاوا بأن أحسن الطرق لتحسين الأداء من خلال منح العاملين الاهلية والتتوير . فجرت أفكار ومفاهيم هذا المرشد طاقات كامنة لا تصدق من المهارات والتدريب على حل المشكلات لكل عامل عضو فى فريق تحسين الأداء مع أن كثيرين ينسبون الفضل إلى (ديمينج وجوران) فى عبقرية تحول الاقتصاد اليابانى ولكن اشيكواو يعتبر العبقرية الحقيقية ، ذلك لأنه إستطاع أن يوظف مجموعة المفاهيم حيث وضعها معا فى تناغم وطبقها بفاعلية ويعتقد البعض أنه بدون آشيكاوا ،

⁽¹⁾ عبد الحكم أحمد الخزامى ,مرجع سبق ذكره, ص26.

فإن المناهج التي دعى إليها كل من ديمينج وفيجنوبوم وجوران كان من الممكن الا يكون لها تأثير ملحوظ فى اليابان.

نظر آشيكواو على أنها طريقة لإدارة المنظمة ككل وقد رأى أن حول الإدارة يمر من خلال الجودة ، التوجه بالعميل وليس التوجه بالمنتج ، فى كل عملية هى عميلك ، اقض على الحواجز بين الوحدات التنظيمية ، استخدام الحقائق والبيانات عند كل حديث وفى كل تقرير - إستخدام الطرق الإحصائية ، التحلى بالمشاعر الإنسانية كفلسفة إدارية - الإدارة بالمشاركة الكاملة .

فى عام 1969م أعلن عن الجائزة الكبرى لكى تتسابق فيها المنظمات التى حصلت على جائزة ديمينج ، وأظهرت تحسينا مستمرا للجودة أكثر من خمس سنوات متتالية، وإعترافا بفضل جوران وإسهاماته الكبيرة فى حركة الجودة الجودة اليابانية ، طلب JUSE من جوران أن يطلقوا على هذه الجائزة الكبرى ميدالية (جوران) ، كانت إستجابة جوران غير محددة وغير واضحة مما دعا اليابانيين لاعتبار ذلك رفضا مؤدبا ولذلك أطلقوا على الجائزة (جائزة الجودة القومية) (1)

فى عام 1987م أصدرت (مؤسسة مكجرو - هل) للنشر كتابها الشهير تحسين العملية الذى سلط الأضواء على أهمية عدة نقاط

كالآتى: (1)

1/الربط بين جهود المنظمة التحسينية وخطة العمل

2/هندسة كل جهود التحسين (وضعها فى ترتيب وإطار منظم)

(1) سعد صادق بحيرى، إدارة توازن الأداء (القاهرة : الدار الجامعية 84 شارع زكريا غنيم -تانيس سابقا 2003-2004) ص28

(2) المرجع السابق، ص28

3/ الحاجة إلى التحسين المستمر والمقتحم من خلال إستخدام فرق العمل ومنهجية تحسين عملية الأداء (إطلق عليها فيما بعد : إعادة هندسة أو تصميم العملية)

4/ أهمية الاهلية والابتكار الذى يسمح للفرد بالتميز

بجانب هذه المنهجيات التى روج لها المرشدون الذين سبق ذكرهم، فإن عددا من المنظمات الإستشارية والمهنية أصبح لها منجيات خاصة بها . يركز المجتمع الهندسي على الحاجة إلى الإستثمار فى البحوث والتطوير لتحسين التكنولوجيا لكى تصبح المنظمة قادرة على المنافسة . يتحدث مجتمع الماليين عن إستخدام منهجية إدارة التكلفة الشاملة لتحسين الارباح . تروج مراكز الانتاجية المنتشرة تقريبا فى كل دول العالم لتحسين الإنتاجية إذا رغبت المنظمة أن تكون لها ميزة تنافسية .

كل هذه المنهجيات والأدوات وغيرها حاصرت الإدارة فى المنظمات خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا. تمت تجربة كثير من هذه المفاهيم بدرجة أو بأخرى فى معظم المنظمات الرائدة خلال عقد الثمانينيات . قدمت هذه المنهجيات إلى الادارة على إنها أحسن الطرق المتاحة أمام المنظمات للحصول على الميزة التنافسية .

الادارة ومعضلة التحسين:

تواجه الإدارة معضلة للإحداث التحسين تتمثل فى حقيقة أن الموارد التى يمكن تخصيصها لجهود التحسين محدودة وأن لديهم على الاقل خمس منهجيات تتنافس على هذه الموارد:

وهى: (1)

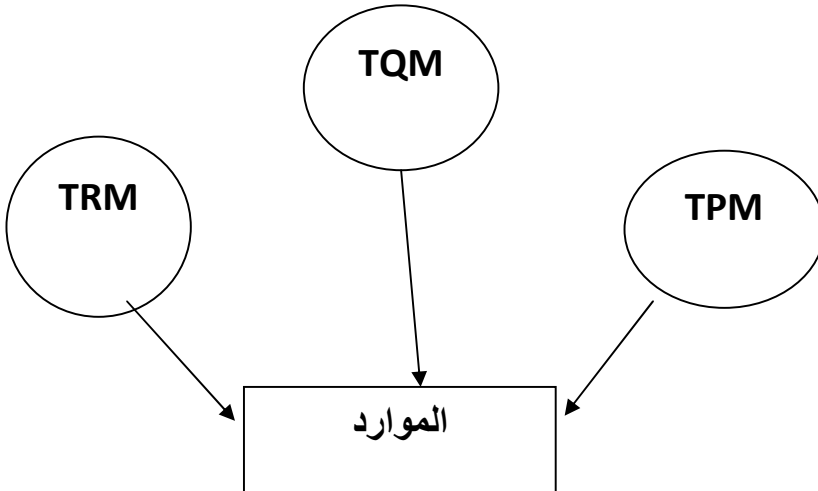
1/ إدارة التكاليف الشاملة TCM

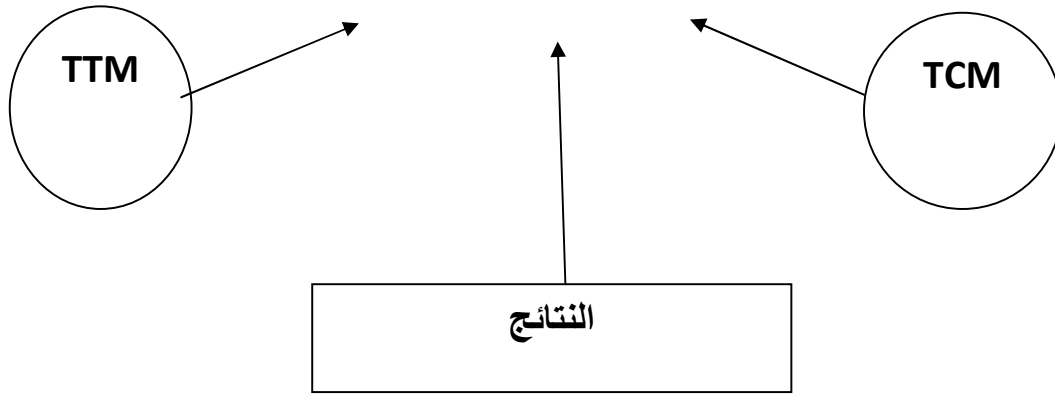
(1) سعد صادق بحيرى المرجع السابق ذكره ص 29-30

TPM	إدارة الإنتاجية الشاملة/2
TQM	إدارة الجودة الشاملة/3
TRM	إدارة الموارد الشاملة/4
TTM	إدارة التكنولوجيا الشاملة/5

شكل (5/2)

التنافس على الموارد المحدودة





شكل التنافس على الموارد المحدودة المصدر: سعد صادق بحيرى، إدارة توازن الأداء (القاهرة : الدار الجامعية 2004م)

ص3

مراحل تنفيذ برنامج الجودة الشاملة لتحسين الأداء:

وهي كالاتى: (1)

1/ المرحلة الاولى: تفهم وإستيعاب أهمية تبنى فلسفة الجودة الشاملة فى إحداث التحسين.

2/ المرحلة الثانية : الالتزام والتخطيط الإستراتيجى.

3/ المرحلة الثالثة: التخطيط والتنظيم .

(1) (2018م) HTTP://VB.MAHARTY.COM/SHWTHREAD.PHP?T=11887

4/المرحلة الرابعة: التقدير والتقييم .

خطوات تحسين الأداء :

وهي:(2)

1/تحليل الأداء : يتم تحليل الأداء بأختبار أداة المؤسسة ضمن اولوياتها وقدراتها وهو تعريف وتحليل للوضع الحالى والمتوقع للمشاكل فى أداء العمل والمنافسة.

2/البحث عن جذور المسببات: هنا يتم تحليل المسببات فى الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعى، وعادة ما يتم الفشل فى معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدى إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة فى الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء .

3/إختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل فى الإختيار هو طريقة منتظمة وشاملة وتكامل بالإستجابة لمشكل الأداء ومسبباته وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الإستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالى والتكلفة المتوقعة إعتمادا على الفائدة المرجوة، وايضا تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة فى الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التى توصلت اليها المؤسسة، وعادة مايؤدى التدخل الشامل والمتكامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة فى المؤسسة، لذا يجب أن تكون أى إستراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الإعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها فى كل المستويات.

(2) المرجع السابق ص50

4/التطبيق: بعد إختيار الطريقة الملائمة: نضعها حيز التنفيذ ، ثم نصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تخيل أو تضمين مفاهيم التغيير التي نريدها فى الاعمال اليومية مع محاولة الأهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

5/ مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة ، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون لدينا وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل ، لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة فى الأداء, يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمى بين الأداء الفعلى والمرغوب . وبذلك نكون قد حصلنا على معلومات من التقييم يمكن إستخدامها والإستفادة منها فى عمليات تقييم أخرى من جديد .

الفصل الثالث

القطاع الصناعي

المبحث الأول : النشأة والتطور.

المبحث الثانى: الهيكل التنظيمى لشركة السكر السودانية.

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية في شركة السكر السودانية.

الفصل الثالث: القطاع الصناعي

المبحث الأول: نشأة وتطور القطاع الصناعي:

قامت الصناعات الصغيرة والحرفية فى العهد التركى وذلك بهدف توفير احتياجاتهم، ومع دخول الحكم الثنائى فى نهاية القرن قبل الماضى إنتشرت بعض الحرف والمهن الصناعية ممثلة فى ورش السكة حديد والنقل النهري والبريد والبرق والاشغال والمخازن والمهمات. ومع نهاية الربع الاول للقرن العشرين وبعد اكمال خزان سنار وقيام مشروع الجزيرة وزراعة القطن دخل تطور الصناعة بالسودان مرحلة جديدة لان محصول القطن صار يوفر المادة الخام لصناعة الغزل والنسيج التقليدية وكذلك توفير البذرة لانتاج الزيوت وبالتالي انتاج الصابون.⁽¹⁾

(1) تقارير وزارة الصناعة، ص5

خلال فترة الحرب العالمية الثانية 1945-1949م فرضت ظروف الحرب واقعاً جديداً للصناعة الوطنية بعد أن أصبح استيراد السلع للاستهلاك المحلى يواجه صعوبات بالغة بسبب مخاطر الحرب، ولهذا شجعت الدول صناعة بدائل الاستيراد خاصة الصناعات الغذائية من مطاحن صغيرة وزيوت ومياه ومشروبات غازية وحلويات وكذلك صناعة الغزل والنسيج التقليدية والمدايح والاحذية والصناعات الهندسية الصغيرة وهى عبارة عن ورش ومسبك لانتاج الاثاث وقطع الغيار المختلفة.

ومع إطلالة فجر الاستقلال صدر قانون الميزات الممنوحة كأول قانون للاستثمار لتشجيع الصناعة وتنظم الاستثمار وذلك لاحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية المتوازنة وتوفير فرص العمل داخل القطاع الصناعي بدلاً من تكديسها فى القطاع الزراعي والتقليدى حيث بلغت مساهمة القطاع الزراعى فى الناتج المحلى والاجمالي 76% مقابل 2% للقطاع الصناعي و 22% للقطاع التجاري فى عام 1956.⁽¹⁾

فى سنوات الخطة العشرية 1960/61-1970/71 تم التركيز على القطاع الصناعة من خلال انشاء قاعدة تصنيعية بالبلاد من خلال تصنيع المنتجات الزراعية بهدف تحقيق اكبر قدر من القيمة المضافة للمنتجات الزراعية ولتحقيق الاكتفاء الذاتى من السلع الاساسية المستورده (بدائل المستوردات) وتخفيف العبء على ميزان المدفوعات، وشهدت هذه الفترة قيام العديد من الصناعات الاساسية الهامة التى شكلت نواة للقاعدة الصناعية السودانية شملت مجالات صناعية حديثة كمصانع السكر (الجنيد، حلفا) صناعة الغزل والنسيج (النسيج السوداني وشركة الخرطوم للغزل والنسيج)، صناعة الدباغة والجلود والمنتجات الجلدية، مطاحن الدقيق الكبيرة، الصناعات الكيماوية وصناعة الطباعة والتغليف وكذلك الصناعات الهندسية الكبيرة كالمسبك وصناعة الأثاث الحديثة وقطع الغيار. وقد أدى ذلك الى ارتفاع مساهمة الصناعة فى الناتج

⁽¹⁾تقارير وزارة الصناعة، ص6

المحلي من 2% الى 8% وقد تم ايضاً خلال هذه الفترة انشاء وزارة لتشرف على الصناعة فى عام 1966م وسميت وزارة الصناعة والتعدين وقد صدر القانون الثانى لتشجيع الاستثمار فى عام 1967، وتبع ذلك فى عام 71/70 اجراء اول مسح صناعى شامل للصناعة السودانية وفر قاعدة اساسية للمعلومات الصناعية ساعدت فى التخطيط السليم للصناعة خلال الفترة المايوية 69-1985م والذى شهدت قيام العديد من الصناعات الاستراتيجية والاساسية كمشروعات السكر الكبرى (كنانة - سنار - عسلاية) وصناعات الغزل والنسيج قطاع عام (الصدائة، الحاج عبد الله ومصانع النسيج الستة) ومسبك الخرطوم المركزى وكذلك بعض الصناعات التى لم تتل حظاً من النجاح كمصنع أروما للكرتون، بابنوسة للالبان، ومصنعى التعليب فى كريمة و واو. كما قامت صناعات قطاع خاص هامة منها مجموعة مصانع شرف للغزل والنسيج، مصنع الغزل الدولى ببورتسودان ومصنع اتحاد مزرعى الجزيرة والمناقل، مصنع غزل ونسيج سنار، مصنع الاطارات الدولى ببورتسودان، مصنع حجارة البطاريات الجافة بالخرطوم بحرى وكذلك 30 مصنع للفرات والثياب الشعبية و6 مصانع للادوية.

تميز عهد الديمقراطية الثالثة 86-1989م باستقرار السياسات الصناعية إلا ان الوضع لم يستمر كثيراً فقد هبط الانتاج فى معظم السلع الصناعية خاصة صناعة السكر والذى تدنى الانتاج فيها من 498 الف طن فى موسم 1985/84م الى 395 الف طن فى موسم 1989/88م بنسبة وصلت إلى 21% وتدنى الانتاج فى هذه الفترة يعزى الى كثرة الاضرابات العمالية والتوقف عن الانتاج

2-1 مراحل تنفيذ برنامج الاستراتيجية القومية الشاملة

هى: (1)

(1) تقارير وزارة الصناعة ، 2017 ص 10

المرحلة الاولى:-

- أ) استغلال مجمل الطاقات المتاحة العاملة لتحقيق الاكتفاء الذاتي والتصدير.
- ب) التركيز على نوعية المنتجات الصناعية.
- ج) تحديث وابدال المعدات والآليات الصناعية القائمة وادخال التقانة الحديثة لرفع مستوى الانتاج كماً ونوعاً.
- د) أن يسبق التوسع فى الصناعة واقامة الصناعات الجديدة برامج وخطط تفصيلية وفنية واقتصادية.

المرحلة الثانية:-

ازالة التشوهات وعدم التوازن بين القطاعات الصناعية الفرعية بين قطاع الصناعة والقطاعات الانتاجية والخدمية الاخرى عن طريق تنمية وتطوير صناعة قطع الغيار وصناعة التعبئة والتغليف والصناعات الخدمية الاخرى اللازمة للصناعة وصناعة بدائل المواد الخام (الجير - الصودا الكاوية).

المرحلة الثالثة (1999-2002م):-

- أ) تشمل الصناعات الاساسية كالحديد والصلب والبتروكيماويات.
- ب) اكمال التوسع فى صناعة الصودا والارتقاء بجودة المنتجات لتطابق مع المواصفات العالمية.
- ج) تحقيق التوازن الكامل مع القطاعات الانتاجية فى الزراعة وقطاعات الخدمات والتشييد وقطاع النفط.

2- السياسات الصناعية العامة

فى مطلع عام 1997م استهلّت وزارة الصناعة القومية بدء اعمالها بتنفيذ قرارات دورة الانعقاد الثانية للمجلس القومي للتخطيط الاقتصادي نوفمبر 1996م والتي اجيزت فى مجلس الوزراء خلال نفس الشهر وشملت السياسات الصناعية العامة على النحو التالي (1) :-

أ) العمل بالتوجيهات الواردة فى خطاب رئيس الجمهورية امام المجلس الوطنى فى دورته الاولى حول قطاع الصناعة.

ب) العمل وفق توصيات المؤتمر القومي الاقتصادي الثانى (21-24 اكتوبر 1996م).
ج) العمل بالتوجيهات الواردة فى تقرير وزير الصناعة القومية لمجلس الوزراء او الاتحادى فى يوليو 1996م وفى بيانه المجاز من مجلس الوطنى فى سبتمبر 1996م حول استراتيجية التنمية الصناعية واهداف السياسات الصناعية كما يلي:- (1)

1. رفع مساهمة الصناعة التحويلية فى الصادرات (ماعدًا تكرير البترول).
2. رفع مساهمة الصناعة التحويلية فى الناتج المحلى الاجمالي من 8% الى 18%.
3. رفع نسبة مساهمة الصناعة التحويلية فى الايرادات العامة للحكومة الاتحادية من 29% الى 36% بحلول عام 2002م.
4. التوصل الى مستويات عالية فى تشغيل الطاقات الانتاجية العاطلة وتشغيل الصناعات المتوقفة والتوصل الى استخدامات لاتقل عن 60% من الطاقة الانتاجية القائمة فى الصناعات الكبيرة والمتوسطة والعمل على إكمال الصناعات غير المكتملة.
5. مقابلة احتياجات الاستهلاك المحلى بالتخفيض النسبى للواردات من السلع الصناعية.
6. زيادة القيمة المضافة للصناعة التحويلية وفقاً لمؤشرات يتم إعدادها دورياً لكل قطاع فرعى.
7. رفع الكفاية الانتاجية للصناعات الوطنية.
8. مطابقة المواصفات القياسية ومعايير الجودة فى المنتجات الصناعية.

(1) تقارير وزارة الصناعة 2017 ص 11

(1) تقارير وزارة الصناعة 2017 ص 12

9.التوصل الى تدفقات أعلى فى الاستثمارات الصناعية الى تتطلبها مستلزمات الاستكمال التشغيل والتأهيل والتوسعات الرأسية وإنشاء المشروعات الجديدة وتكامل الصناعة السودانية والصناعات العربية والاقليمية.

10. التوزيع العادل للمنشآت الصناعية قطاعياً وجغرافياً لتحقيق التنمية الاقتصادية المتوازنة والمساهمة فى خلق فرص عمل جديده خاصة فى زيادة معدلات فرص الاستخدام للمرأة.
نبذة تعريفية لشركة السكر السودانية:

بدأ التفكير فى إنشاء صناعة السكر فى مطلع الثلاثينيات حيث اوفدت شركة (بوكسول) الانجليزية الخبير الايطالى (مالموس) إلى منطقة منقلا لدراسة إمكانية إنشاء مصنع سكر بهذه المنطقة علما بأنه كانت هنالك زراعة لقصب السكر بكل من الجبلى ، مدنى، الكاملين ، سنجه، سنار ومنقلا وكانت هذه الزراعة لقصب السكر تستعمل فى صناعة العسل عن طريق شركة الشرق الاوسط الزراعية المصرية بالخرطوم بحرى التى كانت تمتلك مصنعا للعسل . فى عام 1995م إستقدمت حكومة السودان أحد خبراء صناعة السكر هو البروفسور فردريك رون السويسرى الجنسية لدراسة الجدوى الاقتصادية لصناعة السكر فى السودان والذى أوصى بقيام مصنع للسكر فى الجنيد وتعتبر صناعة السكر من أهم الصناعات التحويلية وقد بدأت فى أوائل الستينات من القرن العشرين بمصنع سكر الجنيد ثم حلفا الجديدة وسنار واخيرا عسلاية وهى مصانع حكومية مملوكة للقطاع العام وتقدر طاقتها الانتاجية مجتمعة بحوالى 355 الف طن سكر فى العام ،

نظمت الدولة القطاع العام فى شكل مؤسسات عامة تحت إطار قانون المؤسسات لعام 1971م معدل 1976م وبناء" على ذلك أنشئت مؤسسة السكر والتقطير ثم بعد ذلك تم تحويل المؤسسات تحت مظلة قانون الشركات لعام 1925م فكانت تجربة شركات السكر الاربعة الجنيد، حلفا، سنار وعسلاية .

تكونت قناعة بضرورة إعادة تنظيم قطاع صناعة السكر فى شكل شركة واحدة لتحقيق أهداف قطاع السكر بأعلى كفاءة فكان قرار مجلس الوزراء فى عام 1991م الذى نص على دمج

شركات السكر الاربعة فى شركة واحدة سميت شركة السكر السودانية ومقر رئاسة الشركة بالخرطوم .

يتكون الجهاز التنفيذى للشركة من الوحدات .

الآتية:(1)

1/ القطاعات المركزية : وهى قطاعات متخصصة ذات خبرة فنية وعلمية فى المجال الفنى والمالى والادارى والإستثمارى .

2/القطاعات الانتاجية وهى اربعة مصانع ويكون لكل منها وحدة إدارية متكاملة تلتزم بالعمل فى حدود المعايير والخطة المتفق عليها مع القطاعات المركزية .

على رأس كل وحدة إنتاجية (مصنع) مدير يعاونه مجموعة من المتخصصين فى مجال الادارة والانتاج والزراعة وادارة الورش والادارة المالية والشئون الادارية .

3/ الوحدات المساعدة: وهى تتكون

من الاتى:(2)

أ. وحدة خدمات قطاع السكر وتصدير المولاص ببورتسودان ومن مهامها استلام المولاص من المصانع وتخزينه وتصديره ومتابعة ترحيل السماد ومدخلات الانتاج الواردة الى الشركة.

ب. المركز القومى لتدريب العاملين بقطاع صناعة السكر بسنار ومن اهدافه تدريب ورفع مستويات العاملين فى صناعة السكر .

ج. مركز ابحاث قصب السكر بالجنيذ : يعمل فى مجال الابحاث الزراعية فى مجال تحسين قصب السكر واستنباط عينات جديدة مقاومة للامراض والآفات .

2. مصنع جوالات البلاستيك بعسلابية.

(1) منشورات شركة السكر السودانية,2010 ص 5

(2) منشورات شركة السكر السودانية 2010, ص 6

هـ. مسبك الخرطوم المركزي يعمل فى مجال تصنيع قطع الغيار .

مرت مصانع السكر منذ انشائها بعدد من النظم الإدارية من مصانع تتبع للوزارة (وزارة التجارة والصناعة والتعدين) إلي مصانع تتبع لمؤسسات (المؤسسة العامة للإنتاج الصناعي/ مؤسسة السكر والتقطير) إلي شركات حكومية (شركة سكر الجنيد/ شركة سكر حلفا/ شركة سكر سنار/ شركة سكر عسلاية) إلي شركة واحدة (شركة إنتاج السكر السودانية / شركة السكر السودانية .

كما مبین أدناه:

1963/1962 قيام مصنع سكر الجنيد تابعاً لوزارة التجارة والصناعة والتعدين .

1965/1963 قيام مصنع سكر حلفا الجديدة تابعاً لهيئة إدارة المصانع الحكومية.

1965 قيام مؤسسة التنمية الصناعية تتبع لها مصانع السكر .

1970 قيام المؤسسة العامة للإنتاج الصناعي

1971 قيام المؤسسة الفرعية لصناعة السكر والمشروبات

1976 قيام مصنع سكر سنار .

1976 قيام مؤسسة السكر والتقطير تابعة لوزارة الصناعة .

1979 قيام مصنع سكر عسلاية .

1980 حل مؤسسة السكر وإعلان المصانع كشركات عامة .

1981 تسجيل شركات سكر الجنيد ، حلفا ، سنار وعسلاية

1989 حل شركات السكر

1991 قيام شركة إنتاج السكر السودانية تتبع لها المصانع الأربعة.

1992 قيام شركة السكر السودانية.

كل ذلك كان بهدف الوصول إلي علاقة تحكم أداء هذه المصانع وتعمل على تحقيق الأهداف التي من أجلها قامت هذه المصانع.

من واقع التجربة يمكن القول بأن قيام شركة السكر السودانية (شركة إنتاج السكر)
1993/1992م كان تحولاً كبيراً فى أداء هذه المصانع إذ تميز على النظام السابق (كل
مصنع شركة لوحده) وذلك من حيث :

الآتى:(1)

1/ضمان التنسيق الكافى بين هذه المصانع فى كل المجالات (الإدارية، المالية، المدخلات،
العمالة... الخ) .علما بأن النشاط متماثل فى هذه المصانع مما حقق الإستفادة القصوى من
الموارد.

