



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة النيلين

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال



دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي

(بالتطبيق على قطاع صناعة البلاستيك في السودان)

في الفترة (2015م - 2019م)

**The Role of Strategic Management in Achieving
Institutional Excellence**

Applying to the Plastic Industry in Sudan

During the Period (2015-2019)

بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد الطالب /

أبوبكر إبراهيم الحسن محمد

إشراف الدكتور/

مرتضى طلحة حمدنا الله

1441هـ / 2020م

المستخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الإدارة الإستراتيجية فى تحقيق التميز المؤسسى بقطاع صناعة البلاستيك فى السودان.

تمثلت مشكلة الدراسة فى مجموعة من التساؤلات أهمها: هل توجد صياغة توضح الرؤية والرسالة والغايات والأهداف الإستراتيجية فى قطاع صناعة البلاستيك فى السودان؟ هل يوجد تحليل بيئى وإختيار إستراتيجى؟ هل يتم تنفيذ الإستراتيجية بمستوى متميز؟ هل تتم رقابة الإستراتيجية بمستوى متميز؟.

وتختبر هذه الدراسة الفرضيات التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والتميز المؤسسى فى قطاع صناعة البلاستيك فى السودان. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الإستراتيجية والتميز المؤسسى. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئى والتميز المؤسسى. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإختيار الإستراتيجى والتميز المؤسسى. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التنفيذ الإستراتيجى والتميز المؤسسى. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقابة الإستراتيجية والتميز المؤسسى.

كما تم إستخدام المنهج الوصفى التحليلى ومنهج دراسة الحالة لملائمتها لطبيعة الدراسة وتمت معالجة البيانات إحصائياً بإستخدام البرنامج الإحصائى للعلوم الإجتماعية (SPSS).

توصلت هذه الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والتميز المؤسسى، وصياغة الإستراتيجية والتميز المؤسسى، والتحليل البيئى والتميز المؤسسى، والإختيار الإستراتيجى والتميز المؤسسى، ومستوى التنفيذ الإستراتيجى والتميز المؤسسى، ومستوى الرقابة الإستراتيجية والتميز المؤسسى.

أوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: زيادة وعى الإدارة والعاملين بأهمية الإدارة الإستراتيجية كوسيلة لوصول المنظمات الى التميز المؤسسى وزيادة أدائهم. يجب توجيه الإدارة الإستراتيجية نحو مفاهيم التميز حتى يسمو أداء المنظمات.

Abstract

This study aimed to identify the role of strategic management in achieving institutional excellence in the plastic industry sector in Sudan.

The problem of the study is represented in a set of questions, the most important of which are: Is there a formulation that clarifies the vision, mission, goals and strategic objectives in the plastic industry sector in Sudan? Is there an environmental analysis and strategic choice? Is the strategy being executed at an outstanding level? Is the strategy monitored to an outstanding level?

This study tests the following hypotheses: There is a statistically significant relationship between strategic management and institutional excellence in the plastic industry sector in Sudan. There is a statistically significant relationship between strategy formulation and institutional excellence. There is a statistically significant relationship between environmental analysis and institutional excellence. There is a statistically significant relationship between strategic choice and institutional excellence. There is a statistically significant relationship between the level of strategic implementation and institutional excellence. There is a statistically significant relationship between the level of strategic control and institutional excellence.

The analytical descriptive approach and the case study approach were used for their suitability to the nature of the study, and the data were processed statistically by using the Statistical Program for Social Sciences (SPSS).

This study reached a number of results, the most important of which are: the existence of a statistically significant relationship between strategic management and institutional excellence, strategy formulation and institutional excellence, environmental analysis and institutional excellence, strategic selection and institutional excellence, the level of strategic implementation and institutional excellence, the level of strategic control and institutional excellence.

The study recommended several recommendations, the most important of which are: Increasing management and personnel awareness of the importance of strategic management as a means for organizations to reach institutional excellence and increase their performance. Strategic management must be directed towards concepts of excellence in order to elevate the performance of organizations.

قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	الإستهلال
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	المستخلص
و	Abstract
ز	قائمة الموضوعات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الاشكال
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
	الرقم
1	خطة الدراسة
9	الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
28	المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية
86	المبحث الثاني: التميز المؤسسي
الفصل الثالث: قطاع صناعة البلاستيك في السودان	
99	نبذة عن صناعة البلاستيك
101	تطور صناعة البلاستيك في السودان
103	مصانع البلاستيك العاملة في السودان

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية		
117	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية	1 -4
126	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات	2 -4
164	المبحث الثالث: إختبار الفرضيات	3 -4
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات		
167	النتائج	1 -5
172	التوصيات	2 -5
175	المصادر والمراجع	
	الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
118	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير النوع	1/4
119	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر	2/4
120	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي	3/4
121	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير التخصص	4/4
122	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المسمى الوظيفي	5/4
123	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة	6/4
125	صدق وثبات الإستبانة	7/4
126	التوزيع التكراري والنسبي لمحور صياغة الإستراتيجية	8/4
130	المقاييس الإحصائية لمحور صياغة الإستراتيجية	9/4
133	التوزيع التكراري والنسبي لمحور التحليل البيئي	10/4
135	المقاييس الإحصائية لمحور التحليل البيئي	11/4
137	التوزيع التكراري والنسبي لمحور الإختيار الإستراتيجي	12/4
138	المقاييس الإحصائية لمحور الإختيار الإستراتيجي	13/4
139	التوزيع التكراري والنسبي لمحور تنفيذ الإستراتيجية	14/4
141	المقاييس الإحصائية لمحور تنفيذ الإستراتيجية	15/4
143	التوزيع التكراري والنسبي لمحور الرقابة الإستراتيجية	16/4
145	المقاييس الإحصائية لمحور الرقابة الإستراتيجية	17/4
147	التوزيع التكراري والنسبي لمحور قيادة التميز	18/4
149	المقاييس الإحصائية لمحور قيادة التميز	19/4
151	التوزيع التكراري والنسبي لمحور إستراتيجية التميز	20/4
152	المقاييس الإحصائية لمحور إستراتيجية التميز	21/4
153	التوزيع التكراري والنسبي لمحور العاملين	22/4
155	المقاييس الإحصائية لمحور العاملين	23/4

157	التوزيع التكراري والنسبي لمحور الشراكات والموارد	24/4
158	المقاييس الإحصائية لمحور الشراكات والموارد	25/4
160	التوزيع التكراري والنسبي لمحور العمليات والمنتجات والخدمات	26/4
162	المقاييس الإحصائية لمحور العمليات والمنتجات والخدمات	27/4
164	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والتميز المؤسسي	28/4
164	العلاقة بين صياغة الإستراتيجية والتميز المؤسسي	29/4
165	العلاقة بين التحليل البيئي والتميز المؤسسي	30/4
165	العلاقة بين الإختيار الاستراتيجي والتميز المؤسسي	31/4
166	العلاقة بين مستوى التنفيذ الإستراتيجي والتميز المؤسسي	32/4
166	العلاقة بين مستوى الرقابة الإستراتيجية والتميز المؤسسي	33/4

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
5	نموذج الدراسة	1/1
37	الخطوات الأساسية للإدارة الإستراتيجية	1/2
78	مقارنة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية	2/2
92	المفاهيم الأساسية للتميز	3/2
95	معايير التميز المؤسسي	4/2
114	الهيكل الإداري	1/3
115	الإنتاج لخمس سنوات من 2015 - 2019م	2/3
116	ألوية الدفع	3/3
118	النوع لأفراد العينة	1/4
119	العمر لأفراد العينة	2/4
120	المؤهل العلمي لأفراد العينة	3/4
121	التخصص لأفراد العينة	4/4
122	المسمى الوظيفي لأفراد العينة	5/4
123	سنوات الخبرة لأفراد العينة	6/4

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1.1 خطة الدراسة:

1.1.1 المقدمة:

تتطلع معظم منظمات الأعمال اليوم سواء كانت عامة أو خاصة رغم التحديات الكثيرة التي تواجهها الى تحقيق النجاح والتفوق في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق التميز المؤسسي وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها وبناء مركز إستراتيجي قوي ومتميز يحقق لها النمو والتقدم والبقاء وتحسين وتطور الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها والتي تتسم بسرعة الحركة والتغيرات السريعة والمستمرة ، والتطور التكنولوجي ، والمنافسة على الموارد ، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة على جعل المنظمة قادرة على المنافسة.

أصبح الواقع يحتم على منظمات الأعمال استخدام أساليب إدارية تتصف في ظل هذه التغيرات الديناميكية بالوعي والمعرفة والتطور الدائم وتبنى قيادة حكيمة تكون ذات بعد إستراتيجي ورؤية ثابتة في إستشراف ماخلف الستار وماهو مجهول ، فالنجاح الذي حققتة منظمات معروفة يعود بالأساس الى وجود إدارة متفهمه لطبيعة وبيئة عملها وقادرة على جعل المنظمة منجزة لأداء متميز من خلال استخدام أفضل للموارد.

لكي تستطيع المنظمة التأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها وذلك بما يسمح لها بالمحافظة على مراكزها التنافسية ، وتحسينها بالنسبة لمنافسيها أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي فإن عليها اللجوء الى تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونها تمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة وتتسم من خلال عملياتها ووسائلها بالقدرة على التميز المؤسسي للمنظمة وتطوير أدائها.

صحيح إن بعض المنظمات قد تتجح نتيجة للصدفة في الأجل القصير ، بدون ممارسة جادة وواعية للإدارة الإستراتيجية ولكنها في الأجل الطويل لا يمكن أن تبقى

الإ إذا مارست هذا الإسلوب من الإدارة ممارسة جادة. وإنطلاقاً من هنا بات ممارسة المنظمات العامة والخاصة لإسلوب الإدارة الإستراتيجية بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت التميز وزيادة قدراتها التنافسية وتطوير أداءها بل أضحى السبيل الوحيد لبقائها وإستمرارها في الأسواق الإقتصادية وخصوصاً بعد تزايد الإلتجاه نحو المزيد من الإفتتاح والعولمة .

2.1.1 مشكلة البحث:

تواجه مصانع البلاستيك العاملة في السودان معوقات عديدة لأن بيئة الأعمال أصبحت تتسم بالمنافسة الشديدة وندرة الموارد وسرعة التغير والتي تتطلب إدارة واعية لطبيعة ما يجرى حول المنظمة من أحداث أو تغيرات ، ويأتي في مقدمة هذه المعوقات التحدي الإداري الذي يواجه القيادات الإداريه بإعتبارها الركيزة الأساسيه لنمو وإستمرار المنشآت ، وتقاس كفاءة المنشأه بكفاءة القائمين على إدارتها ونجد أن كثير من هذه المصانع تعمل بكفاءة متدنيه في أدائها وعدم قدرتها على تحقيق النمو البقاء وذلك بسبب الطريقة التي تدار بها رغم إنها تمتلك أصول ضخمة وتستخدم تكنولوجيا متقدمة وهذا ما يضعها في موضع إنتقادات كثيرة.

فيجب أن تدار هذه المصانع بمنهج إداري جديد يجعلها قادرة على خلق قابليات تستند عليها ميزات تنافسية مستدامة تؤدي الى النجاح والتميز المؤسسي ويمكنها من تجاوز واقعها الحالي المثقل بالكثير من المشاكل والعقبات وينقلها الى مرحلة متقدمة ومميزة تمكنها من تحقيق الأهداف والمهام التي انشأت من أجلها ، وهذا المنهج الإداري المشار اليه هو ما يطلق عليه بالإدارة الإستراتيجية.

بناءً عليه فإن مشكلة البحث تتركز بشكل أساسي في مدى إمكانية تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع صناعة البلاستيك بالسودان ودور ذلك على التميز المؤسسي لهذا القطاع الحيوي والمهم للإقتصاد السوداني.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن توضيح مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات التالية :-

ماهو دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع صناعة

البلاستيك بالسودان؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- 1- هل توجد صياغة توضح الرؤية والرسالة والغايات والأهداف الإستراتيجية فى قطاع صناعة البلاستيك فى السودان ؟
- 2- هل يوجد تحليل بيئى وإختيار إستراتيجى ؟
- 3- هل يتم تنفيذ الإستراتيجية بمستوى متميز ؟
- 4- هل تتم رقابة الإستراتيجية بمستوى متميز ؟

3.1.1 أهمية البحث:

تتجلى أهمية هذه الدراسة فى الفائدة العلمية والعملية التى ستعود على كل من الباحث وصناع القرار فى قطاع صناعة البلاستيك فى السودان فضلاً عن الباحثين والمهتمين.

أ- الأهمية العلمية:

- 1- تعتبر هذه الدراسة من وجهة نظر الباحث من أولى الدراسات الى تطرقت وتناولت دور الإدارة الإستراتيجية فى تحقيق التميز المؤسسى بالتطبيق على قطاع صناعة البلاستيك فى السودان.
- 2- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الدور الذى تلعبه الإدارة الإستراتيجية فى تحقيق التميز المؤسسى ، وبالتالي تحقيق مستويات أداء عالية وهذا ما يتطلب من المنظمات التعرف على إحتياجات ذبائنها فى السوق.
- 3- تعد هذه الدراسة إثراء للجانب العلمى والبحثى فى قطاع صناعة البلاستيك فى السودان وذلك لدور هذا القطاع الذى يعد من أهم القطاعات الداعمة للإقتصاد السودانى .
- 4- حيوية موضوع الدراسة الذى يمثل إضافة جديدة ونوعية للمكتبة السودانية والعربية.
- 5- قد تسهم هذه الدراسة فى فتح آفاق جديدة للباحثين لمزيد من الدراسات والبحوث فى مجال التميز المؤسسى من خلال أبعاد الإدارة الإستراتيجية.

ب - الأهمية العملية:

- 1- إبراز دور تطبيق الإدارة الإستراتيجية فى تحقيق التميز المؤسسى وبيان مدى قصور المصانع محل الدراسة.
- 2- إستطلاع أهم الأدوار التى يجب أن تركز عليها الإدارة فى تحقيق التميز المؤسسى.
- 3- تمكين صناع القرار من الأساليب والنماذج العملية الحديثة فى مجال الإدارة الإستراتيجية والجودة والتميز المؤسسى فى تحقيق الأهداف الكلية لمنظماتهم.
- 4- حث إدارة المنظمات على الإبداع والتجديد ومواكبة التطور وتبنى مفاهيم تميز المنظمات.
- 5- حاجة قطاع البلاستيك فى السودان الى تحسين أداءه وإستغلال موارد وتقديم خدمات بأعلى درجات الجودة والتميز.