2/الإستفادة القصوى من المرافق المشتركة (البحوث، التدريب، إجراءات الصادر والوارد
ببورتسودان)

أهداف الشركة :-

من عقد لائحة التأسيس للشركة فقد تحدد مجال عمل الشركة فى القيام بزراعة وصناعة وإنتاج
السكر من قصب السكر والبنجر وجميع المحاصيل الصالحة والمستعملة والقيام باعمال الباعة
والمصدرين ووكلاء البيع وباعة الجملة والموزعين للسكر ومنتجاته ومشتقاته وتتمثل أهم
الاهداف.

كالاتى:(2)

1. إنتاج محصول قصب السكر وإنتاج السكر بالطاقة القصوى والكفاءة المطلوبة لتحقيق الاكتفاء
الذاتى والتصدير.

2. إنتاج سكر أبيض بمواصفات عالية للأسواق العالمية والمحلية .

3. الإستثمار فى الصناعات التكاملية المبنية على مخلفات صناعة السكر من المولاص والبقاس

4. تصنيع البلاستيك لتعبئة السكر.

(1) تقارير خبراء شركة السكر السودانية , يناير 2008م ص11

(2) منشورات تعريفية شركة السكر السودانية يناير 2008م ص13

5. تصنيع قطع الغيار محليا.
6. انتاج السكر الريفي للاستهلاك المحلي.
7. تطوير مقدرات ومهارات العاملين بالشركة .
8. تطوير وتنمية المناطق الريفية التي تقوم عليها الصناعة .
9. الإستفادة القصوى من مخلفات صناعة السكر بتحويلها إلي سلع وخدمات صالحة للإستخدام
10. المساهمة في تنمية المجتمع حتي يصبح مجتمع معافى متحضر .
11. تطوير ورفع القدرات والمهارات للعامل السوداني.
12. تطوير وتنمية المناطق الريفية وإحداث تنمية شاملة في الدولة .

تكوين رأس مال شركة السكر :

تعتبر شركة السكر السودانية من الشركات التي تعمل فى زراعة وتصنيع السكر لانتاج السكر ومشتقاته والاستفادة من مخلفاته والقيام بجميع الاعمال المتنوعة المؤدية لتحقيق أهداف الشركة ويتكون رأس مال الشركة من 2400سهم ، تم توزيعها جدول (1/3)

جدول (1/3)

توزيع أسهم شركة السكر السودانية 1991م

عدد الاسهم

الجهة المساهمة

2350	حكومة السودان ممثلة فى وزارة المالية
50	بنك الخرطوم (شركة خاصة مسجلة بقانون الشركات 1925م المقر الرئيسى الخرطوم
50	بنك النيلين (شركة خاصة مسجلة بقانون الشركات 1925م) المقر الرئيسى الخرطوم
50	بنك الوحدة
2400	الجملة

المصدر تقرير شركة السكر السودانية 2002م ص11

يلاحظ من الجدول (1/3) أن حكومة السودان تستأثر بنصيب الأسد فى الاسهم وذلك مراجعة إلى سيطرة الحكومة على وسائل الانتاج .

جدول (2-3) رأس مال شركة السكر (بالمليون جنيه السودانى) 1991م

مصنع عسلاية	مصنع سنار	مصنع حلفا الجديدة	مصنع الجنيد	رأس المال المصنع
245	220	175	150	الأصول الثابتة
35	28	15	10	رأس المال الابتدائى
52	67	42	27	رأس المال بعد برنامج إعادة تعمير قطاع السكر

المصدر تقرير شركة السكر السودانية 2002م ص11

أهمية شركة السكر السودانية :

تعود أهمية شركة السكر السودانية لعدة اسباب

منها: (1)

- 1/ مساهمة الشركة فى الدخل القومى .
- 2/ المنتج الرئيسى . السكر) يعتبر من السلع الاستراتيجية الهامة .
- 3/ خلق فرص العمل بالشركة سواءبالخدمة المستديمة أو المؤقتة .
- 4/ المساهمة فى إنتاج الاعلاف من البقاس .
- 5/ إنتاج الخشب المضغوط من البقاس .
- 6/ إنتاج قدر من الطاقة الكهربائية من البقاس .
- 7/ تقديم الخدمات للمواطنين فى القرى المجاورة وللعاملين بالشركة .
- 8/ انتاج المحاصيل البستانية .

مصانع شركة السكر السودانية والوحدات المساعدة:

تتبع لشركة السكر السودانية أربعة مصانع هي: مصنع سكر الجنيد , مصنع سكر حلفا الجديدة, مصنع سكر سنار, مصنع سكر عسلاية, وخمسة وحدات مساعدة تتمثل في: المركز القومي لتدريب العاملين بقطاع السكر, وحدة خدمات قطاع السكر وتصدير المولاص, مصنع جوالات البلاستيك, محطة أبحاث قصب السكر, ومسبك الخرطوم المركزي

1. مصنع سكر الجنيد:

(1) منشورات شركة السكر السودانية 2002م ص13

يعتبر أقدم مصانع السكر بالسودان ويقع مصنع الجنيد بولاية الجزيرة جوار مدينة رفاة على الضفة الشرقية للنيل الازرق جنوب شرق ولاية الخرطوم على بعد 120 كلم بدأ إنشاؤه فى اكتوبر عام 1959م حيث بدا الموسم الإنتاجى فى بداية نوفمبر وينتهى فى أواخر ابريل من كل عام .وقام بتصميم وتنفيذ المصنع شركتى **Backup Wolf,bmw** الالمانية والطاقة القصوى للمصنع 60 الف طن سكر فى العام والمساحة الكلية للمشروع 38716 فدان وتبلغ مساحة مزرعة القصب 37 الف فدان ووسائل الري بالطلمبات بقرية الجنيد على النيل الازرق وعينات قصب السكر المستعملة تجاريا 6806 co,527co والقوى الاعاملة المستديمة 1218 والعمالة المستديمة 1383 وقد تم تشييد مزرعة لتوفير التقاوى المحسنة التجارية من قصب السكر فى مساحة 3 الف فدان.

ساهم المصنع مساهمة فعالة فى المجال الحرفى لجميع قرى المشروع فى مختلف جوانب الحياة , حيث اسست المدارس والمستشفيات والمراكز العلمية والصيدليات وادخلت الكهرباء بجانب توفر المياه النقية للشرب فضلا عن المراكز الاجتماعية والأندية والمساجد والخلاوى وتوفير الخضر والفاكهة واللحوم الطازجة باسعار التكلفة.

العلاقة بين المساهمين / الممولين وملاك الأراضي . مصنع سكر الجنيد

عند قيام المشروع تم الإتفاق على شكل العلاقة مع المزارعين على منحهم متوسط دخل المزارع بمشروع الجزيرة وكان ذلك يساوى خمسون جنيها وسبعة وتسعون قرشا فى السنة منذ انشائه فى 1959م ثم تطورت العلاقة بالموافقة على قيام إتحاد مزارعى القصب فى الجنيد فى عام 1964م وبعد ذلك وضعت عدة إتفاقيات ومعدلات لحساب اسعار طن

القصب حسب عناصر التكلفة حيث شكلت عدة لجان فنية داخل وخارج قطاع السكر لمراجعة أسعار طن القصب بالاشتراك مع إتحاد المزارعين .

لقد ساهمت هذه العلاقة في زيادة الإنتاج حيث تجاوزت الطاقة التصميمية من 60000 طن في العام الى 94188 طن عام في موسم 2001 -2002م⁽¹⁾ .
وتعتبر العلاقة بين المساهمين / الممولين وملاك الأراضي العوامل الطارئة للمستثمرين وذلك.

للاتي (2):

1. صعوبة الوصول لإتفاق .
2. أثر العلاقة على تكلفة المنتج .

من نتائج التجارب الجارية الآن (بمصنع سكر الجنيد)

يلاحظ الآتي(3) :

1. ربط عائد المزارع بالإنتاج والإنتاجية ساهم بصورة مباشرة في تحسن حال المزارعين وأدى الى إرتفاع إنتاجية القصب .
2. أثر هذا الأمر على تكلفة الإنتاج (مقارنة مع المصانع التي تمتلك إدارتها مزرعة القصب) ولكن نتيجة لنظام التسعيرة الجاري الآن (تكلفة + هامش ربح) فإن هذا الأثر غير واضح وسيظهر بصورة جلية حين رفع يد الدولة عن نظام التسعيرة والتنافس الحر مع المصانع الأخرى (محلياً) أو مع السكر المستورد.

⁽¹⁾ منشورات تعريفية شركة السكر السودانية 2008م ص 15

⁽²⁾ منشورات شركة السكر السودانية . مصنع سكر الجنيد 2015م . ص 10

⁽³⁾ منشورات شركة السكر السودانية 2015م , ص 15

3. التجربة المقترحة لسكر النيل الأزرق - وهي مساهمة المزارعين في رأس مال الشركة وفق قيمة أصولهم من المؤمل أن تكون أفضل من سابقاتها بالجنيدي (العلاقة المباشرة بين عائد المزارع وأدائه وعدم وجود أثر سالب على التكلفة) .

4. العلاقة المقترحة بالنيل الأبيض توفر المرونة الكافية لإدارة المزرعة (فصل أراضي المزارعين من مزرعة القصب) .

5. وهذه سمة إيجابية ولكن يبقى أثر تكلفة ري أراضي المزارعين على التكلفة الكلية للطن السكر .

وتتمثل السمات الأساسية لخيارات العلاقة بين ملاك الأراضي (المزارعون) والمستثمرون.

على النحو التالي(1):

1. دخول المزارعين كمساهمين وفق قيمة أصولهم بالمشروع (أراضي ، طلبات ..الخ) وتتولى إدارة المشروع إدارة المزرعة بصورة كاملة وتوزيع الأرباح وفق أنصبة المساهمين. هذا النظام يمنح إدارة المشروع المرونة الكافية لإدارة المزرعة وبالتالي فرصة أفضل للتنافس مستقبلاً من حيث الإنتاج ويربط عائد المزارع بحجم مساهمته بالإضافة إلى عمله داخل المشروع .

2. تخصيص أراضي للمزارعين خارج مزرعة القصب على أن تقوم الشركة بالمساهمة في عمليات المسح وإنشاء شبكة الري والطلبات في إطار يتفق عليه على أن تتول من بعد ذلك إدارة أراضي المزارعين لهم دون أن تتحمل الشركة أي تكاليف إدارية أو تشغيلية مستقبلاً .

هذا النظام يمكن إدارة شركة السكر السودانية من إدارة مزرعة القصب بصورة تؤمن قلة تكلفة الإنتاج وترتبط بين عائد المزارع وإدائه الفعلي

(1) تقارير شركة السكر السودانية 2008م، ص15

2/ مصنع سكر حلفا الجديدة: -

يقع مصنع سكر حلفا الجديدة بولاية كسلا محلية نهر عطبرة شرق الخرطوم على بعد 400 كلم وعلى بعد 17 كلم من شمال مدينة حلفا الجديدة. بدأ العمل في تشييد المصنع عام 1963م بواسطة شركتين ألمانيتين **BW - BMW** وإكتمل العمل في عام 1965م. بدأ التشغيل التجريبي في الموسم 1966/65م مساحة المشروع 40 ألف فدان , المساحة

المزروعة منها 37 ألف فدان والعينات المزروعة 527 CO و6806 CO. الطاقة القصوى للمصنع عند التشغيل 60 ألف طن سكر تم تأهيل المصنع لترتفع الطاقة التصميمية إلى 75 ألف طن سكر مما دفع الى التفكير في رفع الطاقة في عام 1978م وتم رفع الطاقة الى 521 طن قصب في اليوم لإنتاج 75 ألف طن سكر في السنة بعد امتداد وتوسيع المصنع من أجل التصدير . وقد تم إنشاء محطة للتكرير لإنتاج سكر عالي النقاوة لأغراض التصدير. المساحة المزروعة 37 ألف فدان يروى المشروع بواسطة الري الإنسيابي من خزان خشم القرية من ترعتين رئيسيتين وقنوات فرعية .العينات المزروعة 6806 CO و 527 CO. القوى العاملة بالخدمة المستديمة 1579 وحوالي 2139 عمالة موسمية⁽¹⁾.

3/مصنع سكر سنار: -

يقع مصنع سكر سنار بولاية سنار على بعد 40 كلم شمال غرب مدينة سنار وعلى بعد 300 كلم جنوب الخرطوم و 12 كلم غرب مدينة ود الحداد . تمت دراسة الجدوى بواسطة شركة **H.V.A.** الهولندية . تم التنفيذ بواسطة شركة فلتشر واستيوارت البريطانية

⁽¹⁾ منشورات تعريفية شركة السكر السودانية 2008م ص15

من 1971-1976م . الطاقة التصميمية للمصنع 110 ألف طن سكر في العام 1.100.000 طن قصب .مساحة المزرعة 34.5 ألف فدان ، المساحة القابلة للزراعة 22.5 ألف فدان . بدأ أول موسم للتشغيل في أكتوبر 1976م . يروى المشروع من بيارة عريديبة على النيل الزرق والتي تبعد عن المصنع بحوالي 56 كيلو متر . عينات قصب السكر المستعملة تجارياً CO 6806 و CO 527 بلغت أقصى إنتاجية للفدان 38 طن قصب في موسم 1984-1985م .القوى العاملة بالخدمة المستديمة 1550حوالى1932 عمالة موسمية⁽¹⁾.

4/ مصنع سكر عسلاية: -

يقع مصنع سكر عسلاية بولاية النيل الأبيض محافظة الجبلين على بعد 280 كلم جنوب الخرطوم ويبعد خمسة كلم شمال مدينة ربك .قامت بتنفيذ المشروع شركة فلتشر آند آستيوارت الإنجليزية .بداية أول موسم للتشغيل 15 يناير 1980م .الطاقة التصميمية القصوى 110 ألف طن سكر بمعدل يومي 6500 طن قصب. المساحة الكلية 28 ألف فدان وقد تم إمداد المزرعة لرفع الطاقة الإنتاجية إلى 110 ألف طن سكر يروى المشروع بطريقة الضخ المباشر من النيل الأبيض من خلال محطة رئيسية وأربعة محطات أخرى مساعدة . تزرع العينات CO 6806 و CO 527 القوى العاملة بالخدمة المستديمة حوالي 1455 وحوالي 2129 عمالة موسمية⁽²⁾.

⁽¹⁾ منشورات شركة السكر السودانية ص 16

⁽²⁾ منشورات تعريفية شركة السكر السودانية 2008م ص17

جدول (3/3)

المصانع التابعة لشركة السكر السودانية

المصنع	الجنيد	حلفا	سنار	عسلاية
الموقع	ولاية الجزيرة 120 كلم جنوب شرق الخرطوم	ولاية كسلا 600 كيلو شمال شرق الخرطوم	ولاية سنار شمال غرب مدينة سنار 260 كلم جنوب الخرطوم	ولاية النيل الأبيض شمال مدينة ريك 300 كلم جنوب الخرطوم
تاريخ الإنشاء	1962م	1964م	1973م	1974م
الشركات المنفذة	BMA/BWS شركة المانية	BMA/BWS شركة المانية	فلتشر آند ستورت شركة بريطانية	فلتشر آند ستورت شركة بريطانية
نوع المنتج	سكر ابيض عالي النقاوة VHP	سكر ابيض عالي النقاوة VHP	سكر مكرر	سكر مكرر
الري	طلمبات	ري إنسيابي خزان خشم القرية	طلمبات من عرديبة	طلمبات من النيل الأبيض

المصدر: تقارير شركة السكر السودانية , 2008 ص 55

الوحدات المساعدة:

1/ المركز القومي لتدريب العاملين بقطاع السكر: -

تأسس بعون هولندي في 1975م وألحق بمصنع سكر سنار في عام 1984م . صدر أمر تأسيسه وفقاً لقانون مراكز التدريب لسنة 1982م وأصبح وحدة إدارية قائمة بذاتها تابعة للمدير العام مباشرة (1).

أهداف المركز:-

تدريب ورفع مستويات العاملين في صناعة السكر لمستويات عالية من المهارات, تأهيل ورفع المستويات الإشرافية المتوسطة خاصة في تكنولوجيا السكر ومجالات أجهزة المعامل ومعدات الورش والجودة . توفير فرص التدريب لرفع مستويات القوى العاملة في الأنشطة المشابهة (2) .

2/ وحدة خدمات قطاع السكر وتصدير المولاص: -

أنشئت الوحدة في عام 1989م ومقرها بورتسودان . سعة تخزين مستودعات المولاص 57 ألف طن متري . سعة تخزين مدخلات الإنتاج (أسمدة - كيماويات - معدات - إسبيرات) 10.000 متر مربع (3) .

مهام الوحدة:

(1) منشورات تعريفية شركة السكر السودانية 2012م ص10

(2) منشورات تعريفية شركة السكر السودانية 2012 ص 11 .

(3) منشورات تعريفية شركة السكر السودانية 2012 , ص 12

متابعة تخليص وترحيل وإدارات قطاع السكر من مدخلات الإنتاج والتي تقدر قيمتها بحوالي ثلاثون مليار جنيه سوداني . إستلام وتخزين وتصدير المولاص المنتج من مصانع الشركة بالإضافة إلى كنانة . ومن مهام الوحدة أيضاً إستلام وتصدير السلع التي تصدرها شركة السكر السودانية

3/ مصنع جوالات البلاستيك (عسلاية): -

إستقر الرأي على إنشاء مصنع لإنتاج جوالات البلاستيك بمصنع سكر عسلاية بعد التأكد من جدواه الإقتصادية لتخفيض فاتورة النقد الأجنبي المتمثلة في قيمة إستيراد جوالات السكر التي تستورد لتغطية إحتياجات مصانع السكر بجانب إمكانية تغطية إحتياجات قطاعات أخرى مثل مطاحن الدقيق . بدأت دراسة العروض في أكتوبر 1991م وتم الحصول على الموافقة من أجهزة الدولة لقيام هذا المشروع في أبريل 1992م وتم توقيع عقد التشييد مع شركة المشاريع المتضامنة في يونيو 1992م على أساس تسليم المفتاح . تكلفة تركيب المصنع والتدريب التشغيل الإبتدائي تصل إلى 1.37 مليون دولار أمريكي . تم التشغيل التجريبي في يوليو 1997م . تم التشغيل التجاري في يناير 1998م . تبلغ طاقة المصنع الإنتاجية 6 مليون جوال سعة 50 كيلو جرام تغطي إحتياجات مصانع السكر في الوقت الحالي والمصنع قابل للتوسع مستقبلاً⁽¹⁾ .

4/ محطة أبحاث قصب السكر:

الت لشركة السكر السودانية في عام 1998م وذلك لتحقيق عدة اهداف

منها:-⁽²⁾

1. تحسين عينات قصب السكر .

(1) منشورات تعريفية شركة السكر السودانية 2012 . ص 14 .

(2) منشورات تعريفية شركة السكر السودانية 2012م ص 15

2. إستنباط عينات جديدة من قصب السكر عالي الإنتاجية .
- 3 . تطوير الأداء الزراعي داخل الغيط .
4. رفع كفاءة التقنيات الزراعية بمزارع الشركة .
5. تنمية عمليات الفلاحة بتفعيل آثار المخصبات والمبيدات.

5/مسبك الخرطوم المركزي: -

أسس مسبك الخرطوم المركزي عام 1971م بعون من منظمة اليونيدو "UNIDO" والحكومة اليوغسلافية ليكون وحدة تدريب لإعداد كوادر مؤهلة في مجال الصناعة الهندسية أجريت عليه بعض التعديلات في عام 1985م لرفع الطاقة الإنتاجية . آلت إدارة مسبك الخرطوم المركزي إلى شركة السكر السودانية في أبريل 2003م من أجل تطويره والإستفادة منه بصورة اوسع لتصنيع قطع الغيار لمصانع السكر والجهات الأخرى. ومنذ أن تولت شركة السكر السودانية قامت باصلاحات إدارية وفنية شاملة لتطوير العمل لمواكبة إحتياجات السوق السوداني كماً وكيفاً مصطحبة معها كفاءات أجنبية "هندية Innovative Designs And Technological (Service حيث إنطلق التشغيل التجاري في أبريل 2004م⁽¹⁾ .

منتجات المسبك:

- تتنوع مسبوكات المسبك وينتج لعدة جهات في السوق المحلي وعلى رأسها
- قطع غيار مصانع السكر .
 - قطع غيار مصانع النسيج .
 - قطع غيار مصانع الأسمنت
 - قطع غيار مطاحن الغلال .
 - قطع غيار السكة حديد.
 - قطع غيار المشاريع الزراعية.

(1) منشورات تعريفية مسبك الخرطوم المركزي, ص 7 .

بالإضافة لتوفير قطع غيار للسوق المحلي وأغطية منهولات الصرف الصحي.

الغرض من تبعية المسبك لشركة السكر السودانية.

تعتمد شركة السكر السودانية على قطع غيار التي يتم إستيرادها من الخارج بالعملة الصعبة وبعد ايلولة المسبك لشركة السكر السودانية قام بتوفير جزء كبير من قطع الغيار التي كان يتم إستيرادها من الخارج مما وفر كثير من العملات الصعبة للبلاد

جدول (4/3)

الوحدات التابعة لشركة السكر السودانية

الوحدات	تاريخ الإنشاء	الموقع	الأهداف
مسبك الخرطوم المركزي	1971م	الخرطوم	توفير قطع غيار للمصانع
مصنع جوالات البلاستيك	1989م	مصنع سكر عسلاية	تصنيع الجوالات لتعبئة السكر
مركز التدريب	1965 م	مصنع سكر سنار	تدريب ورفع مستوى كفاءة العاملين
وحدة خدمات السكر وتصدير المولاص	1979م	بوتسودان	تخليص الواردات من مدخلات الإنتاج وتصدير المولاص

المصدر: منشورات شركة السكر السودانية 2008 م ص 55

المبحث الثانى: التنظيم الإداري لشركة السكر السودانية

يعتبر الهيكل التنظيمي احد المكونات الرئيسية للبيئة الداخلية لشركة السكر السودانية وهو الإطار الذي يتم من خلاله ممارسة الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف والذي يشمل تحديد المهام وتقسيم العمل وتحديد السلطات والمسؤوليات وتحديد العلاقة بين الإدارات والأقسام المختلفة حتى يتم أداء العمل والمهام بالصورة التي تمكن من تحقيق الأهداف.

الهيكل التنظيمي لرئاسة شركة السكر السودانية والتي تضم أربعة مصانع تحت مظلتها والتي سبق ذكرها فى المبحث الاول من هذا الفصل حيث تمثل المصانع الأربعة وحدات إنتاجية تابعة لرئاسة الشركة بالخرطوم بالإضافة إلى بعض الوحدات التي تتبع للرئاسة . إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي للشركة في عام 1995م تم وفقها تخفيض العمالة وإضافة بعض الوحدات والإدارات . يعتبر مجلس الإدارة قمة الهرم بشركة السكر السودانية يليه مدير عام الشركة الذى ينفذ السياسات العامة والخطط التي يحددها مجلس الإدارة تتدرج وظائف رئاسة الشركة من الدرجة(16) وهى أقل درجات السلم الوظيفي إلى الدرجة الأولى ، بينما المدير العام ومديري القطاعات يتم تعيينهم بنظام تعاقدى خاص ، أى بشروط خاصة لا تتبع لما هو متبع فى درجات القطاع العام.(1)

فى إطار التوسع الذى إنتظم الشركة فى الأعوام الأخيرة والسعي لرفع الكفاءة وتحسين الإشراف والمتابعة بهدف تطوير وتنمية الشركة، تم توزيع مهام العمل على قطاعات عدة،قطاع لكل نشاط يقوم عليه شخص من ذوى الخبرة والتجربة والكفاءة والخلق والقدرة الإدارية ويتم ترشيحه من قبل مجلس المديرين من بين المتنافسين بالشركة ويعتمد بصورة نهائية بواسطة السيد وزير الصناعة رئيس مجلس الإدارة .

(1) منشورات شركة السكر السودانية 2010م ص16.

العلاقات بين هذه القطاعات وإدارات المواقع هي علاقة تنسيقية كما أن مدراء هذه القطاعات (برئاسة الشركة) مسئولون بصورة مباشرة لدي مدير عام الشركة وتشتمل على القطاعات التالية:⁽¹⁾

1/ القطاع الإداري:

الأهداف: المساهمة مع الإدارة العليا في وضع السياسات العامة للشركة وأهدافها ومتابعة تنفيذها. تخطيط وبرمجة الموارد البشرية المتاحة والإشراف على استغلالها وتحقيق أهداف الشركة. تنمية وترقية قدرات العاملين في المجالات المختلفة لصناعة السكر (زراعة، ري، ورش، مصنع، إدارة، مالية....الي آخره)

المهام الرئيسية:

تقديم المشورة اللازمة لإدارة الشركة في سياسات القوى العاملة. إدارة شئون الأفراد والشئون العامة لإدارة الشركة. الإشراف على أنشطة العلاقات العامة برئاسة الشركة. الإشراف الكامل على مركز التدريب (سنار). وضع خطط التدريب الداخلي من خلال مركز التدريب بسنار ومراكز التدريب والمؤسسات البحثية والتعليمية داخل السودان مثل مركز تطوير الإدارة-أكاديمية السودان للعلوم الإدارية، أكاديمية السودان للعلوم المالية والمصرفية، أكاديمية السودان للدراسات الإقتصادية، ومراكز التدريب العامة بالسودان، جامعة الخرطوم، جامعة الجزيرة، الشركات الموردة للآليات والمعدات. وضع خطط وبرامج التدريب خارج السودان بالتعاون مع معاهد السكر (الهند، موريشس، مصر، جنوب إفريقيا، إنجلترا وأستراليا. تصميم الوسائل والطرق التي تؤمن نقل المعرفة من الخبراء والعمالة الأجنبية للعامل السوداني وذلك بغرض رفع مهارة العاملين والإستغناء عن العمالة الأجنبية مستقبلاً.