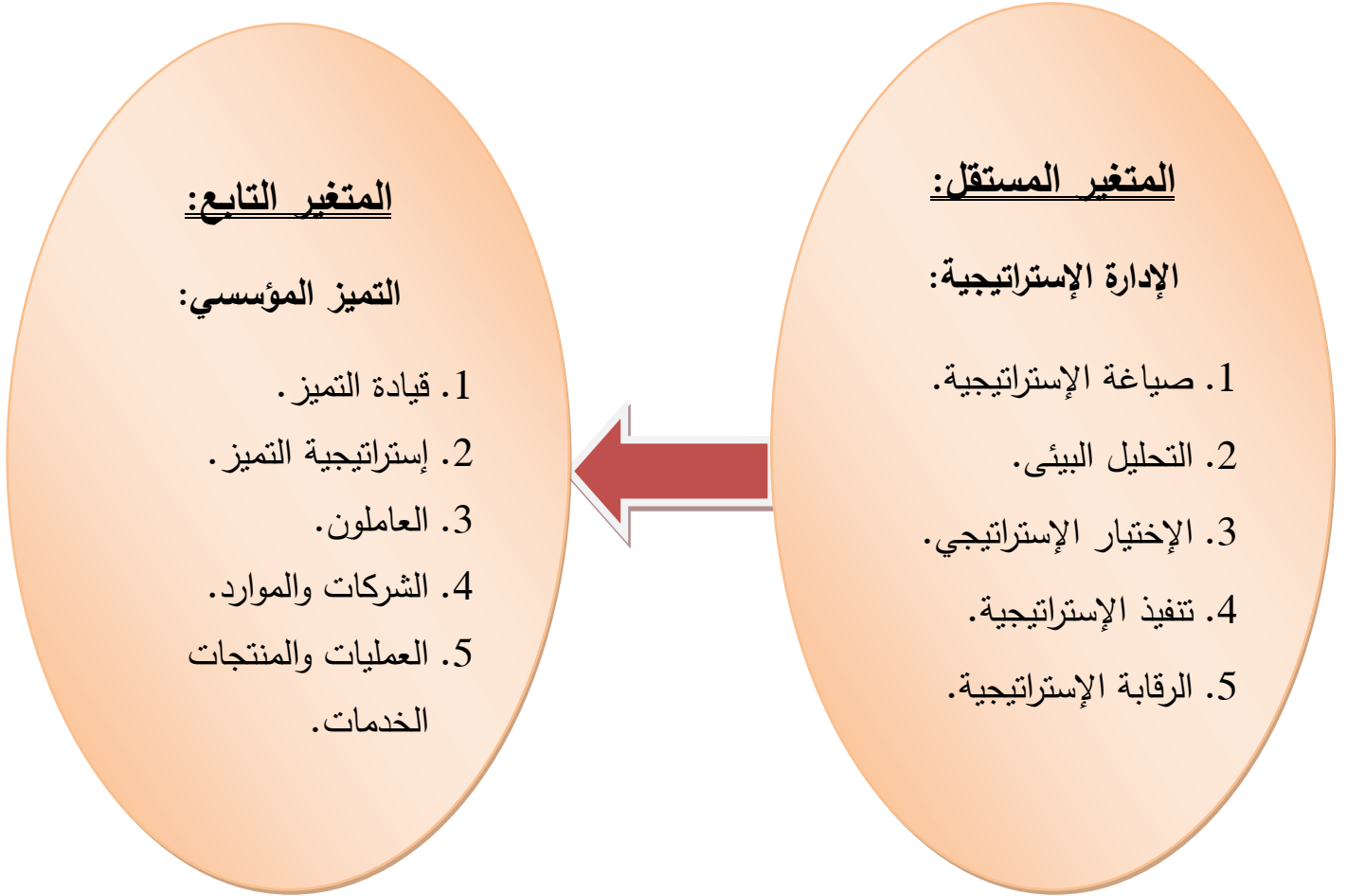
4.1.1 أهداف البحث:

الهدف الرئيسى للبحث هو: معرفة الدور الذى تلعبه الإدارة الإستراتيجية فى تحقيق التميز المؤسسى فى قطاع صناعة البلاستيك فى السودان. ويتفرع منه الأهداف التالية:

- 1- التعرف على فاعلية صياغة الإستراتيجية ودورها فى تحقيق التميز المؤسسى .
- 2- التعرف على نفوذ التحليل البيئى ودوره فى تحقيق التميز المؤسسى.
- 3- التعرف على كفاءة الإختيار الإستراتيجى ودوره فى تحقيق التميز المؤسسى.
- 4- التعرف على مستوى التنفيذ الإستراتيجى ودوره فى تحقيق التميز المؤسسى.
- 5- التعرف على مستوى الرقابة الإستراتيجية ودورها فى تحقيق التميز المؤسسى.

5.1.1 نموذج البحث:

شكل (1/1) نموذج الدراسة



المصدر:- إعداد الباحث إستناداً على أدبيات البحث 2020م

6.1.1 فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على إختبار الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والتميز المؤسسى فى قطاع صناعة البلاستيك فى السودان. وتتفرع منها الفروض التالية:
- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الإستراتيجية والتميز المؤسسى فى قطاع صناعة البلاستيك فى السودان.
 - 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئى والتميز المؤسسى فى قطاع صناعة البلاستيك فى السودان.
 - 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإختيار الإستراتيجى والتميز المؤسسى فى قطاع صناعة البلاستيك فى السودان.
 - 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التنفيذ الإستراتيجى والتميز المؤسسى فى قطاع صناعة البلاستيك فى السودان.
 - 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقابة الإستراتيجية والتميز المؤسسى فى قطاع صناعة البلاستيك فى السودان.

7.1.1 منهجية البحث:

إنطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على دور الإدارة الإستراتيجية فى تحقيق التميز المؤسسى ، فقد إعتمدت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى بإعتبارة يتلائم مع طبيعة المشكلة موضوع الدراسة ومناسب فى تحقيق أهدافها ويعبر عن الظاهرة كيفاً وكماً ، كما إعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة لما يوفره من بيانات تفصيلية ودقيقة عن الحالة موضوع الدراسة.

8.1.1 مصادر بيانات البحث:

تقسم مصادر بيانات البحث الى نوعين:

أولاً: مصادر البيانات الثانوية:

تشمل الكتب والمراجع العلمية والدراسات العربية والأجنبية والأوراق العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة والتقارير المحلية والعربية والعالمية والندوات والمحاضرات وورش العمل والصحف والمجلات العلمية المحكمة والدوريات المتخصصة ومواقع الإنترنت المتعلقة بموضوعات الإدارة الإستراتيجية والتميز المؤسسي ، ووزارة الصناعة والتجارة وإتحاد أصحاب العمل السوداني والغرف الصناعية وشعبة البلاستيك ومصانع البلاستيك العاملة في السودان ... وغيرها.

ثانياً: مصادر البيانات الأولية:

تتمثل في البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة ومفردات البحث (الدراسة الميدانية) والتي يمكن الحصول عليها عن طريق الإستبيانة التي سيتم توزيعها على القيادات والمدراء بمصانع البلاستيك في السودان محل الدراسة.

9.1.1 حدود البحث:

الحدود المكانية:

تتخصر الدراسة في جمهورية السودان - ولاية الخرطوم قطاع صناعة البلاستيك.

الحدود الزمانية:

من عام 2015م حتى العام 2019م

الحدود الموضوعية:

إقتصرت على تحديد (دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع صناعة البلاستيك في السودان).

4- الحدود البشرية:

ركزت الدراسة على صناعات القرار من قيادات ومدراء قطاع صناعة البلاستيك في السودان.

10.1.1 هيكل البحث:

الفصل الأول يتناول الإطار العام للبحث ويشمل: المقدمة ، مشكلة البحث ، أهمية البحث ، أهداف البحث ، نموذج البحث ، فرضيات البحث ، منهجية البحث، مصادر بيانات البحث ، حدود البحث ، هيكل البحث ، فضلاً عن الدراسات السابقة. الفصل الثاني ويتناول الإطار النظري للدراسة ويشمل: مفاهيم الإدارة الإستراتيجية ، عناصر الإدارة الإستراتيجية ، التميز المؤسسى. الفصل الثالث ويتناول قطاع صناعة البلاستيك فى السودان ويشمل: نبذة عن صناعة البلاستيك ، تطور صناعة البلاستيك فى السودان ، مصانع البلاستيك العاملة في السودان. الفصل الرابع ويتناول الدراسة الميدانية ويشمل: إجراءات الدراسة الميدانية ، عرض وتحليل البيانات ، إختبار الفرضيات. الفصل الخامس ويتناول مناقشة النتائج والتوصيات ، بالإضافة الى المصادر والمراجع والملاحق.

2.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة خالد عبد القادر عوض الله - 2019م¹:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق وإستدامة القدرات التنافسية العالمية ومعرفة دور التميز المؤسسى كمتغير وسيط بشركات السكر السودانية.

تمثلت مشكلة الدراسة في أن الشركات السودانية العاملة في مجال السكر تواجه العديد من التحديات والمعوقات في تحقيق وتطوير وإستدامة وضعها التنافسى في الأسواق العالمية لذا هل يؤثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق وإستدامة القدرات التنافسيه العالمية بوجود التميز المؤسسى كمتغير وسيط ؟

وتختبر هذه الدراسة الفرضيات التالية: (يوجد أثر لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق وإستدامة القدرات التنافسية العالمية ، يوجد أثر لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسى ، يوجد أثر لتطبيق التميز المؤسسى في تحقيق وإستدامة القدرات التنافسية العالمية ، التميز المؤسسى يتوسط الأثر بين الإدارة الإستراتيجية وتحقيق إستدامة القدرات التنافسية العالمية).

كما تم إستخدام المنهج الوصفى ومنهج دراسة الحالة والمنهج التاريخى لملائمتهم لطبيعة الدراسة وتمت معالجة البيانات إحصائياً بإستخدام البرنامج الإحصائى للعلوم الإجتماعية (SPSS)

أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها: (وجود تأثير إيجابى قوى لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق وإستدامة القدرات التنافسية العالمية ، وجود تأثير إيجابى قوى لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسى ، وجود تأثير جزئى لتطبيق التميز المؤسسى في تحقيق وإستدامة القدرات التنافسية ، التميز المؤسسى يتوسط ويفسر الأثر بين الإدارة الإستراتيجية وتحقيق إستدامة عالمية).

(1) خالد عبد القادر عوض الله عبد الله ، أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق وإستدامة القدرات التنافسية المؤسسى متغيراً وسيطاً ، دراسة تطبيقية على شركات السكر بجمهورية السودان ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2019م.

وعليه توصى الدراسة: ضرورة أن تتبنى شركات السكر السودانية الأساليب والنماذج العلمية الحديثة فى مجال الإدارة الإستراتيجية والجودة والتميز المؤسسى، إنشاء إدارات متخصصة (بالشئون الإستراتيجية - والجودة والتميز المؤسسى) بالهيكل التنظيمى مع وجود كوادر عالية لإدارتها.

2. دراسة أيمن حسن الديراوى - 2018م¹:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات الأهلية العاملة فى قطاع غزة ، مع الأخذ بعين الإعتبار مدى حاجة المنظمات الى إحداث حالة من الريادة بإعتبارها متغيراً وسيطاً ودورها فى تحقيق تميز أداء المنظمات.

وتمثلت مشكلة الدراسة فى المشكلات التى تواجه المنظمات والأجهزة الإدارية المختلفة نتيجة لتسارع التطورات الحاصلة فى بيئة عمل هذه المنظمات ، ويعتبر الإهتمام بالإدارة الإستراتيجية هو الطريق السليم والفعال لمعرفة الإمكانيات المختلفة التى يمكن أن تتوفر للمنظمات عبر خطط وبرامج ومشروعات مختلفة.

ومن أهم فروض هذه الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (أهداف ، صياغة ، إعداد ، تطبيق ، رقابة وتقييم الإدارة الإستراتيجية) وبين أداء المنظمات بدلالة أبعادها (الفاعلية والكفاءة والإرتباط والإستدامة) فى المنظمات الأهلية العاملة فى غزة.

وإستخدمت الدراسة الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة وإختبار فرضيات الدراسة بإستخدام برنامج التحليل الإحصائى (spss)

(1) أيمن حسن الديراوى ، أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات ، ريادة المنظمات كمتغير وسيط ، دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة فى قطاع غزة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018م.

وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية (أهداف ، صياغة ، إعداد ، تطبيق ، رقابة وتقييم الإدارة الإستراتيجية) وأداء المنظمات الأهلية العاملة بقطاع غزة.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: الإستعانة بخبراء ومتخصصين ذو كفاءة عالية فى تجهيز الخطط الإستراتيجية والتركيز على زيادة الإنفاق المخصص لعملية الإدارة الإستراتيجية ، والتأكد من إشراك العاملين فى عملية الإدارة الإستراتيجية وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية بما يتلاءم مع أهدافها ورؤيتها المستقبلية.

3. دراسة تهنى الرشيد أحمد حمزة - 2015م¹:

هدفت الدراسة الى إختبار أثر التوجه الإستراتيجى على أداء شركات الإتصال وإختبار الدور الوسيط لإدارة المعرفة بين التوجه الإستراتيجى والأداء فى قطاع الإتصالات بالسودان ولاية الخرطوم.

تمثلت مشكلة الدراسة فى التغيرات المتسارعة فى عالم اليوم ، فإن منظمات الأعمال (خدمية أو إنتاجية) قد تحولت من منظمات ذات إستراتيجيات بسيطة الى منظمات تستخدم توجه إستراتيجى فعال يقودها لتحقيق نجاحات تمكنها من المنافسة والإستمرارية.

قامت الدراسة على إختبار صحة الفروض التالية: توجد علاقة بين التوجه الإستراتيجى والأداء الإدارى ، توجد علاقة بين التوجه الإستراتيجى وإدارة المعرفة ، هنالك علاقة بين إدارة المعرفة والأداء الإدارى.

وتوصلت نتائج إختبار الفرضيات الى وجود علاقة إيجابية معنوية بين التوجه الإستراتيجى والأداء ، ووجود علاقة بين إدارة المعرفة والأداء كما أن إدارة المعرفة

(1) تهنى الرشيد أحمد حمزة ، التوجه الإستراتيجى وأثره على أداء شركات الإتصال ، إدارة المعرفة كمتغير وسيط ، دراسة على عينة من شركات الإتصال بولاية الخرطوم ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2015م.