⁽¹⁾ منشورات شركة السكر السودانية (الخرطوم 2011ص 17

وضع برامج التدريب التي تخاطب دوران العمالة (الهجرة الداخلية والخارجية) وإحلال العمالة التي تحال للمعاش الإجباري. عقد السمنارات وورش العمل والمحاضرات بالتعاون مع خبراء الشركة أو خبراء من مؤسسات محلية / إقليمية / دولية. وضع برامج التدريب لمداخل الخدمة لتهيئة حديثي التعيين للعمل داخل الشركة . إعداد برامج التدريب التخصصي للمهندسين في المجالات المختلفة رفع مهاراتهم والإعتماد عليهم في تخطي اختناقات العمل والإستغناء عن الخبراء الأجانب. تنسيق إحتياجات التدريب بين مصانع الشركة ووحداتها المختلفة. إقامة علاقات مع مراكز التدريب ومؤسساته داخل وخارج السودان والإستفادة من فرص التدريب التي تقدمها منظمات إقليمية ودولية. التعاون مع الشركات الموردة للآليات والمعدات لإيجاد فرص تدريب للعاملين.

المساهمة مع الإدارة العليا للشركة في وضع الأهداف والخطط والبرامج والسياسات العامة ومتابعة تنفيذه . تخطيط وتنفيذ وإدارة الموارد المالية في الشركة في إطار تحقيق الأهداف المتفق عليها.

المهام:

إعداد الموازنات التخطيطية للشركة. إعداد الحسابات الختامية السنوية وإظهار نتائج الأعمال والموقف المالي للشركة. إعداد قوائم التكلفة والقوائم التحليلية لكل أنشطة الشركة. توفير التمويل الخاص بالتشغيل والإحلال والتنمية من خلال الموارد الذاتية أو القروض الميسرة من المؤسسات المالية المختلفة. متابعة تنفيذ برامج ضبط التكلفة.

3/ القطاع التجاري:

الأهداف:

المساهمة مع الإدارة العليا للشركة في وضع الأهداف والبرامج والسياسات ومتابعة التنفيذ. تأمين توفر كل المدخلات (محلية ومستوردة) وكل الخدمات التي تتطلبها خطة الإنتاج مع الأخذ في الإعتبار التكلفة والنوعية . الإشراف على تسويق المولاص بالكيفية التي تحقق أكبر عائد من النقد الأجنبي.

المهام:

توفير المدخلات (زراعية وصناعية) والخدمات من خلال الإلتزام الصارم باجراءات الشراء المعتمدة لدى الدولة والتي تؤمن الشفافية في العمل والحصول على أفضل أنواع المدخلات والخدمات مع الإعتبار الكافي للتكلفة.

4/ القطاع الزراعي:

الأهداف:

المساهمة مع الإدارة العليا للشركة في وضع الأهداف والبرامج والسياسات ومتابعة التنفيذ. رعاية كل النشاط الزراعي بما يحقق أفضل عائد من السكر للفدان مع التقيد ببرامج ضبط التكلفة .

المهام:

الإشراف الفني على المزارع ومحطات الري. إعداد الميزانية السنوية لهذا النشاط وتحديد المدخلات ومتابعة الحصول عليها. التنسيق بين مزارع المصانع وتبادل المعلومات. يشارك القطاع في وضع البحوث ويشرف على نقل النتائج للمزارع. القيام بالزيارات الميدانية الراتبة للمزارع للوقوف على مستوى الأداء وتقديم النصح والمشورة وطرق معالجة المشاكل التي تعترض العمل. يشارك القطاع في ورش العمل والسمنارات داخل وخارج

السودان. يشرف على مزارع الخضر والفاكهة والإنتاج الحيوان في إطار تقديم الخدمات للعاملين ومواطني المنطقة.

5/القطاع الفني:

الأهداف:

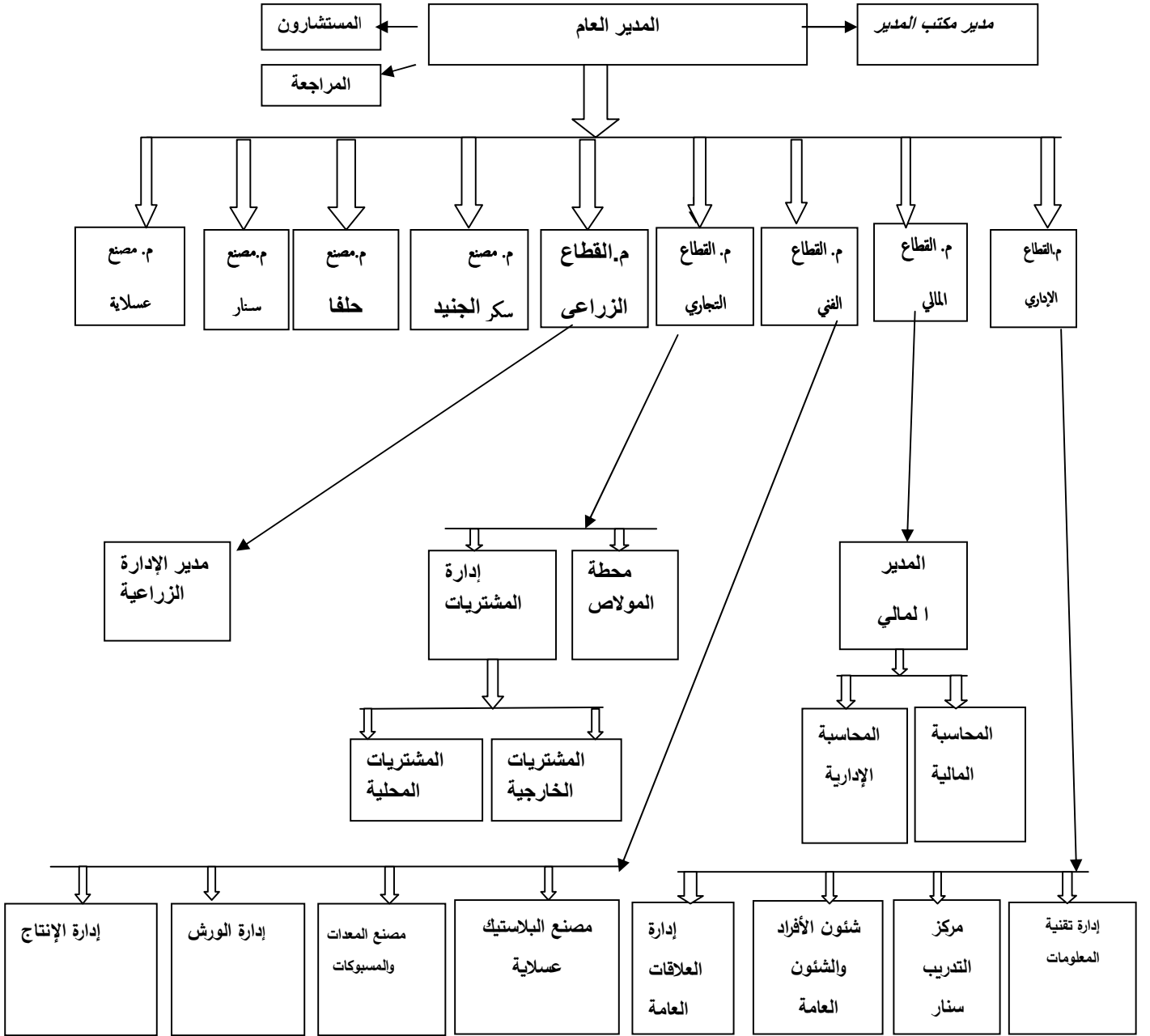
المساهمة مع الإدارة العليا للشركة في وضع الأهداف والسياسات العامة وبرامج العمل ومتابعة التنفيذ. الإشراف الفني على عمليات التصنيع بكل مصانع الشركة بهدف رفع كفاءة الأداء.

المهام: وضع خطة الإنتاج للمصانع بالتنسيق مع المصانع الأخرى والتي تشمل معدلات الطحن، معدلات الإستخلاص، فاقد السكر، فاقد الزمن، معدلات إستعمال المدخلات، نوعية المنتج والتكلفة المستهدفة. المشاركة في تحديد حجم ومواصفات المدخلات (قطع غيار، كيماويات، محروقات... الخ) ومتابعة توفيرها في الوقت المناسب بالتنسيق مع الجهات المعنية. توفير المعرفة اللازمة لإدارة عمليات الإنتاج من خلال إستقطاب المهارات والكفاءات اللازمة وتدريب ورفع مستوى العمالة وإستجلاب الخبرات الأجنبية الضرورية. المشاركة في وضع معايير تحديد مستوى الأداء ونظام الحوافز المربوطة بالأداء. وضع وتوحيد نظام التحاليل بالمعامل وتقارير الإنتاج. متابعة تقييم الأداء من خلال التقارير الدورية ورفع المقترحات الخاصة بضبط الأداء للإدارة العليا للشركة. المشاركة في المقترحات الخاصة بمشروعات التوسع في الإنتاج أو إعادة تصنيع المخلفات أو الصناعات المساعدة ومتابعة تنفيذها. متابعة التطورات العلمية في مجال تكنولوجيا تصنيع السكر والعمل على الإستفادة منها في تطوير أداء المنظمات⁽¹⁾.

الشكل (1/3)

⁽¹⁾ منشورات تعريفية شركة السكر السودانية، 2008م ص 20

الهيكل التنظيمي لرئاسة شركة السكر السودانية



المصدر: منشورات تعريفية لشركة السكر السودانية 2013م ص 14

يوضح الشكل (1/3) الهيكل التنظيمي لرئاسة الشركة ويتضح من الخريطة التنظيمية وجود خمسة قطاعات رئيسية تتبع للمدير العام وهي فى مستوى إدارى واحد مع مدراء المصانع الاربعة كما أن هناك وحدات صغيرة تتبع للمدير العام مباشرة كمدير مكتب المدير العام ووحدة المراجعة الداخلية والمستشار القانونى , أما مدراء القطاعات فهم مدراء القطاع الأدارى ,المالى ,التجارى ,الفنى والزراعى حيث يمثل كل قطاع نشاط معين يتبع له من الناحية الفنية بالمصانع الاربعة .

الهيكل التنظيمي للمصنع:

يوضح الشكل (2/3) الهيكل التنظيمي للمصنع حيث يوجد المدير العام فى قمة الهرم يليه ستة ادارات هى الادارة والادارة المالية و الانتاج والزراعة والورشة الزراعية وإدارة الرى .

إدارة الانتاج:

هى الادارة التى تقوم بعملية تصنيع السكر حيث يبدأ نشاطها بوصول القصب الى بوابة المصنع وتقوم بالعملية الصناعية , تتكون إدارة الإنتاج من مدير الإنتاج يليه أربعة مساعدين بوظيفة كبير المهندسين وهم للأقسام الرئيسية الأربعة وهم الميكانيكى والكهرباء والإنتاج والهندسة المدنية و نشاط الأقسام الثلاثة الأولى داخل المصنع بينما الهندسة المدنية تخدم المصنع والادارات الأخرى كالزراعة والسكن ومكاتب الإدارة .

تعانى هذه الإدارة من نقص فى الكفاءات المطلوبة للإنتاج الذى يؤثر بشكل مباشر على خطط الإنتاج وتحقيق الأهداف , يكمل النقص الحاصل فى الكفاءات بالعمالة الأجنبية التى تدفع مرتباتها بالعملة الصعبة كما تعانى هذه الإدارة من نقص فى مستلزمات الإنتاج وقطع الغيار ,

قسم الكهرباء يقوم خلال الموسم بتوفير الطاقة الكهربائية اللازمة لتشغيل المصنع بالإضافة إلى تغطية إحتياجات المساكن والادارة والجهات التابعة مثل المستشفى والمدارس خلال الموسم بمعنى

أن الكهرباء الناتجة من عمليات التصنيع يستفاد منها في تشغيل المصنع والانارة خلال الموسم الإنتاجى بينما يتم الإمداد الكهربائى من الشبكة خلال بقية العام كما أن الورشة التابعة لقسم المصنع تقوم بصيانة وحدات المصنع وتصنيع بعض قطع الغيار.

الإدارة الزراعية:

تختص بكل العمليات الزراعية والحصاد بالإضافة إلى تقديم الخدمات الزراعية التى تقدم للعاملين من خضروات والبان ولحوم وهى الإدارة الأكثر عددية من حيث العمال سواء كانت ثابتة أو موسمية .

تتكون إدارة الزراعة من قسمين هما الغيط والعمليات الزراعية ويتبع للغيط اربعة اقسام هى الغيط والفلاحة والوقاية والخدمات الزراعية بينما يتبع للعمليات الزراعية ثلاثة أقسام هى الهندسة الزراعية والحصاد والترحيل⁽¹⁾ .

إدارة الورشة الزراعية :

تختص بإعداد وصيانة وإصلاح الآليات التابعة للمصنع والعاملة فى تحضير الأرض والعمليات الزراعية والحصاد وترحيل القصب من جرارات ثقيلة وخفيفة وعربات وترايلات و يتبع لإدارة الورشة الزراعية قسمين هى الصيانة العامة والصيانة الجسيمة .

تمثل الورشة الزراعية حلقة الوصل بين الإدارة الزراعية وإدارة الإنتاج حيث تقوم هذه الإدارة بكل عمليات الصيانة والتجهيز لكل العربات والآليات التابعة للمصنع سواء كانت مستخدمة للزراعة أو الحصاد أو الترحيل .

(1) منشورات تعريفية شركة السكر السودانية يناير 2008 م ص21

هناك نقص بالكفاءات الفنية بالورش الزراعية نتيجة لهروب هذه الكفاءات للعمل بالخارج حيث الأجور المرتفعة وايضا نقص فى قطع الغيار اللازمة للصيانة أو تأخر وصولها نتيجة البطء فى عمليات الشراء أو نقص فى السيولة اللازمة للشراء⁽¹⁾.

الأدارة المالية:

تهتم بإدارة الشؤون المالية الخاصة بالمصنع وضبط المصروفات والإيرادات ووضع الميزانيات والقيام بتوفير الإحتياجات المختلفة , تتبع للإدارة المالية أربعة أقسام هى المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية والمشتريات والمخازن .

إدارة الإدارة:

تختص بإدارة شؤون العاملين سواء كانوا بالخدمة المستديمة أو المؤقتة وتشتمل على ستة أقسام إدارة شؤون الأفراد والشؤون العامة وفوائد ما بعد الخدمة وقسم الأمن والتدريب والخدمات الإجتماعية⁽²⁾ .

إدارة الرى:

هذه الإدارة أنشئت فى عام 1995م وتتولى الأشراف على عمليات رى محصول قصب السكر والذى كانت فى السابق تقوم بها وزارة الرى وتوجد هذه الإدارة فى كل المصانع ماعدا مصنع سكر حلفا الجديدة والذى يتم الرى فيه بواسطة مؤسسة حلفا الزراعية , تتكون إدارة الرى من قسمين هما الطلمبات والرى ,

هنالك وحدات صغيرة تتبع لمدير عام المصنع هى السكرتارية والعلاقات العامة والمراجعة الداخلية ووحدة نظم المعلومات كما أن هنالك بعض الوحدات الأضافية التابعة لبعض المصانع كمصنع

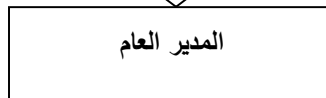
(1) منشورات تعريفية شركة السكر السودانية يناير 2008م ص22

(2) منشورات تعريفية شركة السكر السودانية يناير 2008م ص23

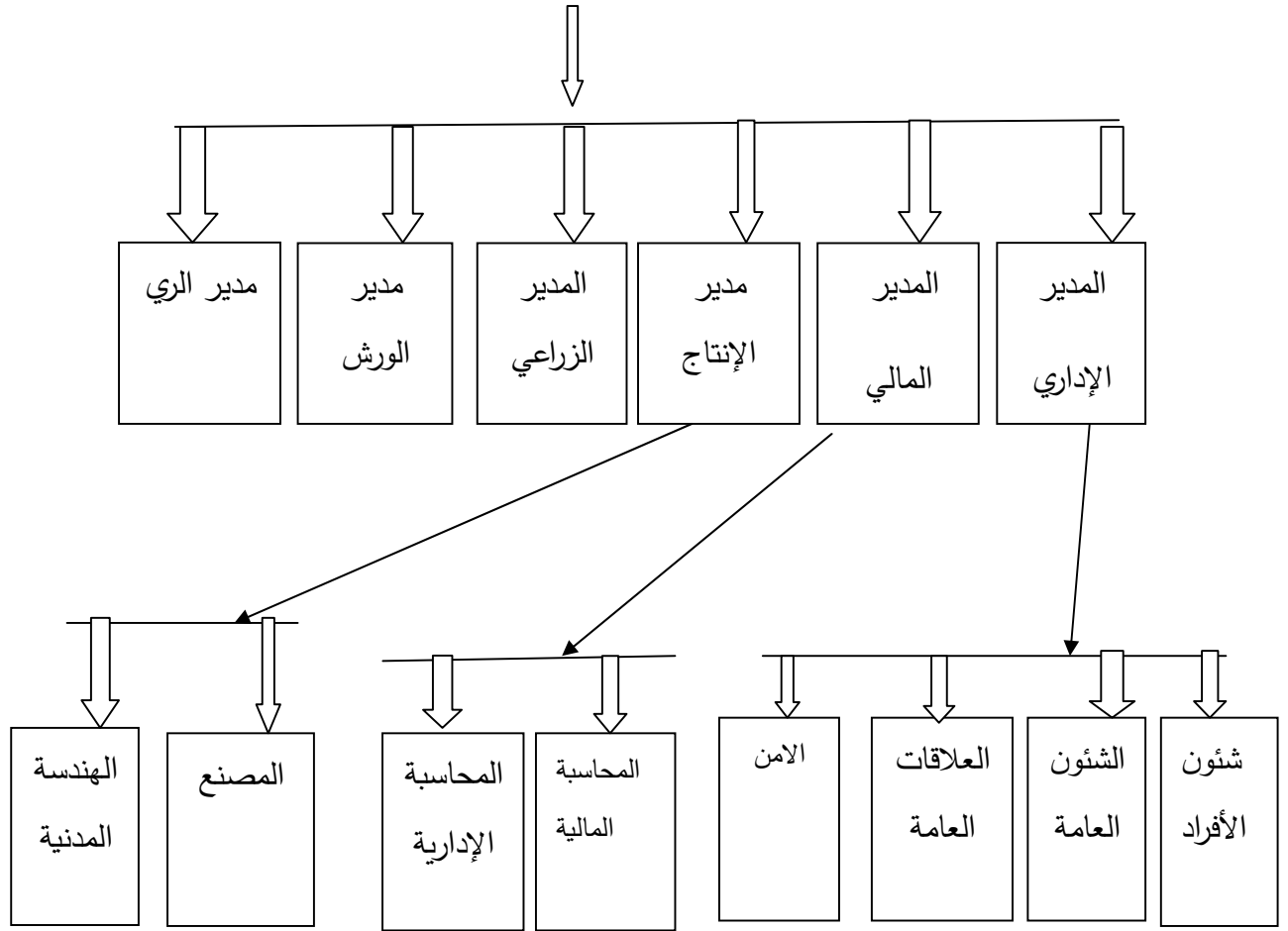
جالات البلاستيك الذى يتبع لمصنع سكر عسلاية ومركز التدريب الذى يتبع لمصنع سكر سنار ومركز بحوث قصب السكر الذى يتبع لمصنع سكر الجنيد ورغم أن هذه الوحدات تقدم خدماتها لكل المصانع التاريخية لشركة السكر السودانية , إلا أنها تتبع إداريا للمصانع تسهيلا للعمل أو لرئاسة الشركة بالخرطوم كما هو الحال بالنسبة الى وحدة خدمات قطاع السكر وتصدير المولاص ببورتسودان ومركز البحوث بالجنيد والمسبك المركزى بالخرطوم⁽¹⁾ .

شكل (2/3)

الهيكل التنظيمي بمصانع السكر



⁽¹⁾ منشورات تعريفية شركة السكر السودانية ,يناير 2008م ص 25



المصدر: منشورات تعريفية لشركة السكر السودانية 2013م، ص 15

المبحث الثالث : الإدارة الإستراتيجية فى شركة السكر السودانية

أثبتت التجربة العلمية والعملية أن صناعة السكر فى السودان واحدة من أهم الصناعات الكبيرة والهامة والمؤثرة فى الإقتصاد القومى من حيث حجم الاستثمار فيها

مقارنة بجملة قيمة النشاط الاستثمارى القومى ، كما أن سلعة السكر تعتبر من السلع ذات الأهمية فى تشكيل النمط الغذائى وجانب من السلوك الإجتماعى .

تعتبر مشاريع السكر فى السودان من أهم ادوات الدولة ووسائلها لإحداث تنمية المجتمع الريفى وتوزيع الثروة إضافة الى إمكانية كسب نصيب معتبر من الاسواق الإقليمية والعالمية لهذه السلعة نتيجة للميزات الخاصة (طبيعية واقتصادية) التى يتمتع بها السودان .

الرؤية:

أنتاج سكر يلبي إحتياجات السوق المحلى والعالمى وفقاً للمواصفات العالمية, وإستغلال مخلفات الصناعة لتعظيم عائد الشركة.

الرسالة :

تأصيل معاني الإلتزام بقضايا الوطن وتنمية المجتمعات حول مصانع السكر.

إستراتيجية صناعة السكر:

هدفت دراسة الاستراتيجية الصناعية فى قطاع السكر لبلوغ انتاج سنوى للسكر حوالى 2مليون طن من عام 1999-2004م تم تعديل الاستراتيجية عام 2008م وذلك بعد تعليية خزان الروصيرص ليحقق السودان 10مليون طن سنويا بحلول عام 2005م فبلغ الانتاج 750 الف طن سكر وذلك بوضع خارطة 13 مشروع ضمن استراتيجية مدتها 10سنوات لإنتاج 10مليون طن - تقع فى جنوب الخرطوم بين النيل الابيض والنيل الازرق

أولت الدولة إهتماما كبيرا لصناعة السكر بالسودان وقامت بتنفيذ برنامج تحديث وإعادة تأهيل للمصانع القائمة بالبلاد والتي يملكها القطاع العام مما أدى إلى تحسين الإنتاج بصورة ملحوظة.⁽¹⁾

الإستراتيجية الشاملة:

جاء في الإستراتيجية الشاملة أن طبيعة موارد البلاد واوضاعها الإجتماعية ومستوى تطورها الإقتصادي والثقافي تجعل القطاع الزراعي الكبير هو القطاع الرائد والمحرك الأول للتنمية الإقتصادية والإجتماعية في البلاد ويستمد قطاع الصناعة دوره الإنمائي وأهميته الإستراتيجية في مساهماته في النهضة الزراعية الكبرى ، فالتكثيف الزراعي مستحيل يعتبر قاعدة صناعية عريضة ، والمنتجات الزراعية تكسب صلاحيتها للإستخدام على المدى الزمني بغير معالجة صناعية كما أن العمليات الصناعية هي التي تحول الخامات والمخلفات الزراعية إلى آلاف المنتجات المتنوعة العالية القيمة المتميزة الخصائص الملائمة إلي العديد من الإستخدامات الوسيطة والنهائية. بغير الصناعة يصبح الكثير من المنتجات الزراعية ومعظم مخلفاتها ضئيلة القيمة والمنفعة سريعة العطب ومحدودة الإنتاج ، وعليه كانت التوصية بتحقيق ترابط هيكلية داخل القطاع الصناعي تؤدي إلي تنمية مشروعات الصناعة الثانوية وإستغلال المخلفات وتنمية مشروعات إنتاج المدخلات كقطع الغيار والتجهيزات الإنتاجية.

صناعة السكر في الإستراتيجية القومية الشاملة:

هدفت الإستراتيجية الشاملة لإقامة مصانع لإنتاج 200 ألف طن سكر وإقامة مشاريع السكر الريفي لإنتاج 175 ألف طن وتصدير المخلفات لصناعة خميرة والكحول وغيرها. بدأت الدراسات الجادة لصناعة السكر منذ عام 1953م وبلغت أكثر من 22 دراسة حددت 27 موقعاً علي سبيل المثال
1/ ولاية النيل الأبيض (كنانة - عسلاية)

(1) تقارير شركة السكر السودانية 2010م ص 10

2/ ولاية النيل الأزرق (سنار - ود النيل - أبو نعامة - الجنيد - الفاو - كنانة2)

3/ نهر عطبرة (خشم القرية - الستيت)

4/ نهر النيل (شمال الخرطوم - البرقيق - الغابة - العاليا - الزيداب)

الخطة الستية: 1977م وتتمثل في الآتي:

1/ الجبلين : لإنتاج 110 الف طن

2/ ستيت : لإنتاج 500 الف طن ويعتمد على نهر عطبرة

3/ الرهد : يعتمد على تعليية خزان الروصيرص

وفي إطار الإستراتيجية الشاملة تم التخطيط لقيام سكر النيل الأبيض لإنتاج 330 الف

طن في العام ومشروع سكر النيل الأزرق لإنتاج 250 الف طن في العام

المنتجات الثانوية(1):

لاتقل مخلفات قصب السكر أهمية بالرغم من أن السكر مازال السلعة الرئيسية إستراتيجيا وسياسيا ومنها:

طينة المرشحات : يمكن استعمالها مباشرة لإستصلاح الارض(سماد) وايضا صناعة علف الحيوان كما يمكن صناعة الشمع.

البقاس: استعماله مباشرة للوقود وعلف الحيوان وإنتاج الورق والكرتون بأنواعه وبعض المنتجات الكيميائية الأخرى.

المولاس: الاستعمال المباشر فى الاسمدة وعلف الحيوان .

أهداف شركة السكر السودانية(1):

(1) منشورات شركة السكر السودانية الخرطوم 2010م ص 10

(1) منشورات شركة السكر السودانية (الخرطوم 2010 م) ص 12.