تتوسط العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء بشركات الإتصال ، وأن شركات الإتصال السودانية بولاية الخرطوم تزداد كفاءتها وفعاليتها بإتباع الإستراتيجيات الثلاثة (إستراتيجية القيادة فى التكلفة ، إستراتيجية التميز ، إستراتيجية التركيز).

وقدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها: يعد التوجه الإستراتيجي مجالاً رئيسياً للإدارة الإستراتيجية بإعتبارة واحد من أهم المفاهيم المعاصرة ، التوجه الإستراتيجي ملائماً للظروف التي تعمل فيها المنظمات ومقبول لمختلف فئات العاملين.

4. دراسة أبوبكر عبد الله محمد أحمد- 2015م¹:

يهدف هذا البحث للتعرف على أثر الإدارة الإستراتيجية فى الأداء بالتطبيق على الهيئة الإقتصادية الوطنية.

تمثلت مشكلة البحث فى مجموعة من التساؤلات أهمها: هل توجد إستراتيجية واضحة بالهيئة الإقتصادية الوطنية ؟ هل يتم تحليل بيئي عميق ؟ وهل مستوى صياغة وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية متميز ؟

إقترحت الدراسة فى إختبارها للفرضيات أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإدارة الإستراتيجية والأداء فى الهيئة الإقتصادية الوطنية ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الإستراتيجية والأداء ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التنفيذ الإستراتيجي والأداء ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التقييم الدوري والأداء بالهيئة الإقتصادية الوطنية.

إتبعت الدراسة المنهج الإستنباطي والإستقرائي تجاه البيانات والمعلومات والمنهج الوصفي التحليلي (SPSS) القائم على دراسة الحالة لتحليل البيانات المجمعة بواسطة الإستبيان.

(1) أبوبكر عبد الله محمد أحمد ، أثر الإدارة الإستراتيجية فى الأداء بالتطبيق على الهيئة الإقتصادية الوطنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الخرطوم: جامعة النيلين ، 2015م.

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الإدارة الإستراتيجية والأداء، وصياغة الإستراتيجية والأداء، ومستوى التنفيذ الإستراتيجي والأداء ومستوى التقييم الدوري والأداء في الهيئة الإقتصادية الوطنية. نادى الدراسة بعدة توصيات من أهمها: ضرورة إستغالية وتخصيصية مجلس الإدارة المركزي وتخصيصية الإدارات العليا للهيئة ومدراء الشركات ومجالس إدارتها، ضرورة تكامل الشركات فيما بينها لتعظيم الهدف العام. تفعيل أساليب ممارسة السلطة بمجالس الإدارات من خلال إشراك مساهمين متخصصين وذوي كفاءة وليس التعيين.

5. دراسة العربي مولود سالم قبصون - 2014م¹:

يهدف هذا البحث الى التعرف على مدى ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية بديوان وزارة الصحة بليبيا حيث أدرك الباحث بأن ديوان الوزارة لازال يعمل بكفاءة متدنية وقد حددت أهم مشاكل البحث في الآتي:

عدم وجود إدارة متخصصة في مجال الإدارة الإستراتيجية أو التخطيط الإستراتيجي بالتنظيم الداخلي لديوان الوزارة .

عجز وفشل ديوان الوزارة في تحقيق رسالته وغاياته وأهدافه مما تطلب الأمر الى رصد الحكومة للمخصصات المالية الكبيرة للعلاج خارج البلاد وكان ذلك جلياً خلال ثورة السابع عشر من فبراير.

وكانت من أهم فرضيات الدراسة: عدم ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية بديوان وزارة الصحة طبقاً للمفاهيم والأسس والأساليب العلمية الحديثة ، إتباع القيادات الادارية العليا بديوان وزارة الصحة لأنماط وأساليب قيادية وإدارية تقليدية بعيدة عن التفكير والتوجه الإستراتيجي.

وتوصل الباحث من خلال هذا البحث الى عدد من النتائج أهمها:

(1) العربي مولود سالم قبصون ، دور الإدارة الإستراتيجية في كفاءة الأداء بالمؤسسات ، بالتطبيق على ديوان وزارة الصحة بليبيا ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الخرطوم: جامعة النيلين ، 2014م.

ضرورة ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية كأحد أساليب الإدارة المعاصرة التي تضمن كفاءة وجودة الأداء بديوان الوزارة.

أظهرت النتائج إتباع القيادات الإدارية العليا بديوان وزارة الصحة لأنماط وأساليب قيادية وإدارية تقليدية كان سبباً في إنعدام التفكير والتوجه الإستراتيجي.

فإن الباحث يؤكد على أهم التوصيات التالية: التعريف بأهمية دور ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية والجزم بأنها تعني بتصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة ورسم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك بهدف إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

6. دراسة ذياب جرار ، سعيد دويكات - 2013م¹:

هدفت الدراسة الي قياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي التميز بالأداء بشقية النوعي والكمي في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية ، ولتحقيق هذا الهدف تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمه طبيعة البحث، فمن خلال المنهج الوصفي ثم قياس الواقع الفعلي للتخطيط الإستراتيجي ومقوماته في المنشآت الدوائية الفلسطينية ، حين إشتمل مجتمع الدراسة علي المديرين في الصف الأول والثاني كونهم الفئة الأكثر علاقة في التخطيط الإستراتيجي وهم (رؤساء مجلس الإدارة ، المدراء العامون ، المدراء المتخصصون) في الشركات الدوائية الخمسة العاملة في الضفة الغربية ، وقد تم عمل مسحاً شاملاً للمديرين كافة وعددهم (78) وزعت عليهم الإستبانة وإسترد منها (56) إستبانة نسبه إسترداد (72%).

وخلصت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: أن هنالك أثر إيجابي لمقومات التخطيط الإستراتيجي علي عناصر التميز بالأداء النوعي من حيث رضا العاملين

(1) ذياب جرار ، سعيد دويكات ، قياس العلاقة بين مقومات الإدارة الإستراتيجية والتميز بالأداء ، في مصانع الأدوية الفلسطينية ، مجلة جامعة الأزهر بغزة ، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد 15 ، العدد 1 ، (2013م).

ورضا المجتمع، وأن هنالك أثر إيجابي أيضاً على تميز الأداء الكمي من حيث معدل العائد علي الإستثمار والحصة السوقية.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها : ضرورة أن تتبني شركات الأدوية الفلسطينية التخطيط الإستراتيجي بمنهج العلمي المتكامل بكافة مراحل وحيثياتة وذلك بسبب العلاقة المباشرة بين التخطيط الإستراتيجي وتقييم الأداء ، وإنشاء وحدات متخصصة تساعد الإدارة العليا للقيام بالتخطيط الإستراتيجي السليم.

7. دراسة الحاكم وآخرون - 2013م¹:

هدفت الدراسة للتعرف علي أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسات المالية ، ونظراً لطبيعة موضوع البحث إعتد الباحث علي المنهج المستخدم في البحوث والدراسات الإقتصادية والإدارية الأ وهو المنهج الوصفي التحليلي وثم تحليل البيانات بإستخدام الإرتباط والإنحدار البسيط والتحليل العاملي ومقاييس النزعة المركزية ، وقد تم بناء نموذج البحث وفرضياته إعتماًداً علي العينة القصدية (الغرضية) ، حيث صممت إستبانته خصيصاً لجمع البيانات وتم توزيع (150) إستبانته إسترجع منها (119) بنسبة إسترداد (79.3%) حيث تم إختيار مجتمع الدراسة من العاملين بإدارات التخطيط في البنوك المختارة محل الدراسة لدرابتهم بالتخطيط الإستراتيجي

وخلصت الدراسة العديد من النتائج كان أهمها: وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي والأهداف التسويقية ، مع تسليط الضوء علي أهمية الأهداف التسويقية والاختذ بعين الإعتبار أهميه الفرص التسويقية.

(1) الحاكم ، وآخرون ، أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسات المالية ، دراسة لبعض البنوك السودانية ، مجلة العلوم الإقتصادية ، المجلد 14 ، العدد 1، (2013م).

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: أن تقوم المؤسسات المالية بإعداد أهدافها التسويقية بعد القيام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية ، كما يوصي الباحث بأن تقوم المؤسسات المالية بإجراء البحوث التسويقية والدراسات الميدانية لإحتياجات المستفيدين ، ولتحقيق الإستمرارية ، كما يوصي الباحث بربط الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات المالية بالإمكانات المالية والبشرية.

8. دراسة سهام أحمد محمد خاطر- 2013م¹:

تناولت هذه الدراسة أثر الإستراتيجية على الأداء بالتطبيق على وزارة المالية والإقتصاد بولاية شمال كردفان.

هدفت الدراسة للوقوف على المشاكل والمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية بوزارة المالية شمال كردفان محددة في التساؤلات الآتي:

ماهي التهديدات التي تواجه الإدارة العليا من عملية التحليل البيئي عن وضع الإدارة الإستراتيجية بوزارة المالية شمال كردفان ؟ هل يؤثر تحليل البيئة الخارجية على الأداء بالوزارة ؟ هل يؤثر تحليل البيئة الداخلية على الأداء بالوزارة ؟ هل يؤدي التنفيذ الإستراتيجي الى رفع كفاءة الأداء؟ ما مدى ملاءمة ثقافة المنشأة لتنفيذ الإستراتيجية ؟ في ضوء مشكلة البحث إعتمدت الدراسة على ثلاث فرضيات رئيسية وهي كالاتي: يؤثر تحليل البيئة الخارجية على الأداء بوزارة المالية ، يؤثر تحليل البيئة الداخلية على الأداء بوزارة المالية ، يؤثر تنفيذ الاستراتيجية على الأداء بوزارة المالية. أثبتت نتائج الدراسة أن فروض البحث المذكورة أعلاه مقبولة.

من أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة في ضوء نتائجها هي: ضرورة توفر القناعة الراسخة لدى القيادات بوزارة المالية شمال كردفان بأهمية الإدارة الإستراتيجية

(1) سهام أحمد محمد خاطر ، أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء ، بالتطبيق على وزارة المالية شمال كردفان ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الخرطوم: جامعة أم درمان الإسلامية ، (مركز بحوث ودراسات العالم الإسلامي) ، 2013م.

وأثر الأداء الإستراتيجي في تحسين أوضاعها ، تدريب العاملين وتثقيفهم على مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها.

9. دراسة موسى محمد يعقوب محمد - 2012م¹:

هدفت هذه الدراسة الي التعرف على أثر تطبيق معايير التميز وأخلاقيات الأعمال علي نتائج أعمال الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز بمدينة جياذ الصناعية، وذلك إستناداً على معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ، ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم إستبيان مكون من (117) مفردة وبناءً على ذلك حلت البيانات التي جمعت وأختبرت فرضيات البحث بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss).

وقد توصل البحث الي نتائج عديدة أهمها: أن مستوى أهمية معايير التميز وأخلاقيات الأعمال في الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز بمدينة جياذ الصناعية من وجهة نظر المبحوثين كانت مرتفعه ، وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتطبيق معايير التميز المؤسسي (قياده التميز ، الإستراتيجية ، العاملين ، الموارد والشركات، العمليات) علي نتائج أعمال الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز بمدينة جياذ الصناعية.

وأوصت الدراسة: إنشاء جائزه خاصة بالتميز في المؤسسات الصناعية تستند على أخلاقيات الأعمال لتشجيع الشركات الصناعية في السودان ودفعهم نحو التميز المؤسسي والتنافس عليه، إشراك الشركات محل الدراسة عاملها في وضع وتطوير إستراتيجيتها والسياسات الداعمة لها وذلك لضمان الحصول علي التزامهم عند تطبيقها.

(1) موسى محمد يعقوب محمد ، أثر تطبيق معايير التميز وأخلاقيات الأعمال في نتائج الأعمال ، دراسة تطبيقية علي الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز بمدينة جياذ الصناعية ، رساله دكتوراه غير منشورة ، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2012م.

10. دراسة ناصر حمد نورين عبد الله - 2012م¹:

هدفت الدراسة الى التعرف الى مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها وضرورة تطبيقها في وزارة الطاقة والتعدين.

قامت الدراسة على إختبار صحة الفروض التالية: تساهم الإدارة الإستراتيجية بوزارة الطاقة والتعدين في تزويد العاملين بأهداف واضحة من أجل مستقبل الإدارة ، إن الإدارة الإستراتيجية بوزارة الطاقة والتعدين هي الطريق الذي يحدد توجهات الأنشطة للتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية ، تساهم الإدارة الإستراتيجية في زيادة كفاءة وزارة الطاقة والتعدين ، أساليب القيادة الإدارية بوزارة الطاقة والتعدين تؤثر على تطوير أداء الوزارة ، علاقة الإدارة الإستراتيجية بالإدارة في وزارة الطاقة والتعدين تسهم في تطوير أداء الوزارة.

وخلصت الدراسة الى عدد من النتائج منها: تتبع وزارة الطاقة والتعدين أسلوب الإدارة الاستراتيجية الأمر الذي ساعدها في خلق ميول إيجابية لدى العاملين نحو أهدافها الكلية والرؤية المستقبلية.

أن وجود إدارة إستراتيجية واضحة بوزارة الطاقة والتعدين قاد أعمالها وفقاً لأهداف كلية طويلة المدى وعمل على تزويد العاملين بأهداف واضحة من أجل مستقبل الإدارة بالمؤسسة.

وكانت أهم توصيات الباحث كالتالي: على الجهات المسؤولة في الدولة دعم إنشاء مكاتب إستشارية سودانية متخصصة لتقديم الخدمات المتعلقة بإدارة الإستراتيجيات في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

(1) ناصر حمد نورين عبد الله ، أثر المفاهيم الإستراتيجية في تطوير أداء وزارة الطاقة والتعدين بالسودان ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الخرطوم: جامعة أم درمان الإسلامية ، (مركز دراسات وبحوث العالم الإسلامي) ، 2012م.

11. دراسة مبارك محمد برير عبد الرحيم - 2011م¹:

هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأثرها على شركتي النيل الكبرى والبحر الأحمر للبتروول ، وأيضاً دراسة الإستراتيجيات المؤثرة على شركات البتروول في السودان (النيل الكبرى والبحر الأحمر) وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لهذه الشركات.