تهدف شركة السكر السودانية إلى إنتاج السكر المكرر بالطاقة القصوى وبكفاءة إقتصادية عالية لتحقيق الإكتفاء الذاتى والتصدير بالإضافة إلى قيام الصناعات المكملة والإستفادة من تصنيع المخلفات المتمثلة فى المولاس والبقاس ، تساهم شركة السكر السودانية ايضا فى الناتج القومى بالإضافة إلى تأمين خبرات صناعية ومهنية وفنية بجانب تنمية المجتمع الريفى وتوفير فرص العمالة لأكثر من سبعة الف شخص بالخدمة المستديمة وعشرة الف شخص بالخدمة الموسمية وخمسة الآف شخص بالعمالة عرضية.

من اهدافها ايضا تنفيذ إستراتيجية الدولة فى التطوير فى الصناعة وذلك من خلال التوسع فى الصناعة لقيام مصانع اخرى, تساهم شركة السكر السودانية بخبرتها التراكمية والإقتصادية فى قيادتها حتى يصبح السودان رائدا فى هذه الصناعة وذلك بالتوسع لإنشاء بعض المصانع المقترحة (سكر النيل الابيض - سكر النيل الأزرق).

أنشأت شركة السكر السودانية مؤخرا محطة لتكرير وإنتاج سكر أبيض بمصنع سكر حلفا الجديدة وبمواصفات عالية لأغراض التصدير كما تم تكليف شركة السكر السودانية من قبل السيد/وزير الصناعة بإنشاء مصنع سكر النيل الأزرق .
استراتيجية شركة السكر السودانية:

وتشمل الأتي(2):

- 1/ تحقيق الطاقة الإنتاجية القصوى للمصانع والبالغة 355 الف طن سكر ,
- 2/ الاستفادة من مخلفات صناعة السكر بتحويلها لصناعات تكاملية فى مجالات الطاقة المتجددة بتوليد الطاقة من البقاس والايثانول من المولاس وتجرى الترتيبات لذلك بقيام مصنع للايثانول ملحق بمصنع سكر سنار بتكلفة قدرها 32.42 مليون دولار لانتاج 95 مليون لتر من الايثانول ويستوعب المصنع إنتاج ثلاثة وحدات (الجنيد - سنار -

(2) مقابلة مع السيد/سيف الدين أحمد سليمان (مدير القطاع الفنى - شركة السكر السودانية) يونيو 2018م.

عسلاية) الذى يقدر ب 90 الف طن من المولاس وكما هو معلوم أن غاز الإيثانول يعتبر وقود أخضر وصديق للبيئة خلال الفترة الأولى من إنتاج الإيثانول والى حين وضع الترتيبات داخل السودان سوف يتم تصدير الإيثانول .

3/ تحسين نوعية السكر بإنتاج سكر مكرر بمصنع سكر سنار وعسلاية إضافة إلى سكر النيل بمصنع سكر حلفا الجديدة .

4/ التوسع فى المشروعات المصاحبة لصناعة السكر (الالبان , الدواجن، تسميد، البساتين والاعلاف)

5/ الأهتمام بصحة البيئة بمعالجة مخلفات المصانع بمصنعي الجنيد وحلفا.

6/ تنمية المناطق المجاورة للمصانع بدعم الخدمات من صحة وتعليم .

7/ خفض تكلفة الإنتاج بإستخدام التقانات الحديثة فى الزراعة والصناعة .

خطط الشركة المستقبلية:

تم وضع خطط مستقبلية لشركة السكر السودانية بفضل التحسينات الكبيرة التى طرأت على وسائل الانتاج وتوفير المدخلات وفق خطط طموحة. وتتمثل فى الآتى⁽¹⁾:

1/ رفع طاقة الطحن لمواكبة الإرتفاع الملحوظ فى إنتاجية الفدان.

2/ زيادة مساحة مزارع سكر سنار وعسلاية لمواجهة الطاقة التصميمية للمصانع .

3/ رفع كفاءة التشغيل (الإستخلاص - فاقد السكر - فاقد الزمن ... الخ)

4/ الحصول على المنتج النهائى بالمواصفات المطلوبة للتسويق المحلى والعالمى .

5/ خفض تكلفة الانتاج وتحسين فرص التنافس للشركة محليا وعالميا .

6/ إستغلال مخلفات القصب (بقاس -مولاس - كهرباء).

7/ إنشاء الصناعات المكملة لمدخلات الإنتاج (السكر والمسكوبات).

8/ مواكبة التطور فى السياسات الداخلية للبلاد الرامية إلى تحرير سلعة السكر.

(1) منشورات شركة السكر السودانية الخرطوم 2010م ص11

9/ أفردت الشركة قطاعا للمشروعات لترقية الأداء بقطاع السكر بما يوازي مستجدات التكنولوجيا .

10/ رفع الطاقة الانتاجية لمسبك الخرطوم المركزي بما يوازي مستجدات الصناعة وإدخال التقنيات الحديثة فى مجال عمليات الصهر والسبك .
ومن خطط شركة السكر السودانية المستقبلية
مايلى (1):

1/ مشروع تصنيع الإيثانول:

بدأ العمل فى تنفيذ المشروع لانتاج 45000 لتر فى اليوم من المولاس بمصنع سكر سنار ويستعمل المولاس المنتج من مصنعى سكر سنار وعسلاية , التكلفة الكلية تقدر بحوالى 15 مليون دولار ويخصص المنتج للتصدير .

2/ الخدمات الإجتماعية:

صناعة السكر من الصناعات الرائدة فى السودان بقدر ما ظلت تسهم فى الناتج القومى بأرقام معتبرة ظلت كذلك تسهم فى مجال الخدمات الإجتماعية بصورة مقدره ايضا فمع تطور الصناعة وإزدياد الإهتمام بتطور الخدمات الإجتماعية فى مناطق الإنتاج بصورة ملموسة جعلت هذه المناطق مدن صغيرة بها كل الخدمات الإجتماعية الأساسية لحياة العامل فى المنطقة وقد هدفت هذه الأنشطة الى التأثير الإيجابى على العملية الإنتاجية بصورة غير مباشرة, خلق الإستقرار لدى العاملين حتى يتفرغوا لآداء مهام أعمالهم والأرتقاء بالمستوى المعيشى للمواطنين بمناطق الإنتاج ودعم العلائق بين الوحدات الانتاجية والوحدات المحيطة الاخرى والأعلان عن صناعة السكر ودورها فى مناطق الإنتاج وهكذا تركزت هذه الأنشطة الإجتماعية الخدمية بصفة اساسية فى مجالات المياه فتم توفير مياه شرب صحية ونقية بمواقع سكن العاملين والقرى والمواقع المجاورة لها , كذلك فى مجال الصحة بانشاء الوحدات الصحية العلاجية والوقائية وصحة البيئة وكذلك

(1) تقارير شركة السكر السودانية الخرطوم 2010م ص11

المستشفيات مع الاهتمام بالرعاية الصحية و صحة الامومة والطفل بجانب الإهتمام بالتعليم والإرشاد فأنشئت رياض الاطفال والخلاوى لدعم التعليم بالمراحل المختلفة . من خطط الشركة المستقبلية ايضا الأنشطة الإجتماعية والثقافية وذلك بإنشاء دور العبادة والمراكز الثقافية اضافة إلى المسارح الترفيهية والأندية الرياضية والاجتماعية .ايضا كان دور الشركة بارزا فى المساهمة فى الأمن الغذائى بإنتاج الحبوب والخضر والفاكهة واللحوم بأنواعها للعاملين بالوحدات السكنية كما اتاح وجود هذه المصانع والوحدات فرصا لاحصر لها فى وسائل كسب العيش بصورة مباشرة أو غير مباشرة للعاملين والمواطنين (رجالا ونساء) بالمنطقة مما ساعد فى رفع مستوى دخل الفرد.

كذلك من الخطط المستقبلية لشركة السكر السودانية المساهمة بصفة اساسية فى دعم المناطق السكنية والقرى المجاورة بالطاقة الكهربائية ومعداتنا من المصنع مباشرة أو من الشبكة القومية .

وفى مجال الاتصالات والمواصلات فقد توفرت وسائل الإتصال الهاتقى بكل صورة مع توفر الشبكات المعلوماتية بكل المواقع فضلا عن دعم وتحسين سبل المواصلات والترحيل للمدن والقرى المجاورة.

أ.الخطة المبدئية لإرتفاع الطاقات التصميمية :

إهتمت الدولة بقطاع السكر وأتخذت عدة إجراءات 1993 - 1994م لإصلاح القطاع ولتحقيق ذلك قامت بإصلاح معادلة التسعيرة لتأخذ فى الإعتبار تكلفة الإنتاج والسماح بتصدير 25% بغرض توفير النقد الأجنبى وتخصيص عائد الصادر من المولاص ,كما تم تعديل الهياكل الراتبية والوظيفية وإنفاذ سياسات الحوافز التشجيعية كذلك وضعت شركة السكر السودانية برامج للإحلال والتأهيل مستهدفة رفع الطاقات الإنتاجية لمصانع الشركة وتحسين أرقام الإنتاج وتحسين جودة الإنتاج وخفض تكلفة الإنتاج مع رفع القدرات الفنية والإدارية .بدأ تنفيذ البرامج وتمويله ذاتياً فى حدود (10 مليون دولار سنوياً) وفق الأسبقيات وبرامج مدروسة وظهرت نتائجه فى إرتفاع الإنتاج والإنتاجية وتحسين لون السكر وكثير من أرقام الكفاءة.

ب .خطة قصيرة المدى للإرتفاع الإنتاج إلى 400 ألف طن سكر

وضع خطة لرفع الإنتاج إلي 400 طن في العام وعلى أن يرتفع الإنتاج وإلى 450 ألف طن ألف بنهاية الخطة الربع قرنية. تم تنفيذ برنامج لتحسين نوعية السكر المنتج والذي بدأ بمصنع سكر حلفا الجديدة لإنتاج سكر بمواصفات عالية (EEC II). وأيضاً مصنع سكر سنار لإنتاج سكر عالي الجودة ثم تنفيذ البرامج لتحسين لون السكر في مصنع سكر عسلاية .

جدول (5/3)

خطة شركة السكر السودانية

الخطة 2010-2015

الشركة (المصانع الأربعة)

2014/2015	2013/2014	2012/2013	2011/2012	- 2010/2011 (الفعلى)	البيان
104.400	100.000	92.900	89.400	87.254	المساحة (فدان)
45.20	45.09	42.62	40.61	39.28	إنتاجية الفدان (طن)
4.705.000	4.509.000	3.907.000	3.630.980	3.427.478	كمية القصب (طن)
10.00	10.08	9.80	9082	9066	الإستخلاص %
470.500	454.600	383.000	356.519	330.982	السكر (طن)

المصدر: تقارير شركة السكر السودانية، 2011 م ص 45

يتضح من الجدول (3/5) أن الخطة لموسم الانتاج لعام 2011/2010 وضعت
لانتاج 330.982 طن من السكر ولموسم 2012/2011م لانتاج 356.19 طن
من السكر بينما تم اعداد الخطة للموسم 2013/2012م لانتاج 383.00 طن من
السكر ولموسم 2014/2013م لانتاج 454.600 طن سكر وللعام 2015/2014م
لانتاج 470.500 طن سكر.

جدول (6/3)
شركة السكر السودانية
الخطة 2005 - 2011

2011/2010	2010/2009	2008/2007	2007/2006	2006/2005		البيان
86760	86760	85435	85930	86450	86522	المساحة
43.74	43.74	42.7	42	41.73	41.3	القصب /طن/ فدان
3,795,297	3,795,297	3,648,075	3,609,060	3,607,559	3,573,359	الطحن/ طن
13	13	12.7	12.7	12.6	12.5	السكر/قصب/%
2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	الفاقد/%
10.2	10.2	10	9.9	9.8	9.7	الإستخلاص/%
439544	439544	398497	386909	371994	357317	السكر بالطن
5267	5267	4762	4633	4512	4511	القصب/طن/ فدان
4	4	4	4	4	4	الطحن
180	180	179	181	181	180	أيام الحصاد
199	199	205	208	211	211	أيام الحصاد الفعلية
10	10	12	13	14	15	الفاقد الزمني

المصدر: تقارير شركة السكر السودانية, 2011 ص 48

وفقاً لهذه الخطة 2005م 2011م فقد تم زيادة الأرض البور لعسلايا حوالى 7.5
الف فدان كما تم إحلال طلبات الري بالجنيد وسنار مع التأهيل والإحلال لمصانع
السكر خاصة الجنيد/ حلفا لرفع طاقة هذه المصانع

جدول (7/3)
خطة العشرة سنوات من 2006-2015م

2015/2014	2013/2014	2012/2013	2011/2012	2010/2011	2009/2010	2008/2009	2007/2008	2006/2007	2005/2006	البيان
89580	89580	88080	87280	86760	85860	85435	85930	86450	86522	المساحة
44.5	44.5	44.5	44.7	43.74	43.74	42.7	42	41.73	41.3	القصب / طن / فدان
3,986,310	3,986,310	3,919,560	3,901,416	3,795,297	3,755,516	3,648,075	3,609,060	3,607,559	3573359	القصب / طن
13.3	13.3	13.1	13	13	12.8	12.7	12.7	12.6		السكر/قصب %
2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	الفاقد %
10.5	10.4	10.3	10.2	10.2	10	10	9.9	9.8	9.7	الأستخلاص %
503216	489600	472995	449895	439544	419102	398497	386909	371994	357317	السكر /طن
5741	5741	5440	5387	5267	5126	4762	4633	4512	4511	السكر / طن / فدان

2015/2014										2013/2014
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	الطحن
175	176	178	177	180	179	179	181	181	180	عدد أيام الحصاد
191	192	193	196	199	201	205	208	211	211	أيام الحصاد الفعلية
8	8	9	9	10	11	12	13	14	15	الفاقد في الزمن

المصدر: تقارير شركة السكر السودانية 2015 ص 53

متطلبات تحقيق الخطة :

وهي⁽¹⁾

1. توفير مدخلات الانتاج .
2. تسوية الاراضى الزراعية بالليزر , 2000 فدان كل سنة بكل من مصنع عسلاية - حلفا - سنار .
3. إكمال برنامج إحلال ظلمبات الري (الجنيد, سنار وعسلاية).
4. إكمال برنامج جربوكسات العصات (سنار وعسلاية).
5. تأهيل القيزانات.
6. تأهيل قيزانات حلفا بأجهزة التحكم والقياس.
7. إحلال جزئي لماكينات النفذ بالمصانع .
8. تنفيذ برنامج الإحلال لآليات الورش وآليات التحضير والزراعة والحصاد .
9. تأهيل اسطول النقل.
10. تحسين بيئة العمل والأجور .
11. تدريب العاملين.

⁽¹⁾ تقارير شركة السكر السودانية 2016م ص3

المشاكل والمعوقات التي تعترض سير الأداء لتنفيذ الإستراتيجية بشركة السكر السودانية

وهي⁽¹⁾:

1. عدم إتاحة الحرية لإدارة الشركة للقيام بالتخطيط والتنظيم والتدخل من قبل جهات عديدة فى الدولة دونما تنسيق فيما بينها يؤثر سلبا على سير أداء الخطة.
2. عدم إستقرار سياسة الدولة وقلّة النقد الاجنبى وكثرة التجارب تعتبر عائقا لتطور الشركة وبالتالي عائقا لتنفيذ الخطط الموضوعة .
3. تركيز الشركة على الكادر الأجنبى يؤدى إلى نضوب موارد النقد الأجنبى فضلا عن عدم وضوح الرؤية لنقل الخبرة للعامل السودانى .
4. قلة أجور العاملين بالشركة مقارنة بالمؤسسات الحكومية الأخرى أثرعلى أداء العاملين وبالتالي تنفيذ الخطط.
5. كثرة الرسوم الحكومية وتباينها (مركزية وولائية لنفس السلعة)
6. تضارب القرارات أو التصريحات حول مصير الشركة (الخصخصة) جعل الأحباط يدب فى نفوس العاملين وبدا التأثير غير مباشرفى تنفيذ الخطة .
7. قد خطط فى الخطة الاستراتيجية الشاملة انتاج 32.000 طن سكر فى العام للاكتفاء الذاتى والتصدير باستثمار سبعة مليار دولار كان يمكن تنفيذ هذه الخطة إذا توفر لها التمويل اللازم نسبة لتوفر العوامل الرئيسية الأخرى المتمثلة فى توفر الأراضى الزراعية الخصبة ومياه الرى والمناخ مما يعنى أنها فرصة فى البيئة الخارجية يجب الأستفادة منها إلا أن المحصلة الفعلية كانت دون ذلك والسبب عدم توف التمويل المطلوب .
8. ومن المعوقات التى صاحبت المجال الزراعى عدم وجود سياسة زراعية واضحة لتنظم هذا القطاع الزراعى وتؤدى إلى رفع الانتاجية بصورة دائمة الى جانب المعوقات التى أدت إلى

⁽¹⁾ تقارير شركة السكر السودانية 2016م ص5

غياب المرونة فى التركيبه المحصوليه وعدم القدره على توفير محاصيل بديله لنتاسب مع الظروف الطبيعيه فى مناطق المشاريع .

9. أن التطور السريع في حجم المنظمات الصناعية والاستعمال الواسع للالات والمعدات التي تتميز بسرعتها وارتفاع ثمنها يقتضي ضرورة العناية والاهتمام بوضع برامج متكاملة لصيانتها؛ وذلك لان سرعة الآلة ترفع من كمية الانتاج، ومن المسائل المهمة في رفع كفاءة الاداء مسألة صيانة الالات والمعدات وذلك لأن الصيانة المستمرة والمنظمة تعمل على توفير تكاليف الانتاج بالاضافة الى مساهمتها في تحسين جودة المنتجات، وعليه فإن أعمال الصيانة ترتبط بجميع النشاطات التي تهدف الى المحافظة على الالات والمعدات في حالة جيدة وذلك من حيث تشغيلها وتصليحها بشكل مستمر ومنتظم يهدف لمنع حالات التعطل قبل حدوثها وإصلاح العطل الحاصل بسرعه وكفاءة. إلا أن الواقع في شركة السكر غير ذلك، حيث تتوقف المصانع لأعطال فنية منها أعطال العصاتر او طواحين القصب او قيزانات الطبخ.

وقد تم وضع الخطة الخاصة بالتمويل داخل الخطة الخمسية للفترة ما بين 2019-2021م لكن يصعب تنفيذها لوجود عدة معوقات ترتبط بصعوبة تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية منها:(1)

1/ عدم توفر النقد الأجنبي .

2/ عدم إستقرار سعر الصرف .

3/ الظروف الإقتصادية.

(1) مقابلة مع السيد/جاء الرب خالد - مدير القطاع المالى بشركة السكر السودانية نوفمبر 2018م

ويمكن تذليل هذه المعوقات عن طريق تحرير الشركة فى التعامل التجارى حيث أنها مقيدة بالقيود المالية وفقا لقوانين الدولة لسنة 1925م .

اما بالنسبة للقطاع الادارى فقد تم وضع خطة ثلاثية داخل الخطة الخمسية وهناك اهداف مكتوبة ولكن يعوق تنفيذها النقد الاجنبي وعدم الإستقرار الإقتصادى للبلد وعدم وجود المنافسة العالمية .(1)

ويتم وضع خطة محكمة من قبل إدارة القطاع التجارى بشركة السكر السودانية بالإحتياجات السنوية لجميع الأقسام بمصانع السكر (الورش - الانتاج والزراعة) بالإضافة إلى الوحدات التي تتبع لها ويتم ذلك عن طريق طرح العطاءات باولويات حسب الأهمية وتبدأ بالمواد التشغيلية التي يجب توفيرها مثل الكيماويات والمبيدات وقطع الغيار .

تمثل القوانين والإجراءات المتبعة الروتينية عائقا للتنفيذ بسبب الظروف الإقتصادية وذلك مثل خطابات الضمان والتعميم المبدئي .. الخ حيث يتم الحصول عليها احيانا بصفة إستثنائية و احيانا يتم بالإستعانة بشركات وسيطة لتسهيل عمليات الحصول على النقد الأجنبي .

كل هذه الصعوبات والتي تتضمن الحظر الإقتصادى الامريكى وصعوبة التعامل مع البنوك الخارجية لإحجامها من التعامل مع البنوك المحلية وشح النقد الأجنبي ايضا عدم وضع الإستراتيجية وصياغتها بصورة علمية وواضحة مع استصحاب تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة كل هذه الأسباب مجتمعة ادت إلى عدم تنفيذ ونجاح إستراتيجية شركة السكر السودانية وبالتالي القصور في التقييم وعدم متابعة الانحرافات وتقويمها في الوقت المناسب , كان سببا لعدم نجاح الخطط بالمستوى المطلوب (2) .

(1) مقابلة مع السيدة: الهام عبد الله محمد , مدير القطاع الإدارى بشركة السكر السودانية نوفمبر 2018م.

(2) مقابلة مع السيدة : فرحة محي الدين حامد ,مدير القطاع التجارى بشركة السكر السودانية نوفمبر 2018

تحسين تنفيذ الخطط:

تسعي شركة السكر السودانية إلي تحسين تنفيذ الخطط بصورة حثيثة لزيادة الإنتاج المحلى لتغطية الإستهلاك وتصدير الفائض من خلال خطة خمسية تستهدف :

الآتي:(1)

1. رفع طاقات المصانع العاملة الآن عبر التوسع الأفقى والرأسى .
2. الإسراع بمعدلات التنفيذ فى المصانع التى يجرى تركيبها الآن .
3. تنفيذ مشروعات جديدة لتشمل.

(أ) مشروعات بديلة لمشروعات زراعية قائمة فى إطار ما هو مخصص أصلاً من مياه لهذه المشروعات .

(ب) مشروعات جديدة تم التأكيد من قبل وزارة الرى على توفر المياه الكافية لها .
يوضح التقرير المرفق الإجراءات المطلوبة لرفع طاقات المصانع العاملة وكذلك الإجراءات المطلوبة لتخطى العقبات والإختناقات التى تعترض تنفيذ المصانع التى يجرى تركيبها الآن بالإضافة للمعلومات الأساسية للمشروعات المقترحة .

خطة التوسع فى شركة السكر السودانية للفترة من 2010 م الي 2015م
تستهدف الخطة التوسع الرأسى والأفقى للمشروعات القائمة حالياً ، دفع معدلات التنفيذ للمصانع تحت الإنشاء وتوضيح موقف التنفيذ للمشروعات المقترحة .

وذلك من خلال الآتي(2)

1- رفع معدل الإستخلاص إلي 10%.

(1) تقارير شركة السكر السودانية 2016 ، ص 19

(2) منشورات شركة السكر السودانية 2011م ، ص 12

- 2 رفع معدل عائء الفءان إلى 45 طن.
- 3 زيادة مساحة الحصاد بـ 16.400 فءان.
- 4 الفترة الزمنية لتنفيذ الخطة خمسة أعوام.
- 5 التكلفة الكلية حوالي 100 مليون يورو.

جدول (8/3): تفاصيل خطة التوسع لشركة السكر السودانية

الموسم	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014
المساحة (فدان)	87,600	90,500	93,000	102,500	104,000
إنتاجية الفدان (طن)	38,36	41,00	42,60	44,00	45,25
القصب (ألف طن)	3,361	3,710	3,962	4,500	4,706
الإستخلاص %	9,50	9,67	9,85	10,00	10,00
السكر (طن)	325,000	360,000	390,000	450,000	470,000
الزيادة / طن سكر	-	35,000	65,000	125,000	145,0000
التدفق النقدي المطلوب (مليون يورو)	-	30	30	20	20

المصدر : تقارير شركة السكر السودانية 2010 م ص 18

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: تحليل أسئلة الإستبانة

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث وصفاً للطريقة والإجراءات التي إتبعها الباحثة في تحقيق أهداف البحث، حيث تضمن وصفاً لمجتمع البحث وعينته، وأداة البحث وطرق التحقق من صدقها وثباتها، ومتغيرات البحث، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في التحقق من فرضياته.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركة السكر السودانية (الرئاسة). والبالغ عددهم (165) موظف.

عينة الدراسة:

تم إتباع أسلوب الحصر الشامل لجميع الموظفين بشركة السكر السودانية وقد تم توزيع 165 إستبانة الراجع منها (155) إستبانة صالحة للتحليل بنسبة 93.9% و 10 إستبانات لم تسترجع بنسبة 6.1%.

أداة الدراسة.

تم تطوير أداة الدراسة بالإعتماد على الأدب النظري حول موضوع الدراسة، تكونت الإستبانة من قسمين رئيسيين كالآتي:

القسم الأول: البيانات الشخصية لعينة الدراسة واشتملت على النوع، العمر، الحالة الزوجية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، والمسمى الوظيفي.

القسم الثاني: أسئلة الإستبانة وتكونت من عدد (4) اسئلة مقسمة على (8) محاور وهي على النحو التالي:

- المحور الأول: تحليل البيئة الداخلية (5 فقرات)
- المحور الثاني: تحليل البيئة الخارجية (5 فقرات)
- المحور الثالث: وضع الإستراتيجية (5 فقرات)
- المحور الرابع: صياغة الإستراتيجية (5 فقرات)
- المحور الخامس: تنفيذ الإستراتيجية (5 فقرات)
- المحور السادس: تقييم الإستراتيجية (5 فقرات)
- المحور السابع: تقويم الإستراتيجية (5 فقرات)
- المحور الثامن: الأداء المؤسسي (5 فقرات)

صدق أداء الدراسة:

تم عرض الإستبانة على عدة محكمين من الأساتذة المختصين للتحقق من مدى الصدق الظاهري لفقرات الإستبانة في قياس متغيرات الدراسة.

تم تطبيق الإستبانة على عينة إستطلاعية شملت (25) موظف بشركة السكر السودانية، ثم تم حساب الصدق الحقيقي والثبات. تم أيضاً القيام ببعض الإجراءات من أجل التأكد من الثبات والصدق المعنوي، الذي يشير إلى التناسق والحصول على نفس النتائج عندما يتم تطبيقه مرةً أخرى، بمعنى أن الإستبيان سيعطي نفس النتائج إذا ما تم تطبيقه مرةً أخرى على نفس عينة الدراسة وفي نفس الظروف. وتم إستخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والذي تم من خلاله حساب معامل التمييز لكل فقرة من فقرات الإستبيان عند تحليل البيانات وكانت القيمة الكلية هي 97% وهي قيمة جيدة تدل على ثبات الأداة.