وإختبر الباحث: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر البيئة الخارجية وأداء شركات البتروول في السودان (شركة النيل الكبرى والبحر الأحمر) ، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الخطط الإستراتيجية وأداء شركات البتروول في السودان (شركة النيل الكبرى والبحر الأحمر) ، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر البيئة الداخلية وأداء شركات البتروول في السودان (شركة النيل الكبرى والبحر الأحمر).

وقد أثبت نتائج الدراسة أن فروض البحث المذكورة أعلاه مقبولة (صحيحة).

وإختتمت الدراسة بتوصيات متعلقة ومرتبطة بنتائج البحث وفيما يلي بعض التوصيات: الإهتمام بالإدارة الإستراتيجية بإعتبارها تمثل أهم العناصر التي تواجه شركات البتروول في السودان ، إعداد خطة إستراتيجية شاملة فى مجال إنتاج وتنقيب وتكرير البتروول فى الفترة المقبلة ، لابد من مراعاة التخطيط السليم لعمل شركات البتروول في السودان ومراجعة الإتفاقيات التي وقعت خلال الفترة السابقة.

(1) مبارك محمد برير عبد الرحيم ، أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء شركات البتروول بالمنظمات ، بالتطبيق على شركتي النيل الكبرى والبحر الأحمر ، (2002 - 2008 م) ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، أم درمان: جامعة أم درمان الإسلامية ، 2011م.

12. دراسة البدوى البلولة على العاقب- 2010م¹:

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر وجود مفاهيم إستراتيجية واضحة ، وأثر مشاركة الموظفين في صياغتها ووضعها ، وأثر توافقها وتلاعها فيما بينها ، وأثر توافق المستويات الإدارية حيالها ، وأثر التركيز الجاد لهذه المفاهيم على مستوى الأداء الإستراتيجي للشركات العاملة في صناعة الغلال بولاية الخرطوم في السودان.

تمثلت مشكلة الدراسة في تدني الأداء الإستراتيجي لشركات الأعمال العاملة في صناعة الغلال بصفة خاصة حيث الأداء بتلك الشركات لا يرقى لطموحات وآمال أصحاب رأس المال وأصحاب المصالح.

قامت الدراسة على الفرضيات التالية: وجود علاقة بين مدى وجود مفاهيم إستراتيجية واضحة في الشركة ومدى مشاركة الموظفين في صياغتها ووضعها ، ومدى توافقها وتلاعها فيما بينها ، ومدى توافق المستويات الإدارية حيالها ، ومدى التطبيق العملي والتركيز الجاد لها من ناحية مستوى الأداء الإستراتيجي للشركات العاملة في صناعة الغلال بولاية الخرطوم في السودان من ناحية أخرى.

أثبتت نتائج الدراسة أن وجود رسالة ورؤية وأهداف إستراتيجية وإستراتيجيات واضحة في الشركات العاملة في صناعة الغلال يؤثر إيجاباً على إرتفاع مستوى الأداء الإستراتيجي لهذه الشركات.

أوصت الدراسة بمشاركة الموظفين في صياغة وإعادة صياغة رسالة ورؤية وأهداف الشركة ، عمل دورات وورش عمل عن التخطيط والأداء الإستراتيجي لموظفي الشركات محل الدراسة.

(1) البدوى البلولة على العاقب ، أثر المفاهيم الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2010م .

13. دراسة حسن عبد الوهاب محمد أحمد - 2010م¹:

هدفت الدراسة الى معرفة مدى تطبيق الخطط الإستراتيجية لأنشطة الموارد البشرية في المصارف التجارية ، وضع نموذج لتطوير الأداء بقطاع الموارد البشرية بعد الدراسة والتحليل لمشاكلها ومعوقاتها. وقد أثبتت الدراسة الفروض التي أعدها الباحث وترجع أسباب إنخفاض كفاءة الموارد البشرية وفق رؤية إستراتيجية بقطاع المصارف التجارية السودانية الى ضعف الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي في قطاع المصارف التجارية ، ضعف عمليات تخطيط الموارد البشرية في المصارف السودانية كماً ونوعاً ، وجود ضعف في عمليات تخطيط التوظيف والتدريب للكوادر البشرية العاملة في قطاع المصارف التجارية السودانية ، ضعف عمليات تقييم الأداء والخدمة المطبقة.

قد تناول الباحث تلك المعوقات والمشاكل من خلال فصول ومباحث الدراسة وصولاً الى أسبابها الحقيقية ، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن إنخفاض كفاءة وإدارة الموارد البشرية يرجع الى عدم الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي على وجه العموم وقصور في خطط المورد البشري وفق رؤية إستراتيجية.

تمثلت خلاصة البحث في مجموعة من التوصيات أوردتها الباحثة من أجل تطوير ورفع كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية وذلك في مجال الخطط الإستراتيجية والهيكل التنظيمية وتخطيط الموارد البشرية ودراسة البيئتين الداخلية والخارجية بالإضافة الى الجوانب الأخرى المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية.

(1) حسن عبد الوهاب محمد أحمد ، أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة الموارد البشرية بالمنظمات ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الخرطوم: جامعة النيلين ، 2010م.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Shepherd and jurie (2014م)¹

هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي طبيعة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وريادة المنظمات من خلال البحث ومعرفة ما اذا كان بين طرفي النقيض هو التخطيط الإستراتيجي والريادة أثر علي القدرة التنافسية للشركة.

تمت دراسة مجموعة من (232) شركة عامة في جنوب إفريقيا ، وتم إستخدام إستبيان لجمع البيانات عن ممارسة للتخطيط الإستراتيجي ومدى روح المبادرة والأداء المالي.

وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي للخروج بنتائج أفضل وأجرى تحليل الإرتباط لتحديد أهميه العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وريادة المنظمات والأداء. وخلصت الدراسة الي وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي وريادة المنظمات ، وهناك إرتباط إيجابي بين التخطيط الإستراتيجي والأداء ، وإرتباط بين ريادة المنظمات والأداء.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها : ضرورة تبني الشركات العامة في جنوب إفريقيا لممارسة التخطيط الإستراتيجي بشكل أكثر فاعلية حتي تسمو، كما توصى الدراسة الباحثين بدراسة التخطيط الإستراتيجي بشكل تطبيقي مع ربط التخطيط الإستراتيجي وريادة المنظمات لأن أغلب الدراسات في جنوب إفريقيا هي دراسات نظرية وليست تطبيقية.

(1) Shepherd, Dhliwayo and jurie, Van: **The relationship between strategic PLanning and entrepreneurship**: APARADOX, Asian,Journal of Business and management Sciences, Vol (1) ,N,o (3), (2014), PP 23-33.

2. دراسة MC Edward and Boris (2013م)¹

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية وريادة المنظمات من خلال تحليل مجموعة من الخدمات المالية وخدمات الأعمال في جنوب إفريقيا ، وعندما تصبح الإقتصاديات الناشئة معتمدة على السوق ، فمن الضروري للشركات إصلاحها لتخضع لعملية التحول إلي شركات مبادرة على المستوى التنظيمي من أجل التكيف مع البيئة المؤسسية للحفاظ على القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

هذه الدراسة تجمع بين الإدارة الإستراتيجية والإبتكار للشركات من خلال تأثير ممارسة الإدارة الإستراتيجية نحو التوجه لريادة المنظمات.