المعالجات الإحصائية:

تم إدخال البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.)
21 (Version IBM) (The statistical package of social sciences) ، سيتم
إستخدام المعالجات الإحصائية التالية :

1. التكرارات والنسب المئوية لفقرات الإستبانة.

2. المتوسطات الحسابية

وتحسب المتوسطات الحسابية بالعلاقة

حيث x مركز الفئة ، f التكرار

3. الانحرافات المعيارية وتحسب بالعلاقة

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}$$

حيث N هي عدد البيانات و x_i الإنحرافات عن الوسط الحسابي و x هو الوسط الحسابي

4. ألفا كرونباخ هو قيمة تكون بين الصفر والواحد الصحيح ويحسب بالعلاقة التالية.

حيث K هي عدد المتغيرات و \bar{r} هي متوسط العلاقة بين المتغيرات.

تجدر الإشارة إلى أن قيمة معامل الفا كرونباخ اذا زادت من 0.75 وقلت من 0.95
فإنها تعتبر قيمة جيدة، أما إذا قلت أو زادت فإن الثبات لا يكون جيداً.

مقياس الأداة:

ويقابل كل فقرة تدريج خماسي حسب مقياس ليكرت (Five Point Likert Scale)
يبين رأي أفراد عينة الدراسة حول الأساليب الإدارية الحديثة، وكما يوضح الجدول أدناه:

جدول (1/4) مقياس ليكارت الخماسي (Five Point Likert Scale)

تقييم مقياس ليكارت	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
قيمة المقياس	1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2018

- (أ) مرتفع إذا كان متوسط المتغير / الفقرة بين 1,00-2,33. (100% - 67%) من العينة
(ب) متوسط إذا كان متوسط المتغير / الفقرة أكثر من 2.34 وأقل من 3,66. (66% - 34%) من العينة
(ج) منخفض إذا كان متوسط المتغير / الفقرة من 3,67 - 0,5. (33% - 0%) من العينة
خصائص عينة الدراسة:

أولاً: النوع:

لمعرفة نوع المبحوثين فقد أعطوا خيارين ذكر وأنثى وقد جاء توزيعهم كما يوضح جدول (2/4)

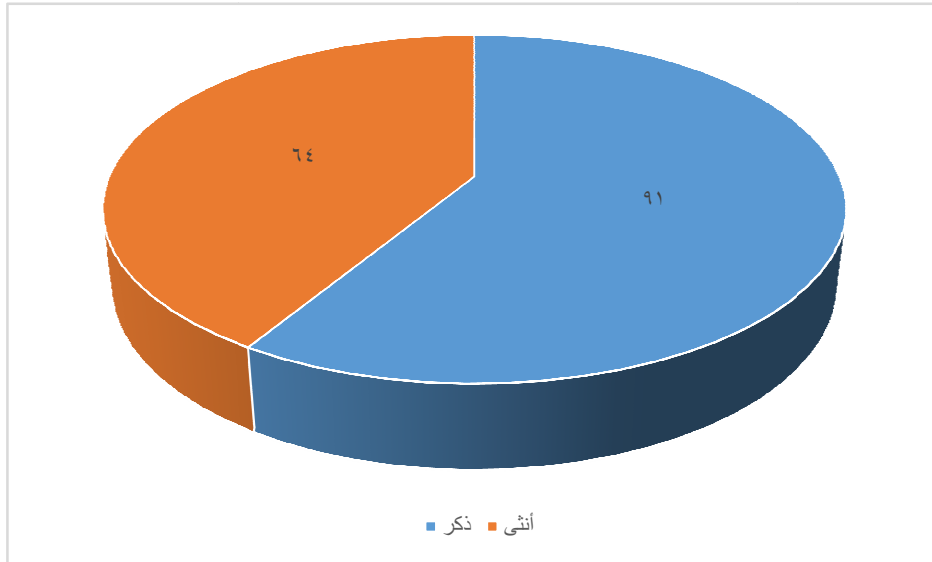
جدول (2/4) توزيع عينة الدراسة حسب النوع

التكرارات	النسبة المئوية
-----------	----------------

58.7	91	ذكر
41.3	64	أنثى
100.0	155	المجموع

المصدر/ اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2019

شكل (1/4) توزيع عينة الدراسة حسب النوع



المصدر/ الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (1/4)

نلاحظ من الجدول والشكل (2/4) أن نسبة الذكور هي الأعلى حيث بلغت 58.7% بينما بلغ عدد الإناث 41.3%، وعلى الرغم من أن نسبة الذكور هي الأعلى، إلا أن نسبة الإناث هي عالية بفارق بسيط من الذكور، ولعل ذلك يدل على طبيعة العمل بشركة السكر السودانية.

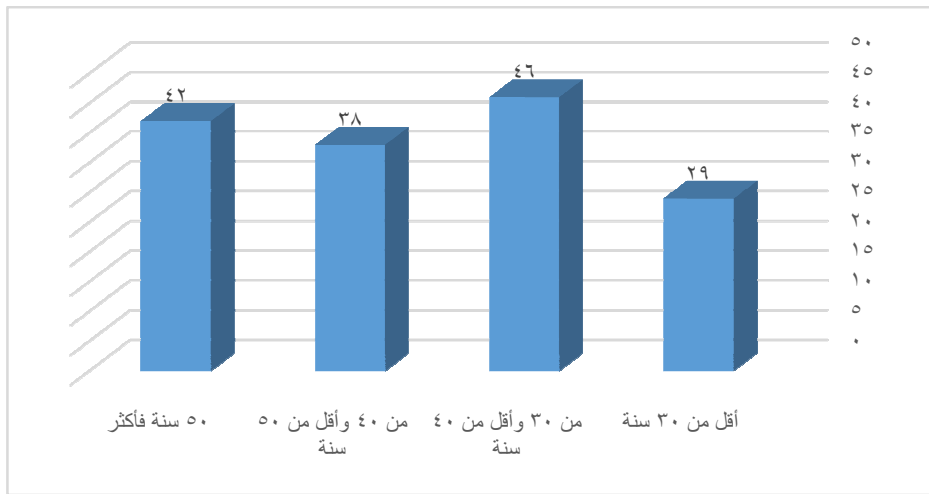
ثانياً: العمر:

جدول (3/4) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرارات	
18.7	29	أقل من 30 سنة
29.7	46	من 30 وأقل من 40 سنة
24.5	38	من 40 وأقل من 50 سنة
27.1	42	50 سنة فأكثر
100.0	155	المجموع

المصدر/ اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2019

شكل (2/4) توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر/ الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (2/4)

الجدول رقم (3/4) يشير الى توزيع عينة الدراسة حسب العمر، نلاحظ أن أعلى فئة هي فئة الأعمار من 30 الى 40 سنة، حيث بلغت نسبتها 49%، تليها مباشرة نسبة الذين أعمارهم من 40 وأقل من 50 سنة، وأقل نسبة هي نسبة الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة حيث بلغت 18.7% فقط، نلاحظ أن غالبية الموظفين هم من الشباب ولعل ذلك يعود لطبيعة العمل بشركة السكر السودانية إذ تعتمد كثيراً على الشباب وذلك لما بها من كثرة معاملات وتعتمد على سرعة العمل.

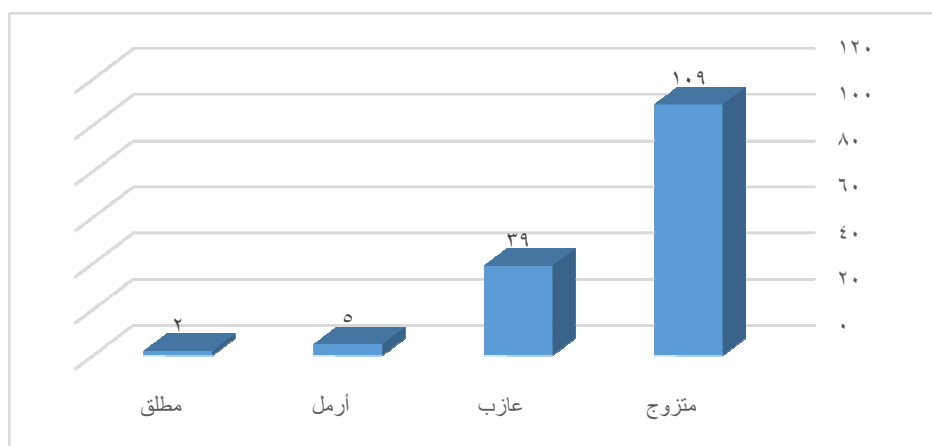
ثالثاً: الحالة الزوجية:

جدول (4/4) توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الزوجية

النسبة المئوية	التكرارات	
70.3	109	متزوج
25.2	39	عازب
3.2	5	أرمل
1.3	2	مطلق
100.0	155	المجموع

المصدر/ اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2019

شكل (3/4) توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الزوجية



المصدر/ الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (3/4)

نلاحظ من الجدول (4/4) أن نسبة المتزوجين بلغت 70.3% تليها مباشرة نسبة العازبين التي بلغت 25.2%، وبلغت نسبة الأرامل 3.2% ونسبة المطلقين بلغت 1.3% وهي نسبة قليلة تدل على الاستقرار الزوجي بالنسبة لموظفين الشركة، كذلك نسبة العازبين 25% وان كانت كبيرة الا ان هنالك نسبة عالية من الموظفين هم من الشباب والخريجين الجدد والذين لم يتزوجوا بعد. وعموماً تدل هذه النتيجة على الإستقرار الإجتماعي لأفراد عينة الدراسة بشركة السكر السودانية.

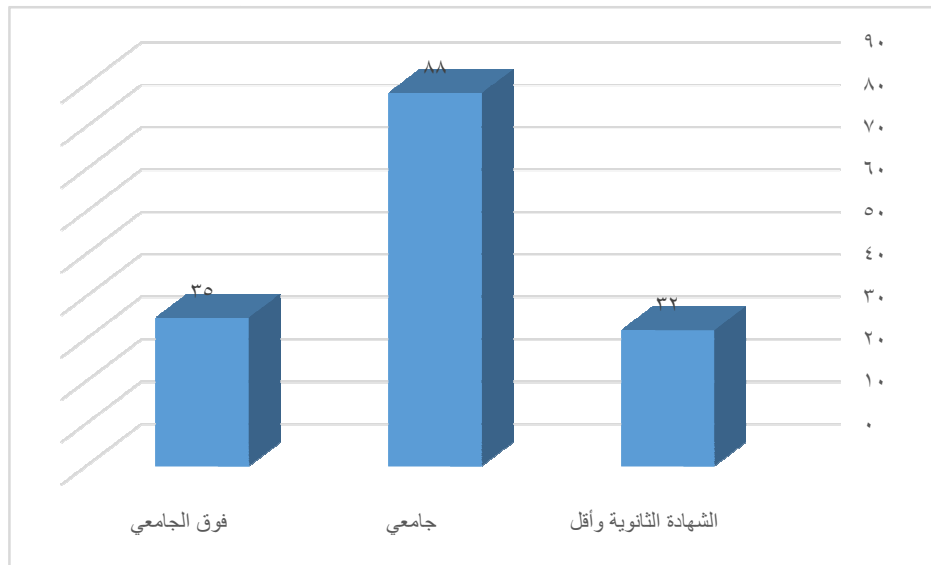
رابعاً: المؤهل العلمي:

جدول (5/4) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	
20.6	32	الشهادة الثانوية وأقل
56.8	88	جامعي
22.5	35	فوق الجامعي
100.0	155	المجموع

المصدر/ اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2019

شكل (4/4) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر/ الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (4/4)

الجدول (5/4) يشير الى توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، نلاحظ أن نسبة الجامعيين هي النسبة السائدة حيث بلغت نسبتها 56.8% تليها مباشرة نسبة الدراسات فوق الجامعية حيث بلغت 22.5% ثم نسبة خريجي المرحلة الثانوية الذين بلغت نسبتهم 20.6%. تدل هذه النتيجة الى أن شركة السكر السودانية تهتم جداً بالتأهيل الاكاديمي لعينة الدراسة حيث ان نسبة الدراسات العليا تعتبر عالية نسبياً، كذلك نسبة خريجي الثانوي هي نسبة مرتفعة وربما يرجع السبب في ذلك الى كثرة العمال بالشركة.

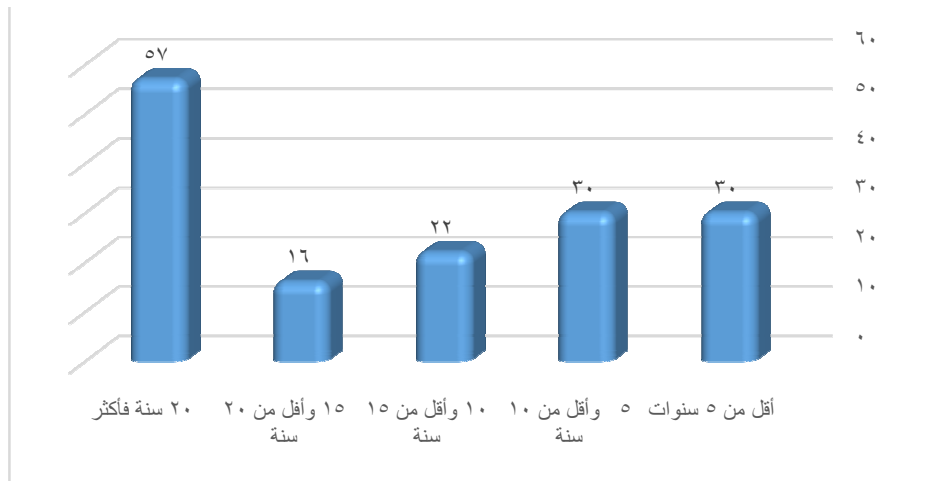
خامسا: الخبرة العملية:

جدول (6/4) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

النسبة المئوية	التكرارات	
19.4	30	أقل من 5 سنوات
19.4	30	5 وأقل من 10 سنة
14.2	22	10 وأقل من 15 سنة
10.3	16	15 وأقل من 20 سنة
36.8	57	20 سنة فأكثر
100.0	155	المجموع

المصدر/ اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2019

شكل (5/4) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية



المصدر/ الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (5/4)

الجدول (6/4) يشير الى توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية، نلاحظ ان غالبية موظفي الشركة خبراتهم أقل من 10 سنوات، حيث بلغت نسبة الخبرات أقل من 5 سنوات 19.4% ونفس النسبة للخبرات من 5 وأقل من 10 سنوات، وذلك لأن الشركة تعتمد على الشباب اذ أنهم هم الغالبية في الشركة، تليها مباشرة نسبة الخبرات 10 وأقل من 15 سنة حيث بلغت نسبتهم 14.4% ثم نسبة الذين خبراتهم بين 15 و 10 سنة الذين بلغت نسبتهم 10.6. ونلاحظ أن أعلى نسبة هي نسبة الخبرات العالية، حيث بلغت نسبتهم 36.8% ويدل ذلك على أن الشركة تحتفظ بكوادرها لفترات طويلة مع الزيادة في نسبة الشباب ل يتم تعليمهم من ذوي الخبرات العالية. كما أن ارتفاع نسبة الخبرات العالية يعطي هذه الإستبانة قوة ومصداقية أكبر.

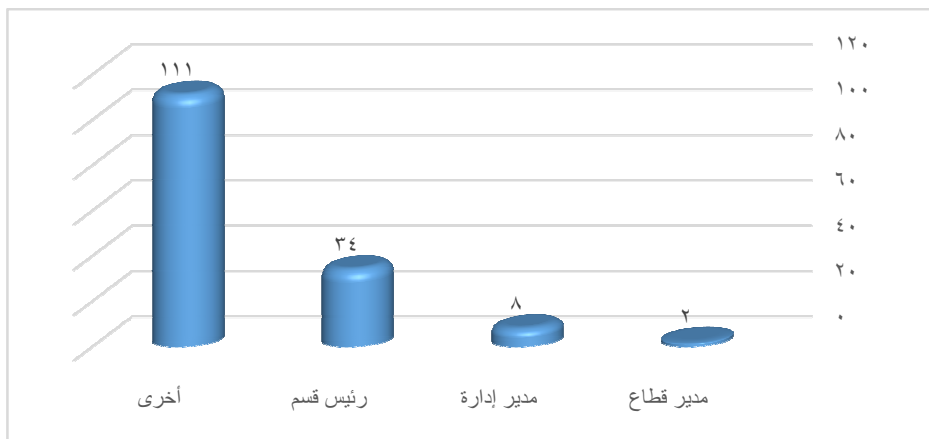
سادساً: المسمى الوظيفي :

جدول (7/4) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	
1.3	2	مدير قطاع
5.2	8	مدير إدارة
21.9	34	رئيس قسم
71.6	111	أخرى
100.0	155	المجموع

المصدر/ اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2019

شكل (6/4) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر/ الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (6/4)

نلاحظ من الجدول (7/4) أن توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي حيث تتشكل من مدير قطاع، مدير إدارة، رئيس قسم، وأخرى، نلاحظ ارتفاع عدد (أخرى)، حيث بلغت نسبته 71.6% وذلك لأنه يضم كافة الموظفين من الذين يتقلدون مناصب إدارية، وفنية كما نلاحظ أن بالعينة عدد 34 رئيس قسم، وذلك يدل على كثرة الأقسام بالشركة، ولدينا بالعينة 8 أشخاص مدرء إدارة و 4 مدرء قطاع. هذا التوزيع يعطي الإستبانة مصداقية وقوة أكبر.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات

يختص هذا المبحث بعرض وتحليل أسئلة الإستبانة وذلك كل محور على حدة لمعرفة متوسطات الموافقة بشدة والموافقة والمحايدة وعدم الموافقة للمحور ككل.

أولاً: محور تحليل البيئة الداخلية:

جدول (8/4) التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور تحليل البيئة الداخلية

مجموع عدم الموافقة	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		مجموع الموافقة		أوافق		أوافق بشدة			
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
19%	29	4%	6	15%	23	26%	40	55%	85	40%	62	15%	23	لدى إدارة شركة السكر السودانية معرفة جيدة بتحليل البيئة الداخلية
23%	36	5%	8	18%	28	25%	38	52%	81	41%	63	12%	18	تقوم إدارة شركة السكر السودانية عند وضع استراتيجيتها بتحليل بيئتها الداخلية بصورة علمية
20%	31	1%	2	19%	29	30%	47	50%	77	37%	58	12%	19	عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة الشركة مستمرة
44%	68	9%	14	35%	54	29%	45	27%	42	22%	34	5%	8	تقوم شركة السكر السودانية بتحليل البيئة الداخلية بمشاركة جميع العاملين بالشركة
24%	37	3%	5	21%	32	28%	43	48%	75	39%	60	10%	15	تضع شركة السكر السودانية نظام أولويات محددة لتقييم نقاط القوة والضعف الموجودة فيها

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2019

الجدول (8/4) يوضح التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور تحليل البيئة الداخلية، نلاحظ إرتفاع نسبة المحايدة في كل فقرات هذا المحور. وهي كآآتي:

تشير النتائج من الجدول الى أن 55% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على ان شركة السكر السودانية لديها معرفة جيدة بتحليل البيئة الداخلية، بينما 19% منهم لا يوافقون و 26% منهم محايدون، هذه النتيجة وان كانت نسبة الموافقة عليها أعلى من نسبة عدم الموافقة الا أن نسبة الموافقة تعتبر ضعيفة نسبياً، ونجد ارتفاع نسبة المحايدة التي ربما تدل على عدم وعي كثير من افراد عينة الدراسة حول عناصر البيئة الداخلية، وعموماً هذه النتيجة تعتبر إيجابية.

وتشير النتائج الى أن 52% من عينة الدراسة يوافقون على أن شركة السكر السودانية تقوم بتحليل بيئتها الداخلية بصورة علمية، هذه النتيجة تتشابه مع النتيجة التي قبلها حيث تتقارب الأرقام، وذلك لأن تحليل البيئة الإستراتيجية بصورة علمية يعني أن للشركة معرفة جيدة بتحليل البيئة الداخلية.

ويوضح الجدول أن 50% من عينة الدراسة وافقوا على أن عملية التحليل الإستراتيجي لبيئة الشركة مستمرة، وبقية العينة اما محايدون 30% وما غير موافقين 20% وتدل هذه النتيجة على ضعف إستمرارية تحليل البيئة الداخلية بالشركة.

نلاحظ من الجدول أن 27% فقط من أفراد عينة الدراسة قد وافقوا على الشركة تقوم بتحليل البيئة الداخلية بمشاركة جميع العاملين بالشركة، ونجد ان 27% منهم محايدون و 44% منهم غير موافقين، وتدل هذه الأرقام على سلبية النتيجة اذ يمكن ان نقول انه لا توجد مشاركة لجميع الموظفين بالشركة في تحليل البيئة الداخلية.

كذلك نلاحظ ضعف موافقة افراد عينة الدراسة حول وضع شركة السكر السودانية نظام أولويات محددة لتقييم نقاط القوة والضعف لتقييم نقاط القوة والضعف الموجودة فيها، اذ بلغت نسبة الموافقين 48% كما بلغت نسبة المحايدين 28% ونسبة غير الموافقين 24%. وعلى الرغم من ان نسبة الموافقة تتفوق على نسبة عدم الموافقة الا أن الموافقة ضعيفة جدا بحيث يمكن ان نقول ان النتيجة سلبية.

ثانياً: محور تحليل البيئة الخارجية:

جدول (9/4) التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور تحليل البيئة الخارجية

مجموع عدم الموافقة		لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		مجموع الموافقة		أوافق		أوافق بشدة	
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار

25%	38	5%	7	20%	31	31%	48	45%	69	35%	55	9%	14	إدارة شركة السكر السودانية لديها الامام التام بتحليل البيئة الخارجية
30%	46	7%	11	23%	35	30%	47	40%	62	32%	49	8%	13	عند وضع الاستراتيجية تقوم إدارة شركة السكر السودانية بتحليل البيئة الخارجية بالطرق العلمية
30%	47	6%	10	24%	37	29%	45	41%	63	32%	50	8%	13	تتنبأ إدارة شركة السكر السودانية بعوامل البيئة الخارجية
25%	39	5%	8	20%	31	23%	36	52%	80	40%	62	12%	18	لدى شركة السكر السودانية القدرة على التعامل مع المهددات والفرص
10%	16	2%	3	8%	13	23%	35	67%	104	44%	68	23%	36	تستعين شركة السكر السودانية بخبرات خارجية

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2019

من الجدول (9/4) والذي يشير الى التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور تحليل البيئة الخارجية، نلاحظ ان جميع الفقرات بها نسب موافقة ضعيفة، حيث نلاحظ ان 45% من عينة الدراسة يوافقون على ان إدارة شركة السكر السودانية لديها الامام التام بتحليل البيئة الخارجية، ولم يوافق على ذلك 25% بينما نجد ان 31% محايدون. هذه النتيجة تدل على ضعف الامام لدى الشركة بتحليل البيئة الخارجية على حسب آراء افراد عينة الدراسة، على الرغم من أن نسبة الموافقة هي أعلى من نسبة عدم الموافقة الا أن نسبة المحايدة عالية.

ونلاحظ من الجدول أن 40% فقط من افراد عينة الدراسة يوافقون على ان شركة السكر السودانية تقوم بتحليل البيئة الخارجية بالطرق العلمية، ولم يوافق على ذلك 30% من أفراد العينة ومثلهم أي 30% هم محايدون. وهذه النتيجة ترتبط بالنتيجة التي قبلها اذ أن تحليل البيئة الخارجية بالشركة ضعيف وبالتالي قد يكون السبب في ذلك هو عدم إتباع الطرق العلمية في هذا التحليل.

كذلك مستوى التنبؤ بالشركة بعوامل البيئة الخارجية بالشركة ضعيف، اذ ان 41% فقط من افراد العينة يوافقون على ذلك بينما نجد أن 29% منهم محايدون و 30% لا يوافقون على ذلك. وفيما يخص قدرة الشركة على التعامل مع الفرص، فإن 52% من افراد العينة يوافقون على ان الشركة لديها قدرة التنبؤ بينما 25% منهم لا يوافقون على ذلك و 23% منهم محايدون. وربما يرجع السبب في ضعف قدرة التنبؤ لدى الشركة بالمهددات والفرص الى أن تطبيق تحليل البيئة الخارجية لا يتم بالصورة العلمية.

الفقرة الأخيرة من هذا المحور تتحدث عن إستعانة الشركة بخبرات خارجية، هذه الأمر وافق عليه 67% من افراد العينة ولم يوافق عليه 10% مما يدل على ان النتيجة سلبية أي ان الشركة فعلاً تستعين بخبرات خارجية.

ثالثاً: محور وضع الاستراتيجية:

جدول (10/4) التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور وضع الاستراتيجية

مجموع عدم الموافقة	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		مجموع الموافقة		أوافق		أوافق بشدة			
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
23 %	35	3%	5	19%	30	23%	35	55%	85	43%	67	12%	18	ثقافة شركة السكر السودانية تلائم استراتيجيتها
41 %	64	13%	20	28%	44	25%	38	34%	53	30%	47	4%	6	توجد بشركة السكر السودانية إدارة متخصصة للاستراتيجيات
28 %	43	5%	8	23%	35	26%	41	46%	71	37%	57	9%	14	بيئة العمل داخل شركة السكر السودانية ملائمة لوضع الاستراتيجية
18 %	28	3%	4	15%	24	28%	44	54%	83	39%	61	14%	22	يتم وضع خطط ثانوية خاصة لجميع النشاطات الإنتاجية بالشركة
21 %	33	3%	5	18%	28	28%	44	50%	78	41%	64	9%	14	تقوم شركة السكر السودانية بتطوير سياسات تحقق الخطة الاستراتيجية للشركة

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2019

تشير نتائج الجدول (10/4) الى التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور وضع الإستراتيجية، حيث نلاحظ الضعف الكبير في كفة الموافقة، وتشير الفقرة الأولى الى أن ثقافة شركة السكر السودانية تلائم إستراتيجيتها، نلاحظ أن 55% من افراد العينة يوافقون على ذلك بينما 23%

منهم لا يوافقون على ذلك و 23% منهم محايدون، هذه النتيجة وإن كانت إيجابية إلا أنه يمكن أن نخلص إلى ضعف تلائم ثقافة شركة السكر السودانية مع إستراتيجياتها. كذلك وافق 34% فقط من أفراد العينة على أن الشركة توجد بها إدارة متخصصة للإستراتيجيات، 41% منهم لا يوافقون والبقية محايدون، هذه النتيجة سلبية تدل على عدم وجود إدارة متخصصة بالإستراتيجيات في شركة السكر السودانية. وافق 46% من افراد عينة الدراسة على أن بيئة العمل داخل الشركة ملائمة لوضع الإستراتيجية، و 28% منهم لا يوافقون على ذلك، و 26% منهم محايدون، نعتبر ان هذه النتيجة إيجابية لترجيح كفة الموافقة على كفة عدم الموافقة. وفيما يخص وضع خطط ثانوية خاصة لجميع النشاطات الإنتاجية بالشركة، نجد أن 54% من أفراد العينة قد وافقوا على ذلك و 18% منهم لم يوافقوا على ذلك بينما نجد أن 28% منهم محايدون، هذه النتيجة إيجابية. تشير النتائج من الجدول إلى أن 50% من أفراد عينة الدراسة قد وافقوا على أن شركة السكر السودانية تقوم بتطوير سياسات تحقق الخطة الإستراتيجية للشركة، ولم يوافق على ذلك 21% منهم و 28% كانوا محايدين. النتيجة إيجابية.

رابعاً: محور صياغة الاستراتيجية:

جدول (11/4) التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور صياغة الاستراتيجية

مجموع عدم الموافقة		لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		مجموع الموافقة		أوافق		أوافق بشدة	
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار

39%	60	10%	15	29%	45	19%	29	43%	66	32%	50	10%	16	استراتيجية شركة السكر السودانية مفهومة لجميع العاملين بالشركة
26%	40	6%	9	20%	31	34%	52	40%	62	34%	53	6%	9	يتم اعداد استراتيجية شركة السكر السودانية بالطرق العلمية الحديثة
14%	22	6%	9	8%	13	14%	22	72%	111	48%	74	24%	37	الإدارة العليا هي الجهة المسؤولة عن <input type="checkbox"/> ياغة الاستراتيجية بالشركة
45%	70	14%	21	32%	49	28%	44	26%	41	20%	31	6%	10	عند اعداد استراتيجية شركة السكر السودانية تقوم الإدارة العليا بأشراك العاملين في <input type="checkbox"/> ياغة الاستراتيجية
30%	47	10%	15	21%	32	23%	35	47%	73	37%	58	10%	15	لدى شركة السكر السودانية رسالة مفهومة لجميع العاملين بالشركة

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2019

تشير النتائج من الجدول (11/4) أن إستراتيجية شركة السكر السودانية ربما تكون ليست مفهومة لجميع العاملين وذلك لأن نسبة الموافقة كانت ضعيفة 43% على الرغم من أنها أكبر من نسبة عدم الموافقة 39% الا أنهما يتقاربان، وبالتالي يمكن ان نخلص الى أنه ليس جميع موظفي شركة السكر السودانية على فهم وعلم بإستراتيجية شركة السكر السودانية.

كذلك يمكن القول ان اعداد إستراتيجية شركة السودانى قد لا تتم بالصورة العلمية حيث أن 40% فقط من افراد العينة يوافقون على ان الإستراتيجية بالشركة يتم إعدادها بالطرق العلمية، بينما 26% منهم لا يوافقون على ذلك و 34% منهم محايدون. كما أن صياغة الإستراتيجية هي حكر على الإدارة العليا فقط اذ ان 72% من أفراد عينة الدراسة يعتقدون ذلك، وكذلك عندما يتم إعداد إستراتيجية الشركة لا تتم مشاركة بقية الموظفين في إعداد الإستراتيجية حيث

ان 26% فقط من عينة الدراسة يعتقدون أن الإدارة تشرك الموظفين في إعداد الإستراتيجية بينما 45% لا يعتقدون ذلك، وبالتالي فإن النتيجة سلبية فيما يخص مشاركة الموظفين في إعداد الإستراتيجية.

وتشير النتائج بالجدول أن رسالة المنظمة ليست مفهومة لجميع الموظفين بالشركة، إذ ان 47% منهم يعتقدون أن الرسالة مفهومة بينما 30% يرون أنها غير مفهومة لجميع العاملين بالشركة. ويدل ذلك على قصور من الإدارة العليا بالشركة في توضيح وشرح رسالة الشركة وإيصالها للموظفين ناهيك عن العملاء.

خامساً: محور تنفيذ الاستراتيجية:

جدول (12/4) التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور تنفيذ الاستراتيجية

مجموع عدم الموافقة		لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		مجموع الموافقة		أوافق		أوافق بشدة	
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار

21%	32	5%	8	15%	24	39%	60	41%	63	32%	50	8%	13	تقوم شركة السكر السودانية بوضع سياسات وظيفية داعمة لتنفيذ الاستراتيجية
28%	43	5%	8	23%	35	33%	51	39%	61	34%	52	6%	9	تطبيق الإدارة الاستراتيجية يتم بصورة علمية في شركة السكر السودانية
24%	37	6%	10	17%	27	31%	48	45%	70	34%	52	12%	18	توجد معرفة تامة للإدارة العليا بشركة السكر السودانية بخطوات تنفيذ الاستراتيجية
12%	18	4%	6	8%	12	20%	31	68%	106	46%	71	23%	35	تتمتع شركة السكر السودانية بموارد تساعد على تنفيذ استراتيجياتها
8%	13	2%	3	6%	10	16%	25	75%	117	45%	70	30%	47	تنفيذ الاستراتيجية يساهم في تحقيق اهداف شركة السكر السودانية

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2019

الجدول (12/4) يحتوي على مجموع الموافقة وعدم الموافقة بالنسبة لفقرات محور تنفيذ الإستراتيجية، نلاحظ ان شركة السكر السودانية قد لا تقوم في بعض الأحيان بوضع سياسات وظيفية داعمة لتنفيذ الإستراتيجية وذلك لأن 41% فقط من عينة الدراسة يعتقدون بأن الشركة تقوم بذلك بينما 21% لا يعتقدون ذلك و 39% منهم محايدون.

وفيما يخص تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالشركة فإن 39% فقط من عينة الدراسة يعتقدون ان الشركة تقوم بتطبيق الإدارة الاستراتيجية بصورة علمية بينما 28% منهم لا يرون ذلك و 33% منهم محايدون، وربما يعزى هذا الضعف في الموافقة لإحتكار تطبيق الإدارة الإستراتيجية على الإدارات العليا فقط مما يظهر قصور لدى إدارة الشركة بعدم القدرة على تطبيق الإدارة الإستراتيجية على كافة مستويات الشركة.

كما ان 45% فقط من عينة الدراسة يعتقدون أن للإدارة العليا بالشركة المعرفة التامة بخطوات تنفيذ الإستراتيجية بينما 24% لا يرون ذلك، وعموماً فإن هذه النتيجة تدل على وجود ضعف

بالإدارة العليا في تنفيذ الإستراتيجية، هذا الضعف في تنفيذ الإستراتيجية لم يكن بسبب ضعف الموارد إذ ان 68% من افراد العينة يعتقدون ان الشركة بها موارد كافية لتنفيذ الإستراتيجية وذلك على الرغم من أن تنفيذ الإستراتيجية يساهم بصورة مباشرة في تحقيق اهداف الشركة حيث ان 75% من عينة الدراسة يعتقدون ذلك.

سادساً: محور تقييم الاستراتيجية:

جدول (13/4) التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور تقييم الاستراتيجية

مجموع عدم الموافقة		لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		مجموع الموافقة		أوافق		أوافق بشدة		
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
20%	31	3%	5	17%	26	30%	47	50%	77	40%	62	10%	15	يتم وضع نظام الرقابة على الاستراتيجية قبل تنفيذها
19%	29	1%	2	17%	27	21%	32	61%	94	47%	73	14%	21	نظام الرقابة على الاستراتيجية يعمل على اكتشاف الانحرافات أولاً بأول
25%	39	3%	5	22%	34	28%	44	46%	72	36%	56	10%	16	تقوم الإدارة العليا بشركة السكر السودانية بمراقبة الاستراتيجية
35%	55	8%	12	28%	43	30%	46	35%	54	27%	42	8%	12	يعتمد نظام الرقابة على الاستراتيجية بمشاركة جميع العاملين
12%	19	3%	4	10%	15	19%	29	69%	107	48%	74	21%	33	عملية تقييم الاستراتيجية عملية أساسية لتحسينها

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2019

من الجدول (13/4) نلاحظ ان شركة السكر السودانية تقوم بوضع نظام رقابة على الإستراتيجية قبل تنفيذها، وافق على هذه النتيجة 50% من عينة الدراسة و 20% لم يوافقوا، و 30% كانوا محايدين، وتدل هذه النتيجة أيضاً على وجود نظام رقابة على جميع الإستراتيجيات التي تتخذ بالشركة وذلك قبل تنفيذها حيث يعمل نظام الرقابة على كشف الإنحرافات أولاً بأول

(60% من عينة الدراسة يوافقون على ذلك)، ونظام الرقابة غالباً لا تقوم به الإدارة العليا فنلاحظ من الجدول أن 46% فقط يرون ان نظام الرقابة تقوم به الإدارة العليا بينما و25% منهم لا يعتقدون ذلك، نظام الرقابة على الإستراتيجيات بالشركة لا يتم بإشراك جميع الموظفين (موافقة 35%) وهذا أمر طبيعي اذ أن الرقابة لا بد ان يكلف به بعض الموظفين وليس جميع الموظفين.

يرى 69% من أفراد العينة ان عملية تقييم الإستراتيجية عملية أساسية لتحسين الإستراتيجية و 12% فقط لا يرون ذلك و 19% منهم محايدون.

سابعاً: محور تقويم الاستراتيجية:

جدول (14/4) التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور تقويم الاستراتيجية

مجموع عدم الموافقة		لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		مجموع الموافقة		أوافق		أوافق بشدة	
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار

17%	27	4%	6	14%	21	35%	54	48%	74	36%	56	12%	18	لدى شركة السكر السودانية نظام لتقويم الاستراتيجية عند تنفيذها
25%	38	3%	4	22%	34	32%	49	44%	68	34%	53	10%	15	يتم اعداد خطط بديلة لاستخدامها عند حدوث الانحرافات في الخطة الرئيسية
18%	28	5%	8	13%	20	32%	49	50%	78	40%	62	10%	16	تقوم الإدارة العليا بشركة السكر السودانية بمعالجة الانحرافات في الخطة الرئيسية
15%	24	2%	3	14%	21	23%	35	62%	96	46%	72	15%	24	تستعين شركة السكر السودانية بالخبراء لتحقيق أهدافها
14%	21	5%	8	8%	13	19%	29	68%	105	41%	64	26%	41	تتسم العلاقة بين إدارة شركة السكر السودانية والمصانع والوحدات بالمرونة والاستمرارية

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2019

من الجدول (14/4) نلاحظ أن شركة السكر السودانية لديها نظام لتقويم الإستراتيجية عند تنفيذها بنسبة موافقة بلغت 48% وعدم موافقة بلغت نسبته 17% ومحايدة 35%، تدل هذه النتيجة على ضعف تقويم الإستراتيجيات لدى الشركة على الرغم أن كفة الموافقة اعلى من كفة عدم الموافقة، الا أنها ضعيفة، هذا التقييم الضعيف بالشركة يتم من خلاله إعداد خطط بديلة لإستخدامها عند حدوث الإنحرافات في الخطة الرئيسية، قد وافق على هذا فقط 44% من عينة الدراسة، وهي طبيعية اذ ان ضعف نظام التقويم أيضاً يؤدي الى ضعف وضع الطرق البديلة، نلاحظ إرتفاع نسبة المحايدة اذ بلغت 32% من عينة الدراسة.

نلاحظ من الجدول أن 50% من عينة الدراسة وافقوا على أن الإدارة العليا بالشركة تقوم بمعالجة الإنحرافات في الخطة الرئيسية، هذه النتيجة إيجابية وان كانت نسبة الموافقة ضعيفة، الا أن نسبة عدم الموافقة ضعيفة جداً حيث بلغت 18% فقط.

وفيما يخص إستعانة الشركة بالخبراء لتحقيق أهدافها، فقد وافق على ذلك 62% من أفراد العينة و 12% فقط لم يوافقوا مما يدل على إيجابية النتيجة. وقد وافق 68% من عينة الدراسة على ان علاقة إدارة الشركة بينها وبين المصانع والوحدات الأخرى تتسم بالمرونة، والذين لم يوافقوا بلغت نسبتهم فقط 14% مما يدل على إيجابية النتيجة.

ثامناً: محور الأداء المؤسسي:

جدول (15/4) التكرارات والنسب المئوية لفقرات محور الاداء المؤسسي

مجموع عدم الموافقة	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		مجموع الموافقة		أوافق		أوافق بشدة			
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
17%	26	6%	10	10%	16	26%	41	57%	88	35%	55	21%	33	يمتاز الأداء بشركة السكر السودانية بالكفاءة
26%	40	7%	11	19%	29	26%	41	48%	74	37%	57	11%	17	تستخدم شركة السكر السودانية الطرق العلمية الحديثة لقياس الأداء
25%	38	5%	7	20%	31	28%	44	47%	73	33%	51	14%	22	يتم قياس الأداء بشركة السكر السودانية بصورة مستمرة
28%	44	6%	9	23%	35	32%	50	39%	61	27%	42	12%	19	الأداء بشركة السكر السودانية مرتفع
31%	48	8%	12	23%	36	26%	41	43%	66	28%	43	15%	23	الأداء بشركة السكر السودانية متطور.

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2019

الجدول (15/4) يشير الى النسب المئوية والتكرارات لفقرات محور الأداء بشركة السكر السدانية، نلاحظ من الجدول ان 57% من عينة الدراسة قد وافقوا على ان الأداء بالشركة يمتاز بالكفاءة ولم يوافق على ذلك 17% والمحايدة بلغت نسبتها 26%، هذه النتيجة إيجابية لترجيح كفة الموافقة على عدم الموافقة.

وقد وافق 48% من عينة الدراسة على ان الشركة تستخدم الطرق العلمية لقياس الأداء بالشركة، ولم يوافق على ذلك 26% وعلى الرغم من زيادة نسبة الموافقة على عدم الموافقة الا أن الموافقة تعتبر ضعيفة نسبياً، وفيما يخص إستمرارية هذا القياس للأداء فقد وافق على ذلك فقط 47% من عينة الدراسة ولم يوافق عليه 25% من عينة الدراسة مما يدل على ضعف الإستمرارية في قياس الأداء بالشركة. هذا وقد وافق 43% من عينة الدراسة على ان الأداء بالشركة مرتفع ولم يوافق على ذلك 28% من عينة الدراسة كما ان 32% منه محايدون، يدل ذلك على الأداء بالشركة لأن نسبة الموافقة ضعيفة نسبياً، وفيما يخص تطور الأداء بالشركة فقد وافق على ذلك 43% ولم يوافق على هذا التطور 31% بينما 26% منهم محايدون، كذلك هذه النتيجة تعتبر سلبية نسبياً اذ أن ضعف الموافقة يدل على وجود ببطء في تطور الأداء بشركة السكر السودانية.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

يختص هذا المبحث بإختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال إختبار مربع كاي وكذلك معامل إرتباط بيرسون، كما يحتوي هذا المبحث على الإحصاء الوصفي لجميع محاور الإستبانة
أولاً: الإحصاء الوصفي لمحاور الإستبانة

1. محور البيئة الداخلية

جدول (16/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الثقل للموافقة لفقرات محور البيئة الداخلية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الثقل النسبي	التقييم
لدى إدارة شركة السكر السودانية معرفة جيدة بتحليل البيئة الداخلية	2.523	1.040	62%	متوسط
تقوم إدارة شركة السكر السودانية عند وضع استراتيجيتها بتحليل بيئتها الداخلية بصورة علمية	2.645	1.067	59%	متوسط
عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة الشركة مستمرة	2.594	0.972	60%	متوسط
تقوم شركة السكر السودانية بتحليل البيئة الداخلية بمشاركة جميع العاملين بالشركة	3.206	1.049	45%	متوسط
تضع شركة السكر السودانية نظام أولويات محددة لتقييم نقاط القوة والضعف الموجودة فيها	2.690	1.010	58%	متوسط
المتوسط العام للمحور	2.7316	1.0277	57%	متوسط

المصدر/ اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2019

نلاحظ من الجدول (16/4) أن التقييم العام قد جاء بتقدير متوسط، كما أن جميع الفقرات قد جاءت بتقييم متوسط وذلك لأن جميع الأوساط الحسابية تقع بين 2.33 و 2.66 حسب مقياس ليكارت الخماسي المذكور في المبحث الأول من هذا الفصل.

2. محور البيئة الخارجية

جدول (17/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الثقل للموافقة لفقرات محور البيئة الخارجية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الثقل النسبي	التقييم
إدارة شركة السكر السودانية لديها الامام	2.755	1.021	56%	متوسط

				التام بتحليل البيئة الخارجية
متوسط	53%	1.075	2.884	عند وضع الاستراتيجية تقوم إدارة شركة السكر السودانية بتحليل البيئة الخارجية بالطرق العلمية
متوسط	53%	1.071	2.877	تتنبأ إدارة شركة السكر السودانية بعوامل البيئة الخارجية
متوسط	58%	1.082	2.671	لدى شركة السكر السودانية القدرة على التعامل مع المهددات والفرص
مرتفع	70%	0.962	2.219	تستعين شركة السكر السودانية بخبرات خارجية
متوسط	58%	1.0422	2.6813	المتوسط العام للمحور

المصدر/ اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2019

الجدول (17/4) يشير الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الثقل لفقرات محور السعر، نلاحظ أن متوسط الثقل العام للموافقة قد جاء بنسبة (58%) بتقدير (متوسط) كذلك جميع الفقرات قد جاءت بتقدير (متوسط) ما عدا الفقرة التي تتعلق بأن شركة السكر السودانية تستعين بالخبرات الخارجية، فقد جاءت هذه الفقرة بوسط حسابي يساوي 2.219 ونسبة ثقل تساوي 70% مما جعلها بتقدير (مرتفع) وهي أعلى الفقرات. وكانت أدنى الفقرات قد نالت نسبة ثقل تساوي 53% وهي الفقرتان اللتان تشيران الى أن الشركة تتبع الطرق العلمية في تحليل البيئة الخارجية، وأن الشركة لديها القدرة على التنبؤ.

2. محور وضع الاستراتيجية:

جدول (18/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الثقل للموافقة لفقرات محور وضع

الاستراتيجية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الثقل النسبي	التقييم
--------	---------------	-------------------	--------------	---------

متوسط	60%	1.030	2.594	ثقافة شركة السكر السودانية تلائم استراتيجيتها
متوسط	46%	1.114	3.161	توجد بشركة السكر السودانية إدارة متخصصة للاستراتيجيات
متوسط	55%	1.058	2.781	بيئة العمل داخل شركة السكر السودانية ملائمة لوضع الاستراتيجية
متوسط	62%	1.002	2.529	يتم وضع خطط ثانوية خاصة لجميع النشاطات الإنتاجية بالشركة
متوسط	59%	0.984	2.652	تقوم شركة السكر السودانية بتطوير سياسات تحقق الخطة الاستراتيجية للشركة
متوسط	56%	1.0377	2.7432	المتوسط العام للمحور

المصدر/ اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2019

الجدول (18/4) يشير الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الثقل لفقرات محور وضع الإستراتيجية، نلاحظ أن متوسط الثقل العام للموافقة قد جاء بنسبة (56%) بتقدير (متوسط) كذلك جميع الفقرات قد جاءت بتقدير (متوسط).

4- محور صياغة الاستراتيجية

جدول (19/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الثقل للموافقة لفقرات محور صياغة الاستراتيجية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الثقل النسبي	التقييم
استراتيجية شركة السكر السودانية مفهومة لجميع العاملين بالشركة	2.955	1.192	51%	متوسط
يتم اعداد استراتيجية شركة السكر السودانية بالطرق العلمية الحديثة	2.857	1.000	54%	متوسط
الإدارة العليا هي الجهة المسؤولة عن صياغة الاستراتيجية بالشركة	2.245	1.089	69%	مرتفع
عند اعداد استراتيجية شركة السكر السودانية تقوم الإدارة العليا باشتراك العاملين في صياغة الاستراتيجية	3.258	1.121	44%	متوسط
لدى شركة السكر السودانية رسالة مفهومة لجميع العاملين بالشركة	2.832	1.156	54%	متوسط
المتوسط العام للمحور	2.8295	1.1115	54%	متوسط

المصدر/ اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2019

الجدول (19/4) يشير الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الثقل لفقرات محور وضع الإستراتيجية، نلاحظ أن متوسط الثقل العام للموافقة قد جاء بنسبة (54%) بتقدير (متوسط) كذلك جميع الفقرات قد جاءت بتقدير (متوسط) ما عدا الفقرة التي تتعلق بأن الإدارة العليا هي الجهة المسؤولة عن وضع الإستراتيجية بالشركة، فقد جاءت هذه الفقرة بوسط حسابي يساوي 2.245 ونسبة ثقل تساوي 69% مما جعلها تأتي بتقدير (مرتفع) وهي أعلى الفقرات. وكانت أدنى الفقرات قد نالت نسبة ثقل تساوي 44% وهي الفقرة التي تتعلق بمشاركة العاملين عند صياغة الإستراتيجية.

5- محور تنفيذ الاستراتيجية

جدول (20/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الثقل للموافقة لفقرات محور تنفيذ

الاستراتيجية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الثقل النسبي	التقييم
تقوم شركة السكر السودانية بوضع سياسات وظيفية داعمة لتنفيذ الاستراتيجية	2.768	0.986	56%	متوسط
تطبيق الإدارة الاستراتيجية يتم بصورة علمية في شركة السكر السودانية	2.877	0.996	53%	متوسط
توجد معرفة تامة للإدارة العليا بشركة السكر السودانية بخطوات تنفيذ الاستراتيجية	2.735	1.082	57%	متوسط
تتمتع شركة السكر السودانية بموارد تساعد على تنفيذ استراتيجياتها	2.245	1.015	69%	مرتفع
تنفيذ الاستراتيجية يساهم في تحقيق اهداف شركة السكر السودانية	2.045	0.949	74%	مرتفع
المتوسط العام للمحور	2.5342	1.0054	62%	متوسط

المصدر/ اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2019

الجدول (20/4) يشير الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الثقل لفقرات محور تنفيذ الإستراتيجية، نلاحظ أن متوسط الثقل العام للموافقة قد جاء بنسبة (62%) بتقدير (متوسط) كذلك جميع الفقرات قد جاءت بتقدير (متوسط). ما عدا فقرتين وهما الفقرتان اللتان تتحدثان عن تمتع الشركة بموارد تساعد على تنفيذ إستراتيجياتها وكذلك مساعدة تنفيذ الإستراتيجية في تحقيق أهداف شركة السكر السودانية، فقد جاءت هاتان الفقرتان بتقدير (مرتفع).

6-محور تقييم الاستراتيجية

جدول (21/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الثقل للموافقة لفقرات محور تقييم الاستراتيجية

متوسط	59%	0.980	2.639	يتم وضع نظام الرقابة على الاستراتيجية قبل تنفيذها
متوسط	64%	0.975	2.458	نظام الرقابة على الاستراتيجية يعمل على اكتشاف الانحرافات أولاً بأول
متوسط	57%	1.024	2.716	تقوم الإدارة العليا بشركة السكر السودانية بمراقبة الاستراتيجية
متوسط	50%	1.084	3.006	يعتمد نظام الرقابة على الاستراتيجية بمشاركة جميع العاملين
مرتفع	69%	0.983	2.245	عملية تقييم الاستراتيجية عملية أساسية لتحسينها
متوسط	60%	1.0091	2.6129	المتوسط العام للمحور

المصدر/ اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2019

الجدول (21/4) يشير إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الثقل لفقرات محور تقييم الاستراتيجية، نلاحظ أن متوسط الثقل العام للموافقة قد جاء بنسبة (60%) بتقدير (متوسط) كذلك جميع الفقرات قد جاءت بتقدير (متوسط)، ما عدا الفقرة التي تتحدث عن أن عملية تقييم الإستراتيجية هي عملية أساسية لتحسين الإستراتيجية، فقد جاءت هذه الفقرة بنسبة ثقل 69% وتقدير (مرتفع).

7- محور تقويم الاستراتيجية

جدول (22/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الثقل للموافقة لفقرات محور تقويم الاستراتيجية

الفقرة	الوسط	الانحراف	الثقل	التقييم
--------	-------	----------	-------	---------

	النسبي	المعياري	الحسابي	
متوسط	60%	0.989	2.619	لدى شركة السكر السودانية نظام لتقويم الاستراتيجية عند تنفيذها
متوسط	57%	0.994	2.735	يتم اعداد خطط بديلة لاستخدامها عند حدوث الانحرافات في الخطة الرئيسية
متوسط	59%	1.007	2.626	تقوم الإدارة العليا بشركة السكر السودانية بمعالجة الانحرافات في الخطة الرئيسية
مرتفع	65%	0.971	2.400	تستعين شركة السكر السودانية بالخبراء لتحقيق أهدافها
مرتفع	69%	1.095	2.245	تتسم العلاقة بين إدارة شركة السكر السودانية والمصانع والوحدات بالمرونة والاستمرارية
متوسط	62%	1.0112	2.5252	المتوسط العام للمحور

المصدر/ اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2019

الجدول (22/4) يشير الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الثقل لفقرات محور تقويم الإستراتيجية، نلاحظ أن متوسط الثقل العام للموافقة قد جاء بنسبة (82%) بتقدير (متوسط) كذلك جميع الفقرات قد جاءت بتقدير (متوسط)، ما عدا الفقرة التي تتحدث عن أن العلاقة بين إدارة الشركة والمصانع والوحدات تتسم بالمرونة، فقد جاءت هذه الفقرة بتقدير (مرتفع)، وكذلك الفقرة التي تتحدث عن أن الشركة تستعين بالخبراء لتحقيق أهدافها أيضاً قد جاءت بتقدير (مرتفع) ولكن ذلك لم يؤثر على التقييم العام فقد جاء بتقدير (متوسط).

8- محور الأداء المؤسسي

جدول (23/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الثقل للموافقة لفقرات محور الأداء

المؤسسي

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الثقل النسبي	التقييم
يمتاز الأداء ا بشركة السكر السودانية بالكفاءة	2.452	1.129	64%	متوسط
تستخدم شركة السكر السودانية الطرق العلمية الحديثة لقياس الأداء	2.742	1.104	56%	متوسط
يتم قياس الأداء ا بشركة السكر السودانية بصورة مستمرة	2.677	1.087	58%	متوسط
الأداء بشركة السكر السودانية مرتفع	2.826	1.094	54%	متوسط
الأداء ا بشركة السكر السودانية متطور.	2.813	1.178	55%	متوسط
المتوسط العام للمحور	2.7019	1.1183	57%	متوسط

المصدر/ اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2019

الجدول (23/4) يشير الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الثقل لفقرات محور الأداء ، نلاحظ أن متوسط الثقل العام للموافقة قد جاء بنسبة (57%) بتقدير (متوسط) كذلك جميع الفقرات قد جاءت بتقدير (متوسط)، وأعلى فقرة نالت تقدير عال كانت الفقرة (يمتاز الأداء بشركة السكر السودانية بالكفاءة).

ثانياً: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين البيئة الداخلية ومستوى الأداء بشركة السكر السودانية.

لنفي أو اثبات هذه الفرضية سوف نستخدم إختبار مربع كاي والجدول المتقاطع كما يلي:

جدول (24/4) قيمة مربع كاي وتقاطع محور البيئة الداخلية مع محور الأداء المؤسسي

بالفرضية الأولى

المجموع	الأداء المؤسسي					
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
8	0	0	1	3	4	أوافق بشدة
60	1	2	11	30	16	أوافق
53	0	10	30	13	0	محايد
31	4	15	8	4	0	لا أوافق
3	2	1	0	0	0	لا أوافق بشدة
155	7	28	50	50	20	المجموع
114.8						قيمة مربع كاي
0.00						قيمة الدلالة المعنوية لمربع كاي
0.662						قيمة معامل الارتباط
0.00						قيمة الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط

المصدر/ اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2019

الجدول (24/4) يشير الى تقاطع محوري البيئة الداخلية والأداء ، تشير النتائج الى وجود علاقة قوية دالة احصائياً بين البيئة الداخلية والأداء ظهر ذلك في إختبارين وهما إختبار مربع كاي وإختبار الإرتباط حيث تشير قيمة الدلالة المعنوية لمربع كاي الى 0.00 وهي قيمة أقل من 0.05 وكذلك قيمة معامل الإرتباط يساوي 0.662 وهي قيمة مشيرة الى وجود العلاقة بين المتغيرين، وكذلك قيمة الدلالة المعنوية لمعامل الإرتباط تساوي 0.00 وهي قيمة أعلى من 0.05 تدل على المعنوية أي وجود علاقة بين المتغيرين.

الفرضية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين البيئة الخارجية ومستوى الأداء بشركة السكر السودانية.

لنفي أو اثبات هذه الفرضية سوف نستخدم اختبار مربع كاي والجدول المتقاطع كما يلي:

جدول (25/4) قيمة مربع كاي وتقاطع محور البيئة الخارجية مع محور الأداء المؤسسي
بالفرضية الثانية

المجموع	الأداء المؤسسي					
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
9	0	0	1	5	3	أوافق بشدة
65	0	2	18	30	15	أوافق
54	2	10	26	14	2	محايد
24	3	15	5	1	0	لا أوافق
3	2	1	0	0	0	لا أوافق بشدة
155	7	28	50	50	20	المجموع
104.7						قيمة مربع كاي
0.00						قيمة الدلالة المعنوية لمربع كاي
0.656						قيمة معامل الارتباط
0.00						قيمة الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط

المصدر/ اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2019

الجدول (25/4) يشير الى تقاطع محور البيئة الخارجية مع محور الأداء وكذلك الى قيم مربع كاي وقيم الارتباط نلاحظ أن الدلالة المعنوية لمربع كاي أقل من 0.05 ويدل ذلك على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، كذلك قيمة معامل الارتباط تدل على وجود علاقة قوية وقيمة الدلالة المعنوية دالة احصائياً وذلك لأن قيمتها 0.00 أقل من 0.05.

الفرضية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين وضع الاستراتيجية ومستوى الأداء بشركة السكر السودانية.

لنفي أو اثبات هذه الفرضية سوف نستخدم اختبار مربع كاي والجدول المتقاطع كما يلي:

جدول (26/4) قيمة مربع كاي وتقاطع محور وضع الاستراتيجية مع محور الأداء
المؤسسي بالفرضية الثالثة

المجموع	الأداء المؤسسي					
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
6	0	0	0	2	4	أوافق بشدة
62	0	0	15	34	13	أوافق
52	2	13	23	11	3	محايد وضع
33	4	14	12	3	0	الاستراتيجية لا أوافق
2	1	1	0	0	0	لا أوافق بشدة
155	7	28	50	50	20	المجموع
59.5						قيمة مربع كاي
0.00						قيمة الدلالة المعنوية لمربع كاي
0.658						قيمة معامل الارتباط
0.00						قيمة الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط

المصدر/ اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2019

الجدول (26/4) يشير الى تقاطع محور وضع الاستراتيجية مع محور الأداء وكذلك الى قيم مربع كاي وقيم الارتباط نلاحظ أن الدلالة المعنوية لمربع كاي أقل من 0.05 ويدل ذلك على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، كذلك قيمة معامل الارتباط تدل على وجود علاقة متوسطة وقيمة الدلالة المعنوية دالة احصائياً وذلك لأن قيمتها 0.00 أقل من 0.05.
الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين صياغة الإستراتيجية ومستوى الأداء بشركة السكر السودانية.

لنفي أو اثبات هذه الفرضية سوف نستخدم إختبار مربع كاي والجدول المتقاطع كما يلي:
جدول (27/4) قيمة مربع كاي وتقاطع محور صياغة الاستراتيجية مع محور الأداء
المؤسسي بالفرضية الرابعة

المجموع	الأداء المؤسسي					
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
6	0	1	0	3	2	أوافق بشدة
55	0	1	7	33	14	أوافق
58	0	11	31	12	4	صياغة محايد
32	3	15	12	2	0	الاستراتيجية لا أوافق
4	4	0	0	0	0	لا أوافق بشدة
155	7	28	50	50	20	المجموع
168.4						قيمة مربع كاي
0.00						قيمة الدلالة المعنوية لمربع كاي
0.682						قيمة معامل الارتباط
0.00						قيمة الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط

المصدر/ اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2019

الجدول (27/4) يشير الى تقاطع محور دعم صياغة الإستراتيجية مع محور الأداء وكذلك الى قيم مربع كاي وقيم الارتباط نلاحظ أن الدلالة المعنوية لمربع كاي أقل من 0.05 ويدل ذلك على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، كذلك قيمة معامل الارتباط تدل على

وجود علاقة قوية حيث قيمتها تساوي 0.40 وقيمة الدلالة المعنوية دالة احصائياً وذلك لأن قيمتها 0.00 أقل من 0.05.

الفرضية الخامسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تنفيذ الإستراتيجية ومستوى الأداء بشركة السكر السودانية.

لنفي أو اثبات هذه الفرضية سوف نستخدم إختبار مربع كاي والجدول المتقاطع كما يلي:
جدول (28/4) قيمة مربع كاي وتقاطع محور تنفيذ الاستراتيجية مع محور الأداء المؤسسي بالفرضية الخامسة

المجموع	الأداء المؤسسي					
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
14	0	0	0	8	6	أوافق بشدة
68	0	3	17	34	14	أوافق
55	2	18	29	6	0	تنفيذ الاستراتيجية محايد
15	2	7	4	2	0	لا أوافق
3	3	0	0	0	0	لا أوافق بشدة
155	7	28	50	50	20	المجموع
146.2						قيمة مربع كاي
0.00						قيمة الدلالة المعنوية لمربع كاي
0.691						قيمة معامل الارتباط
0.00						قيمة الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط

المصدر/ اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2019

الجدول (28/4) يشير الى تقاطع محور تنفيذ الإستراتيجية مع محور الأداء ا وكذلك الى قيم مربع كاي وقيم الإرتباط نلاحظ أن الدلالة المعنوية لمربع كاي أقل من 0.05 وبذلك على

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، كذلك قيمة معامل الارتباط تدل على وجود علاقة قوية حيث قيمتها تساوي 0.467 وقيمة الدلالة المعنوية دالة احصائياً وذلك لأن قيمتها 0.00 أقل من 0.05.

الفرضية السادسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقييم الإستراتيجية ومستوى الأداء بشركة السكر السودانية.

لنفي أو اثبات هذه الفرضية سوف نستخدم إختبار مربع كاي والجدول المتقاطع كما يلي:

جدول (29/4) قيمة مربع كاي وتقاطع محور تقييم الاستراتيجية مع محور الأداء المؤسسي

بالفرضية السادسة

المجموع	الأداء المؤسسي
---------	----------------

	أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
8	0	1	0	5	2	أوافق بشدة
67	0	4	14	33	16	أوافق
56	2	14	29	9	2	محايد
23	4	9	7	3	0	تقييم الاستراتيجية لا أوافق
1	1	0	0	0	0	لا أوافق بشدة
155	7	28	50	50	20	المجموع
87.05	قيمة مربع كاي					
0.00	قيمة الدلالة المعنوية لمربع كاي					
0.577	قيمة معامل الارتباط					
0.00	قيمة الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط					

المصدر/ اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2019

الجدول (29/4) يشير الى تقاطع محور تقييم الإستراتيجية مع محور الأداء وكذلك الى قيم مربع كاي وقيم الارتباط نلاحظ أن الدلالة المعنوية لمربع كاي أقل من 0.05 ويدل ذلك على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، كذلك قيمة معامل الارتباط تدل على وجود علاقة قوية حيث قيمتها تساوي 0.577 وقيمة الدلالة المعنوية دالة احصائياً وذلك لأن قيمتها 0.00 أقل من 0.05.

الفرضية السابعة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقييم الاستراتيجية ومستوى الأداء بشركة السكر السودانية.

لنفي أو اثبات هذه الفرضية سوف نستخدم اختبار مربع كاي والجدول المتقاطع كما يلي:
جدول (30/4) قيمة مربع كاي وتقاطع محور تقييم الاستراتيجية مع محور الأداء بالفرضية السابعة

المجموع	الأداء المؤسسي
---------	----------------

	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
12	0	1	1	5	5	أوافق بشدة
70	1	2	15	38	14	أوافق
55	1	14	33	6	1	محايد
16	4	10	1	1	0	لا أوافق
2	1	1	0	0	0	لا أوافق بشدة
155	7	28	50	50	20	المجموع
119.2	قيمة مربع كاي					
0.00	قيمة الدلالة المعنوية لمربع كاي					
0.667	قيمة معامل الارتباط					
0.00	قيمة الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط					

المصدر/ اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة 2019

الجدول (30/4) يشير الى تقاطع محور تقويم الإستراتيجية مع محور الأداء وكذلك الى قيم مربع كاي وقيم الإرتباط نلاحظ أن الدلالة المعنوية لمربع كاي أقل من 0.05 ويدل ذلك على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، كذلك قيمة معامل الإرتباط تدل على وجود علاقة قوية حيث قيمتها تساوي 0.667 وقيمة الدلالة المعنوية دالة إحصائياً وذلك لأن قيمتها 0.00 أقل من 0.05.

الخاتمة: وتشمل النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

(أ) النتائج الخاصة:

تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين محاور المتغير المستقل (البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، وضع الإستراتيجية، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية وتقييم الإستراتيجية) والمتغير المستقل الأداء المؤسسي.

1. أثبتت الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية بين تحليل البيئة الداخلية والآداء بشركة السكر السودانية وأن لدى شركة السكر السودانية معرفة متوسطة الى ضعيفة بتحليل البيئة الداخلية بصورة علمية، وهي غير مستمرة دوماً، وان حدثت فإن الشركة لا تقوم بإشراك الموظفين في تحليل البيئة الداخلية، وهناك بعض الأولويات تضعها الشركة لتقييم نقاط القوة والضعف الموجودة في الشركة. جاءت هذه النتيجة بنسبة ثقل بلغت (57%).

2. كما اثبتت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين تحليل البيئة الخارجية والآداء بشركة السكر السودانية إذ أن إدارة شركة السكر السودانية لديها بعض الإهتمام بتحليل البيئة الخارجية حيث تقوم الشركة احياناً بتحليل البيئة الخارجية بالطرق العلمية (53%) وتتنبأ الشركة بعوامل البيئة الخارجية ولديها قدرة محدودة في التعامل مع المهددات والفرص.

3. ايضاً أثبتت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين وضع الإستراتيجية والآداء بشركة السكر السودانية ولا توجد بشركة السكر السودانية إدارة منفصلة للإستراتيجيات الا أن ثقافة الشركة لديها ملائمة مع إستراتيجياتها كما أن بيئة العمل الداخلية ملائمة لوضع الإستراتيجية وتقوم الشركة بوضع خطط ثانوية لجميع النشاطات الإنتاجية وكذلك خطط وسياسات تحقق الخطة الإستراتيجية للشركة. نسبة الثقل لهذه النتيجة 56%.

4. اثبتت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين صياغة الإستراتيجية والآداء بشركة السكر السودانية فإن إستراتيجية شركة السكر السودانية مفهومة لبعض الموظفين دون البعض وذلك لأن الإدارة العليا للشركة هي المسؤولة عن صياغة الإستراتيجية ولا يتم اشراك

جميع الموظفين فيها مما جعل رسالة الشركة غير مفهومة لجميع الموظفين بالشركة (47%).

5. كذلك فقد اثبتت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين تنفيذ الإستراتيجية والآداء بشركة السكر السودانية و تقوم شركة السكر السودانية بوضع سياسات وظيفية داخلية لتنفيذ الإستراتيجية كما أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يتم أحياناً ببعض الطرق العلمية، كما ان الإدارة العليا لديها معرفة متوسطة بخطوات تنفيذ الإستراتيجية 45%.

6. ايضاً اثبتت الدراسة أن هنالك علاقة ايجابية بين تقييم الأستراتيجية والآداء بشركة السكر السودانية وأن لدى شركة السكر السودانية نظام رقابة على الإستراتيجية جيد حيث يتم وضعه قبل تنفيذ الإستراتيجية ويكشف هذا النظام الإنحرافات أولاً بأول، الا أن هذا النظام لا يعتمد على مشاركة جميع الموظفين.

7. كذلك اثبتت الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين تقويم الإستراتيجية والآداء بشركة السكر السودانية فقد ثبت أن لدى شركة السكر السودانية نظام لتقويم الإستراتيجية (موافقة 48%) حيث يتم إعداد خطط بديلة لإستخدامها عند حدوث الإنحرافات في الخطة الرئيسية وتقوم الإدارة بمعالجة هذه الإنحرافات وتستعين الإدارة ببعض الخبرات الخارجية في تقويم الإستراتيجية.

8. وقد اثبتت النتائج أن الآداء بشركة السكر السودانية يمتاز بكفاءة نسبية (57%) كما أن الشركة تستخدم الطرق العلمية لقياس الآداء (48%) والذي يتم قياسه بصورة مستمرة ، والآداء بالشركة مع وجوده إلا أنه غير متطور ولا يتم قياسه أحياناً بالطرق العلمية .

(ب) النتائج العامة:

1 . بينت الدراسة إن الإدارة الإستراتيجية لها أهمية خاصة في جميع المؤسسات بمختلف قطاعاتها وتأتي هذه الأهمية للدور الكبير الذي تقوم به في تحقيق أهداف

المؤسسة في جميع المستويات والأنشطة بالفاعلية المطلوبة الا أنه لا يتم التطبيق العلمي للإدارة الإستراتيجية بشركة السكر السودانية بصورة فاعلة.

2 . إوضحت الدراسة أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يتطلب توفير جميع سبل النجاح من مادية وبشرية ولكن لا تتوفر بشركة السكر السودانية هذه العوامل .

3 . إن الأداء يتكون من أربعة محاور أساسية لبطاقة الأداء المتوازن وهي المحور المالي, العمليات الداخلية, التعلم والنمو و رضا الزبائن ومن خلاله يمكن أن يتحقق لأي مؤسسة بالقطاع الصناعي البقاء والنمو والاستمرار ولا يتم التطبيق هذه المحاور بالصورة العلمية الدقيقة بشركة السكر السودانية.

4. ان الأداء هو الأساس للمؤسسة اذ يعبر عن الصورة التي يمكن ان تقوم برسمها هذه المؤسسة في بيئة اعمالها من خلال التميز والتفوق وهو بمثابة تعبيراً لأهداف المؤسسة وغاياتها.

5 . يعتبر تقييم وقياس الأداء أمراً في غاية الأهمية لما يلعبه من دور في مراقبة نشاط المؤسسة وإتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة وفي الوقت المناسب من أجل تحقيق الأهداف والغايات.

6. تمثل البحوث والدراسات المتعلقة بمجال أثر الإدارة الإستراتيجية في الأداء محورا اساسيا يوجه المؤسسة للأتجاه السليم نحو تحقيق الإهداف المنشودة .

7 . وجود إدارة خاصة بالإدارة الإستراتيجية مع المام العاملين بمفاهيم ثقافة الإستراتيجية مع التطبيق العلمي الحديث للإدارة الإستراتيجية من شأنه أن يقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها .

ثانياً: التوصيات:

(أ) التوصيات الخاصة:

1. على شركة السكر السودانية وضع مزيد من الإهتمام بتحليل البيئة الداخلية ولا سيما إستمرارية هذا التحليل،
2. على الشركة الأهتمام بتحليل البيئة الخارجية و القيام بتدريب الموظفين على المشاركة في عملية تحليل البيئة الخارجية وطرقها وذلك لزيادة القدرة على التنبؤ بالمهددات والفرص.
3. على الشركة توسيع نطاق المشاركة بإنشاء إدارة متخصصة بالادارة الإستراتيجية تقوم بوضع الإستراتيجية ومزيد من الفرص للعاملين بالمشاركة.
4. توصي الدراسة شركة السكر السودانية بمزيد من التوضيح عند صياغة إستراتيجية الشركة حيث تتم صياغتها بصورة واضحة ومفهومة .
- 5 . كما توصي الدراسة بالأهتمام بمتابعة عمليات تنفيذ إستراتيجية الشركة بدقة. والمتابعة عند تنفيذ الإستراتيجية.
- 6 . توصي الدراسة بالتقييم المستمر للاستراتيجية وملاحظة الإنحرافات والعمل على معالجتها.
7. توصي الدراسة بالأهتمام بالتقويم وذلك من خلال تحليل مخرجات تقييم الخطط الإستراتيجية والإستفادة من ذلك عند وضع الخطط الجديدة .
- 8 . توصي الدراسة بضرورة الأهتمام بإتباع الطرق العلمية لقياس الأداء حتي يتحقق للشركة البقاء والنمو والتطور .

(ب) التوصيات العامة:

- 1 . توصي الدراسة بضرورة التطبيق العلمي للإدارة الإستراتيجية .

2 . توصي الدراسة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية وفق الإطار العلمي بضرورة إختيار الأفراد الأكفاء وتوفير الدعم والبيئة المناسبة .

3 . يجب تطبيق قياس الأداء وذلك بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن حتى يتحقق للشركة البقاء والنمو والاستمرار ,

4 . توصي الدراسة بأن تولي الشركة مزيد من الأهتمام بالأداء .

5 . توصي الدراسة بالاهتمام الجاد بتقييم وقياس الأداء في مراقبة اوجه نشاطها حتي تتمكن من معرفة الإنحرافات في تنفيذ الخطط الاستراتيجية وإتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة .

6 . توصي الدراسة بضرورة الأهتمام بالبحوث والدراسات المتعلقة بمجال أثر الإدارة الإستراتيجية في الأداء .

7 . توصي الدراسة بضرورة إنشاء إدارة متخصصة بالإدارة الإستراتيجية مع المام العاملين بمفاهيم ثقافة الإستراتيجية وذلك حتى يتسنى لشركة السكر السودانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية بأسس علمية سليمة .

ثالثا: مقترحات بديلة:

توصي الدراسة بمقترحات بديلة والتي قد تؤدي إلى التطور بالقطاع الصناعي وشركة السكر السودانية علي النحو التالي:

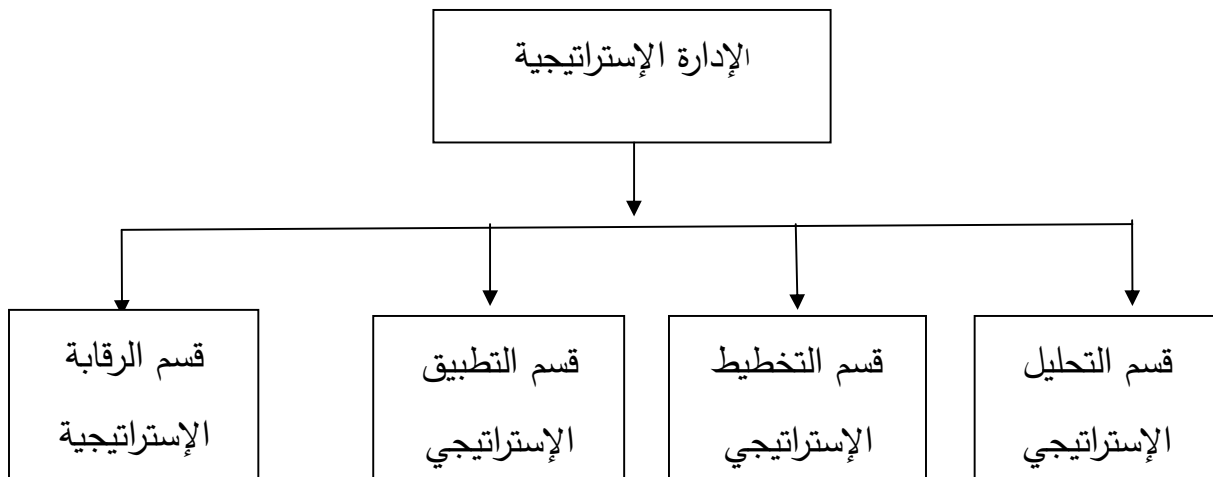
1 . إستقطاب خبراء في الإدارة الإستراتيجية من أجل الحصول على أفكارهم المعرفية

والإهتمام بالندوات والمؤتمرات العلمية وتشجيع الأبحاث والدراسات الهادفة إلى تعزيز

الجوانب التطبيقية للإدارة الإستراتيجية .

2. عدم الإعتماد على المنتج الواحد (السكر) فقط , إذ باتت خطورة ذلك تظهر بصورة واضحة بظهور السكر المستورد وإحتدام المنافسة مثل الإتجاه إلى مشاريع جديدة مثل سكر البنجر والإستيفيا بالإضافة لى المشاريع الزراعية الأخرى.
- 3 . إنشاء إدارة يطلق عليها إدارة نظم المعلومات الإدارية مهمتها متابعة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتوفير المعلومات الهامة للمدراء في الوقت المناسب كي يتمكنوا من إدارة استراتيجية الشركة وعلى أفضل وجه بالأسلوب العلمي.

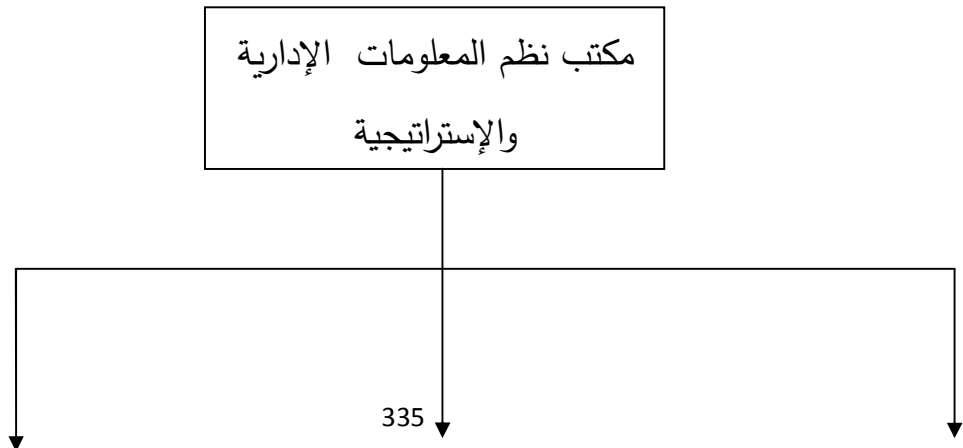
شكل (7/4) البناء التنظيمي المقترح للإدارة الإستراتيجية



المصدر: إعداد الباحث 2019م

شكل (8/4) البناء التنظيمي المقترح لمكتب

نظم المعلومات الإدارية والإستراتيجية



وحدة التوثيق
والإرشيف

وحدة نظم المعلومات
الإستراتيجية

وحدة نظم المعلومات
الإدارية

المصدر: إعداد الباحث 2019م

قائمة المصادر والمراجع:

المصادر:

القرآن الكريم:

الاحاديث النبوية

المراجع العربية:

1- أبوبكر مصطفى محمود، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية (القاهرة:الدار الجامعية، 2000م).

- 2- أحمد القطامين, الإدارة الإستراتيجية, حالات ونماذج تطبيقية, عمان, دار مجد لاوي للنشر والتوزيع 2002م .
- 3- أحمد فهمي جلال. إستراتيجية الإدارة, القاهرة: بدون دار النشر 1990م.
- 4- أحمد محمد شهيد, تقويم الأداء الاستراتيجي وفقا لمدخل القياس المتوازن للأداء دراسة تطبيقية فى مصرف ايلاف الاسلامى مجلة كربلاء .
- 5- أحمد محمد غنيم ، سياسات وإستراتيجيات الإدارة , المنصورة: المكتبة العصرية 2004م.
- 6- إسماعيل محمد السيد, الإدارة الإستراتيجية, مفاهيم وحالات تطبيقية ط2, الأسكندرية: المكتب الجامعي الحديث, 1998م.
- 7- أمين عبد العزيز حسن, إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين, القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع, د.ن .
- 8- أيتن محمود سامح المرجوشى ، تقييم الأداء فى المنظمات العامة الدولية , مصر: القاهرة :دار النشر للجامعات 2008م.
- 9- برنارد مار , الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء ترجمة د. خالد العامرى , القاهرة: دار الفاروق للإستشارات الثقافية 2008م.
- 10- بشير عباس العلاق. اسس الإدارة الحديثة , عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 1999م.
- 11- بكرى الطيب موسى محمد , الحالات العلمية فى الإدارة الإستراتيجية , الخرطوم: جي تاون, 2005م.
- 12- بلال خلف السكانة, الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي, الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع , 2015 م .
- 13- بلمقدم مصطفى بوشعور راضية, تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية, الجزائر: جامعة حسيبة بن بو على, مجمع النصوص العلمية 2004م.
- 14- بن حبيب عبد الرازق, إقتصاد المؤسسة , الجزائر: ديوان المطبعة الجامعية 2004م .

- 15- توفيق محمد عبد المحسن ، إتجاهات حديثة فى التقييم والتميز فى الأداء : ستة
سيجما وبطاقة القياس المتوازن, القاهرة: المكتبة الاكاديمية دن .
- 16- توماس وهليين دافيد هنجر, الإدارة الإستراتيجية, ترجمة د. محمود عبد الحميد,
مرسي زهير نعيم الصباغ, الرياض, معهد الإدارة العامة 1990م.
- 17- ثابت إدريس وجمال مرسي,الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية),
القاهرة: الدار الجامعية2000م.
- 18- ثابت عبد الرحمن إدريس جمال الدين محمد المرسي, الإدارة الإستراتيجية, مفاهيم
وحالات تطبيقية,الأسكندرية: الدار الجامعية,2006م.
- 19- ثامر البكري, إستراتيجية التسوق, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع,, الأردن:
عمان,2008م. الطبعة العربية.
- 20- جنان على حمودى , استخدام بطاقة الأداء المتوازن فى ترشيد قرارات زيادة
فاعلية المحاسبة الادارية, مجلة الادارة والاقتصاد, العراق : 2013م.
- 21- حاتم على العايدى, تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية
,غزة الناشر الجامعة الاسلامية 2009.
- 22- حسن خالص يوسف الناصر, التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية
فى تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية, كلية الادارة والاقتصاد ,الموصل: دن .
2010م.
- 23- حسن راوية, إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية, الأسكندرية: الدار الجامعية
2003م.
- 24- خالد بن حمدان, وائل محمد صبحي إدريس, الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي,
الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع2007م.
- 25- خالد محمد بن حمدان, وائل محمد إدريس, الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي
,الاردن: عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع,2009م. الطبعة العربية.

- 26- خالص صالح, تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي " ,الجزائر: جامعة حسيبة بن على , كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية 2004م.
- 27- خبراء بميك, منهج الإدارة العليا, الإدارة الإستراتيجية, المبادئ, والأدوات, القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة, بميك, 2004 م.
- 28- الدباغ غازى ذنون , أثر بطاقة الأداء المتوازن فى جودة الخدمات المصرفية, 'مركز الدراسات المستقبلية 2013م.
- 29- الدليمى جنان عبد العباس, "إستخدام بطاقة الأداء المتوازن فى تقييم الأداء الاستراتيجى , المجلة العراقية الاكاديمية , القاهرة 2012 م.
- 30- رجب عبد الحميد السيد, دور القيادة فى إتخاذ القرارات خلال الأزمات, القاهرة: مطبعة الإيمان 2000م.
- 31- رضا إبراهيم المليحي, إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق, القاهرة: دار عالم للنشر والتوزيع , 2012م.
- 32- سعد صادق بحيرى- إدارة توازن الأداء , القاهرة : الدار الجامعية 84 شارع زكريا غنيم ,تأسيس سابقا 2003-2004.
- 33- سعد غالب ياسين, الإدارة الإستراتيجية, عمان: دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع , 1998م.
- 34- سعيقان , تغريد صالح, أحمد عنان , " ممارسة إستراتيجيات التغيير لمواجهة الازمات وأثرها على الأداء المؤسسى, على القطاع المصرفى الاردنى ,جامعة الزرقاء: نوفمبر 2009.
- 35- سنان غالب أبو قحف, نظرية المنظمة والتغيير التنظيمي, صنعاء: مركز الأمين للنشر والتوزيع 2006م.
- 36- سنان غالب المرهفي, منشأة متخصصة, بنوك, فنادق, مستشفيات, ومقاولات, ط(2) صنعاء:د.م: 2001 م.

- 37- صالح ابراهيم الشعباني, المنظور الإستراتيجي لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن وأوجه القصور ,بغداد:" مجلة البحوث المستقبلية"عدد33 ،2011م.
- 38- صلاح السيد, تقويم الأداء فى مصر كيف تجعل منه نظاما يحسن الأداء ويطور الإدارة ، مجلة الإدارة ، المجلد الرابع العدد الثانى ,القاهرة:اكتوبر 2004م.
- 39- طاهر محسن منصور الغالبى ، وائل محمد صبحى إدريس ، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجى, المنظور الإستراتيجى لبطاقة الأداء المتوازن ,الاردن ,عمان: دار وائل للنشر 2009م.
- 40- طاهر محسن منصور الغالبى ، وائل محمد صبحى إدريس, سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجى المنظور الإستراتيجى لبطاقة التقييم المتوازن ، الاردن: دار وائل للنشر 2009م.
- 41- عبد البارى درة ، العامل البشرى والإنتاجية فى المؤسسات العامة عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع, 2004م.
- 42- عبد الحكم أحمد الخزامى ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، القاهرة :مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير .
- 43- عبد الحكم أحمد الخزامى، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ,الجزء الثالث ,القاهرة: مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير دن .
- 44- عبد الحميد عبد الفتاح المغربى, الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين, المنصورة: المكتبة العصرية 2004م.
- 45- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم, الإدارة الإستراتيجية,إعداد المدير التنفيذي, القاهرة: دار الثقافة العربية, 1993م.
- 46- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم, الإدارة الإستراتيجية,إعداد المدير الإستراتيجية, ط3 القاهرة: دار الثقافة العربية 1993م.
- 47- عبد السلام أبو قحف, أساسيات الإدارة الإستراتيجية, الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع 1997م.

- 48- عبد السلام أبو قحف, أساسيات الإدارة الإستراتيجية, الاسكندرية, الدار الجامعية, 1992م.
- 49- على السلمى , تقييم الأداء فى إطار متكامل للمعلومات ,مجلة الإدارة ، المجلد الرابع، العدد الاول ,القاهرة :يوليو 1997.
- 50- على غازى ، التخطيط الاستراتيجى وتطوير الرؤية دليل عملى تطبيقى.
- 51- عمر أحمد عثمان المقلبي, مبادئ الإدارة , الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة, 2002م.
- 52- عمر أحمد همشري, إدارة المعرفة الطريق إلي التميز والريادة, عمان: دار صفا للنشر والتوزيع, 2013م.
- 53- عمرو حامد ,قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسى , مصر :القاهرة ،الناشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية , 2009م.
- 54- عيسى مرازقة, الاساليب الاستراتيجية لقياس الأداء والفعالية فى المنظمات الهادفة إلى الربح , الجزائر: نوفمبر 2011.
- 55- الغالبى طاهر محسن منصور , وإدريس وائل محمد الصبحي, الإدارة الإستراتيجية " منظور منهجي متكامل ,عمان: الاردن, دار مجدلاوي للنشر والتوزيع 2002م.
- 56- فلاح حسن عداي الحسين, الإدارة الإستراتيجية, مفاهيمها, مداخلها عملياتها المعاصرة ,عمان: دار وائل للنشر , 2000م.
- 57- فلاح حسن عداي الحسين, مؤيد عبد الرحمن عبد الله الدوري, الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها, مداخلها, عملياتها المعاصرة, عمان: دار وائل للنشر 2000م.
- 58- فلاح حسن عداي, مؤيد عبد الرحمن عبد الله الدوري, إدارة البنوك, مدخل كمي وإستراتيجي معاصر, عمان: دار وائل للنشر ط 1 2003م.
- 59- قلبو حسنية ، دور إدارة المعرفة فى تحسين الأداء المؤسسى , الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015.

- 60- كاظم نزار الركابي, الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة, الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع, 2004م.
- 61- كريس أشتون, تقييم الأداء الاستراتيجي : المعرفة والأصول الفكرية, ترجمة علا أحمد, القاهرة: 2001م.
- 62- ليث عبد الله القهوي, إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية, الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع 2013 .
- 63- مجيد الكرخي , تقويم الأداء فى الوحدات الإقتصادية بإستخدام النسب المالية, الاردن: عمان, دار المناهج للنشر والتوزيع 2010 م.
- 64- مجيد الكرخي, مؤشرات الأداء الرئيسية, عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع 2015م.
- 65- محمد أحمد عوض, الإدارة الإستراتيجية, الأصول والأسس العلمية, بدون بلد, نشر : الدار الجامعية 2004م.
- 66- محمد المهدي الماضي, إستراتيجية التغيير التنظيمي :مدخل إسلامي مقارن, مصر: دار النشر للجامعات 2000.
- 67- محمد حسين أبو صالح, التخطيط الإستراتيجي القومي, ط5, الخرطوم: مطبعة التمدن, 2011م.
- 68- محمد حسين أبو صالح, التخطيط الإستراتيجي للإقتصاد السوداني البعد المفقود, الخرطوم: مطبعة العملة 2002م.
- 69- محمد هانى محمد, إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال - قياس الأداء المتوازن, عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع 2015م.
- 70- محمد وايماك , جون نوير , أفضل ممارسات التميز المؤسسى دبی , الناشر الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة, الامارات :2005م.
- 71- مدحت أبو النصر, مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز, القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر 2009م.

- 72- مدحت محمد أبو النصر, الأداء الإداري المتميز, القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر: 2012 م.
- 73- مركز اعداد القادة للقطاع الحكومى ,تقييم الأداء المؤسسى - نموذج بطاقة الأداء المتوازن, القاهرة: دن.
- 74- مزهودة عبد المليك, الأداء بين الكفاءة والفعالية . مفهوم وتقييم , مجلة العلوم الإنسانية, الجزائر: جامعة بسكرة, 2001م.
- 75- مؤيد سعيد السالم, أساسيات الإدارة الإستراتيجية, عمان: دار وائل للنشر والتوزيع, 2005م.
- 76- نادية العارف, الإدارة, الإستراتيجية, ط(3), الإسكندرية:الدار الجامعية, 2005م.
- 77- نادية العارف,الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة, الإسكندرية: الدار الجامعية 2000م.
- 78- نبيل خليل وهاني العمري, الإدارة الإستراتيجية المعاصرة (مفاهيم وتطبيقات عملية), القاهرة: دار النهضة العربية 1994م.
- 79- نبيل محمد مرسي, الإدارة الإستراتيجية, تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس , الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر , 2003م.
- 80- نعمة عباس الخفاجى استخدام بطاقة الأداء المتوازن فى قياس أداء المصارف التجارية منظور متعدد الابعاد ,عمان: دار الايام للنشر والتوزيع الطبعة العربية العربية 2016.
- 81- نعمة عباس الخفاجي, الإدارة الإستراتيجية, المدخل والمفاهيم والعمليات, عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع 2004م.
- 82- يونس إبراهيم حيدر, الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات, دمشق سلسلة الهنا للمعلومات 1999م.
- الدوريات:**

83- مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية , سلسلة العلوم الإقتصادية

والقانونية , سوريا, المجلد التاسع والعشرون, العدد الأول 2007م.

الرسائل الجامعية:

1- احمد بن موية, التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الإقتصادية, رسالة ماجستير, جامعة المسيلة, 2006

2- اسماء رشيد على, " إستعمال بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم وتحسين الأداء أطروحة دكتوراة في محاسب كلفة إدارية ,جامعة بغداد: 2009 ,

3- بعجي سعاد, تقييم فعالية نظام العاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية, رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة), الجزائر: جامعة بوضياف بالمسيلة, كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية, 2007م.

4- بن مانع محمد علي, تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء, رسالة ماجستير في العلوم الإدارية,(غير منشورة), المملكة العربية السعودية: الرياض, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2006م.

5- بومدين يوسف, دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الإقتصادية, رسالة دكتوراة (غير منشورة) , الجزائر: جامعة الجزائر.

6- تيمجدين عمر, دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية, رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية, (غير منشورة), الجزائر :جامعة محمد خيضر, كلية العلوم الإقتصادية والتجارية 2013م.

7- الجبارية كحيلي , دور استراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسى ,رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية ,الجزائر: 2014-2015م.

- 8- جليح الصالح, أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة), الجزائر: جامعة الجزائر أعمال2006م.
- 9- حمد الحسن عثمان الفكي, دور الإستراتيجيات التسويقية في تطوير أداء الشركات الصناعية السودانية, رسالة دكتوراة غير منشوره, جامعة النيلين كلية الدراسات العليا - قسم إدارة الأعمال 2008 م.
- 10- الداوي الشيخ, تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء, مجلة الباحث, ورقة عمل 7 الجزائر جامعة قاصدي مرباح. 2010م.
- 11- درة عبد الباري إبراهيم, تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات "الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة", القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية, 2003م.
- 12- ديجي وهيبة, دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية, رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية (غير منشورة), الجزائر: بسكرة جامعة محمد خيضر 2013م.
- 13- رحمة زعيبي, أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية, دراسة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير, الجزائر: 2013 -2014م.
- 14- رحمة زعيبي, أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية, مذكرة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير, 2013-2014م.
- 15- شادى عطا محمد عايش, اثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي, دراسة لنيل درجة الدكتوراة, فلسطين: غزة, الجامعة الإسلامية 2008م.
- 16- شيقارة هجيرة, الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة, رسالة ماجستير, جامعة الجزائر, 2004 -2005 م.

- 17- صالح بلاسكة ,قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية فى المؤسسة الإقتصادية الجزائرية , رسالة ماجستير 2012
- 18- عبد الحميد عبده أحمد على العامرى, الإدارة الإستراتيجية وأثرها فى تطوير البنوك الإسلامية,رسالة دكتوراة- 2006م.
- 19- عبد الصمد سمير , أهمية تقييم العاملين فى إدارة الموارد البشرية, , رسالة ماجستير غير منشورة ,الجزائر:جامعة الحاج لخضر 2008م.
- 20- عبده أحمد على العامرى, الإدارة الإستراتيجية وأثرها فى تطور الأداء فى البنوك الإسلامية, رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراة 2006م
- 21- عريوة محاد, دور بطاقة الأداء المتوازن فى قياس وتقييم الأداء المستدام, بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية,رسالة ماجستير فى العلوم الاقتصادية ,الجزائر: 2011م.
- 22- فضل راشد محمد على الاحصب,اثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسى, رسالة لنيل درجة الماجستير فى ادارة الاعمال, اليمن :2014م.
- 23- قلوبو حسينة, دور إدارة المعرفة فى تحسين الأداء المؤسسى , دراسة لنيل درجة الماجستير , الجزائر: 2015م.
- 24- محمد أحمد محمد, "تقويم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن",رسالة ماجستير قسم المحاسب والتمويل ,غزة.
- 25- محمد الربيق محمد إبراهيم, العوامل المؤثرة فى فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية, رسالة ماجستير فى العلوم الإدارية غير منشورة", الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية, 2004م.

26- محمد سليمان,الإبتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة رسالة ماجستير, الجزائر:جامعة المسيلة: 2006-2007 .

27- مشعل بن عامر العنزي وآخرين, المعايير التسعة لتقييم الأداء المؤسسى ، دراسة لنيل درجة الماجستير فى ادارة التخطيط التربوى , الرياض : د.ت.

التقارير والمنشورات:

- تقارير خبراء شركة السكر السودانية, يناير 2008م

- منشورات تعريفية عن شركة السكر يناير 2008م

المقابلات:

- مقابلة مع مدير القطاع الفنى بشركة السكر السودانية, السيد/ سيف الدين أحمد سليمان, يونيو 2018م.

- مقابلة مع مدير القطاع المالى بشركة السكر السودانية, السيد/ جاد الرب خالد, نوفمبر 2018م.

- مقابلة مع مدير القطاع الإدارى بشركة السكر السودانية ,السيدة/الهام عبد الله محمد , نوفمبر 2018م.

- مقابلة مع مدير القطاع التجارى بشركة السكرالسودانية السيدة/فرحة محي الدين حامد, نوفمبر 2018 م

الانترنت:

1-<http://raadalzaben.com/ar/module.phptype=article&id=87>

2-<http://kenanaonline.com/user/ahmedkordy/post/157>

3-<http://VB.MAHARTY.COM/SHWTHREAD.PHP?T=11887>

المراجع الأجنبية:

- 1-R.e.Allen,The Concise Oxford Dictionary , (Oxford Clarendon Press,1991)
- 2-Bruce Awaiting. Zaiyong Teng Strategic, Management,2006
- 3- Dobson- Business and Economics, strategic Management 2004
Management 2004
- 4- Thompson,A.and Strategic Management: Concepts .1^{0th} Irwin- mcgraw –Hill,New
York (1998)
- 5- David,F,Conceptual Strategic Management : Merril publishing co, ohio,(1989
m)
- 6- Ecosip ,Dialogues Autour de la performance d,Entrepise (Paris:les
Enjeux.1.harmanttan1999)
- 7- Kathryn using performance measurement to improve public and non profit
Newcomer program (san francisco :jossey bass publishers ,1997)
- 8-Measures that drive performance",Harvard Business Review,
Feb 1992 R.Kaplan.D.Norton "The Balance Scorecard

الملاحق

ملحق رقم (2)

الإستبانة

جامعة أم درمان الإسلامية

معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي

خطاب إستبيان

الأخ/ الأخت:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع: طلب ملء إستمارة الإستبانة

بالإشارة للموضوع أعلاه، يقوم الباحث بإعداد رسالة بغرض الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة بعنوان: أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي بدراسة حالة شركة السكر السودانية في الفترة : (2007-2017 م)

أعد الباحث هذا الإستبيان لأغراض البحث العلمي فقط .الرجاء الإجابة بكل صدق وأمانة
وسيتم التعامل معها بسرية تامة .

ونشكركم على حسن تعاونكم ,,,, ,,,, ,,,,

الباحث

نادية إبراهيم المك بابكر

القسم الأول:بيانات أولية

يرجى الإشارة إلى الإجابة التي المناسبة بعلامة (✓)

1/ النوع:

أنثي

نكر

2/العمر:

من 30 وأقل 40 سنة

أقل من 30سنة

50 سنة فأكثر

من 40 وأقل من 50 سنة

3/ الحالة الزوجية:

عازب

متزوج

مطلق

أرمل

4/ المؤهل العلمي:

351

فوق الجامعي

جامعي

الشهادة الثانوية وأقل

5/ الخبرة العملية:

5 سنة وأقل من 10 سنة

أقل من 5 سنوات

15 وأقل من 20 سنة

10 وأقل من 15 سنة

20 سنة فأكثر

6/ الوظيفة التي تشغلها:

نائب مدير عام

مدير عام

مدير إدارة

مدير قطاع

أخرى

رئيس قسم

القسم الثاني: محاور الدراسة

1- المحور الأول : تحليل البيئة الداخلية

م	العبارة	وافق بشدة	وافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	لدى إدارة شركة السكر السودانية معرفة جيدة بتحليل البيئة الداخلية					
2	تقوم إدارة شركة السكر السودانية عند وضع إستراتيجياتها بتحليل بيئتها الداخلية بصورة علمية					
3	عملية التحليل الإستراتيجي لبيئة شركة السكر السودانية مستمرة					
4	تقوم شركة السكر السودانية بتحليل البيئة الداخلية بمشاركة جميع العاملين بالشركة					
5	تضع شركة السكر السودانية نظام أولويات محددة لتقييم نقاط القوة والضعف الموجودة فيها.					

2- المحور الثاني: تحليل البيئة الخارجية

م	العبارة	وافق بشدة	وافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

					1 إدارة شركة السكر السودانية لديها الإلمام التام بتحليل البيئة الخارجية
					2 عند وضع الإستراتيجية تقوم إدارة شركة السكر السودانية بتحليل البيئة الخارجية بالطرق العلمية
					3 تتنبأ إدارة شركة السكر السودانية بعوامل البيئة الخارجية.
					4 لدى شركة السكر السودانية القدرة على التعامل مع المهددات والفرص
					5 تستعين شركة السكر السودانية بخبرات خارجية

3- المحور الثالث : وضع الإستراتيجية

م	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	ثقافة شركة السكر السودانية تلائم إستراتيجيتها					
2	توجد بشركة السودانية إدارة متخصصة للإستراتيجيات					
3	بيئة العمل داخل شركة السكر السودانية ملائمة لوضع إستراتيجية					
4	يتم وضع خطط ثانوية خاصة لجميع النشاطات الإنتاجية بشركة السكر السودانية.					
5	تقوم شركة السكر السودانية بتطوير سياسات تحقق الخطة الإستراتيجية للشركة					

4- المحور الرابع: صياغة الإستراتيجية

م	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	إستراتيجية شركة السكر السودانية مفهومة لجميع العاملين بالشركة					
2	يتم إعداد إستراتيجية شركة السكر السودانية بالطرق					

					العلمية الحديثة
					3 الإدارة العليا هي الجهة المسؤولة عن صياغة الإستراتيجية بشركة السكر السودانية
					4 عند إعداد إستراتيجية شركة السكر السودانية تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في صياغة الإستراتيجية
					5 لدى شركة السكر السودانية رسالة مفهومة لجميع العاملين بالشركة

5- المحور الخامس : تنفيذ الإستراتيجية

م	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	تقوم شركة السكر السودانية بوضع سياسات وظيفية داعمة لتنفيذ الإستراتيجية					
2	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يتم بصورة علمية في شركة السكر السودانية.					
3	توجد معرفة تامة للإدارة العليا بشركة السكر السودانية بخطوات تنفيذ الإستراتيجية.					
4	تتمتع شركة السكر السودانية بموارد تساعد على تنفيذ إستراتيجياتها.					
5	تنفيذ الإستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف شركة السكر السودانية.					

6- المحور السادس: تقييم الإستراتيجية

م	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	يتم وضع نظام الرقابة على الإستراتيجية قبل تنفيذها					
2	نظام الرقابة على الإستراتيجية يعمل على اكتشاف الإنحرافات أولاً بأول					

					3	تقوم الإدارة العليا بشركة السكر السودانية بمراقبة الإستراتيجية
					4	يعتمد نظام الرقابة على الإستراتيجية بمشاركة جميع العاملين
					5	عملية تقييم الإستراتيجية عملية أساسية لتحسينها

7- المحور السابع: تقييم الإستراتيجية

م	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	لدى شركة السكر السودانية نظام لتقويم الإستراتيجية عند تنفيذها .					
2	يتم إعداد خطط بديلة لإستخدامها عند حدوث الإنحرافات في الخطة الرئيسية					
3	تقوم الإدارة العليا بشركة السكر السودانية بمعالجة الإنحرافات في الخطة الرئيسية					
4	تستعين شركة السكر السودانية بالخبراء لتحقيق أهدافها					
5	تتسم العلاقة بين إدارة شركة السكر السودانية والمصانع والوحدات بالمرونة والإستمرارية .					

8- المحور الثامن: الأداء المؤسسي

م	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	يمتاز الأداء بشركة السكر السودانية بالكفاءة .					
2	تستخدم شركة السكر السودانية الطرق العلمية الحديثة					

					لقياس الاداء .
					3 يتم قياس الأداء بشركة السكر السودانية بصورة مستمرة .
					4 الأداء بشركة السكر السودانية مرتفع .
					5 الأداء بشركة السكر السودانية متطور .

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الإسم	التخصص	الدرجة العلمية	الجامعة
1	حسن عباس حسن	إدارة اعمال	أستاذ مشارك	أم درمان الإسلامية
2	موسى محمد آدم	إدارة اعمال	استاذ مشارك	ام درمان الإسلامية
3	عبد العال عبد الودود محمد	إدارة اعمال	استاذ مشارك	الزعيم الأزهري
4	عبد العزيز صديق عوض السيد	إدارة اعمال	استاذ مشارك	أم درمان الإسلامية