وإداركاً لأهمية العمليات التجارية الداخلية التي تمكن سلوك المبادرة ، حيث ترتبط بشكل إيجابي كل من ريادة المنظمات والإدارة الإستراتيجية متمثلة في (موضع التخطيط ، وكثافة مسح السوق ، ومرونة التخطيط ، وأفق التخطيط ، ورقابة التخطيط الإستراتيجي). وتم أخذ عينة من (219) شركة خدمات مالية وخدمية في جنوب إفريقيا.

وخلصت الدراسة إلي وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الإستراتيجية وممارسة ريادة المنظمات.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: يجب على المدراء الإستفادة من ممارسة الإدارة الإستراتيجية بحيث يتم زيادة قدرة الشركات على التواصل والقدرة على الإبتكار وتكون قادرة على تحمل المخاطر في حالة عدم التأكد.

(1) MC Edward Murimbika and Boris, urban.: **Strategic management Practices and corporate entrepreneurship**: A cluster analysis of financial and business Services firm in South Africa. African Journal Business management, Vol (7),No (16), (2013), PP 1522-1535.

3. دراسة (Mohammed and John 2012م) 1

هدفت الدراسة الي فهم الصلة بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي والنمط المؤسسي والأداء في البنوك المملوكة للحكومة الإقليمية في إندونيسيا. كما إستخدمت هذه الدراسة منهج البحث الكيفي لتحليل بيانات هذه الدراسة، وتم التركيز على النمو في الأصول ، والعائد على الإستثمار مع تحسين فهم الخصائص الأساسية لممارسة التخطيط الإستراتيجي الناجح. وتم جمع البيانات من خلال مقابلات متعمقة شبة منظمة مع رئيس وموظفي دائرة التخطيط في أكبر ثلاثة بنوك تابعة للدولة في إندونيسيا، علماً بأن البنوك التابعة للدولة في إندونيسا (26) بنك تم إختيار أكبر ثلاثة بنوك منها. خلصت الدراسة الي العديد من النتائج أهمها: أن هنالك علاقة بين التخطيط الإستراتيجي من خلال ثقافة الشركة وأنواع تطوير صنع القرار في الإطار المؤسسي والهيكل التنظيمية وبين الأداء. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: فهم أفضل لممارسة التخطيط الإستراتيجي الذي له الأثر الكبير علي أداء المؤسسات البنكية ، وإضافة بعض المتغيرات المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي في الدراسات المستقبلية، وضرورة تطبيق نفس الدراسة علي المنظمات الصناعية والمنظمات غير الربحية.

(1) Mohammad, Ridwan and John, marti **The Study on strategic Planning and organizational Performance** in the Regional Government Owned Banks in Indonesia, International Journal of Humanities and applied Sciences, Vol.1, No3 (2012).

4. دراسة Owolabi and Makinde (2012م)¹

هدفت الدراسة الي معرفة آثار التخطيط الإستراتيجي علي الأداء المؤسسي حيث إعتد الباحث جامعة بابكوك كمجتمع للدراسة ، من خلال كيفية تأثير التخطيط الإستراتيجي علي كفاءة وفعالية الأداء.

وقام الباحث بتحليل البيانات التي جمعها من الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة بابكوك التي تعد واحدة من أقوى ثلاثة جامعات خاصة في نيجيريا ، وإعتد الباحث المسح الشامل لمجتمع الدراسة البالغ عدده (287) من خلال توزيع الإستبيانات علي مجتمع الدراسة أجمع ، وقام الباحث بتحليل النتائج عن طريق الإحصاء الوصفي الإستدلالي ، وثم إختار الفرضيات بإستخدام معامل بيرسون ومعامل الإرتباط التابعة للخزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) لدراسة أهمية العلاقة بين المتغيرات المستخدمة في قياس الأداء.

وخلصت الدراسة الي العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي ، فبالنتالي فإن التخطيط الإستراتيجي مفيد للمنظمات في تحقيق الأهداف.

وقدمت مجموعة من التوصيات كان أهمها: توصي الدراسة إتباع الجامعات والشركات والمنظمات علي حد سواء آليات التخطيط الإستراتيجي من أجل تعزيز الأداء المؤسسي ، إعتداد الجامعات والمنظمات الأخرى علي حد سواء الإنخراط في التخطيط الإستراتيجي من أجل تعزيز أدائها.

(1) Owolbi, Ajao and Makinde, Grace, "The effects of strategic planning on corporate performance in university Education, Astudy of Babcock university", Kuwait chapter of Arabian Journal of Business and management Review, VoL .2, No.4. ,(2012).

التعقيب على الدراسات السابقة:

لا شك أن البحوث والدراسات السابقة قدمت إسهامات قيمة في مجالات الإدارة الإستراتيجية والتميز المؤسسى، ولذلك خلص الباحث من تحليله للدراسات العربية والأجنبية التى إستعرضها الى عدد من النتائج أهمها: إهتمام الباحثون بموضوع الإدارة الإستراتيجية وعناصرها إهتماماً ملحوظاً لما لها من أهمية كونها تنقل المنظمات من العمل التقليدى الى مستويات أكثر تميزاً وإبداعاً فى ظل بيئة دائمة التغيير.

الفجوة البحثية والجوانب الإضافية للدراسة الحالية:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث مجال التطبيق الذى درسته بالإضافة الى إختلاف بيئة عمل هذه المنظمات عن بيئات العمل الأخرى سواء كانت عربياً أو عالمياً ، ويخلص الباحث من تحليله للدراسات السابقة مع نتائج مقارنته بأهداف دراسته ، أن الفجوة الرئيسية هى أن أغلب الدراسات السابقة لم تتناول جميع أبعاد الإدارة الإستراتيجية ودراسة علاقتها بالتميز المؤسسى ، ويمكن للباحث عرض ملخص لمجموعة من الإعتبرات والتى تعزز من الفجوة البحثية وتوضح الجوانب الإضافية لهذه الدراسة ومنها:

1- تركيز الدراسات السابقة على جانب واحد أو أكثر من مفاهيم الإدارة الإستراتيجية بينما هذه الدراسة تناولت جميع مكونات وعناصر الإدارة الإستراتيجية.

2- تناولت الدراسة الحالية جميع عناصر الإدارة الإستراتيجية متمثلة (صياغة الإستراتيجية - التحليل البيئى - الإختيار الإستراتيجى - تنفيذ الإستراتيجية - الرقابة الإستراتيجية).

3- قام الباحث بإستخدام التميز المؤسسى كمتغير تابع فى حين بعض الدراسات السابقة تعاملت معه كمتغير وسيط.

4- تناولت الدراسة الحالية أبعاد التميز المؤسسى حسب النموذج الأوربى (قيادة التميز - إستراتيجية التميز - العاملون - الشركاء والموارد - العمليات والمنتجات والخدمات).

5- طبقت هذه الدراسة على قطاع صناعة البلاستيك فى السودان وهذا المجتمع لم ينل حظه فى البحث العلمى من جانب الباحثين.

أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة:

تبين الدراسات السابقة أهمية الدراسة وموضوعها ، وقد إستفاد الباحث فى

الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فى العديد من الجوانب منها:

1- صياغة الإطار النظرى للدراسة.

2- المساعدة فى تحديد المشكلة ، وبيات أهمية الدراسة ومبررات إجرائها.

3- مساعدة الباحث فى تحديد منهج الدراسة.

4- توجيه الباحث فى تصميم أداة الدراسة.

5- توجيه الباحث نحو العديد من مصادر المعلومات المفيدة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة.

6- الإستفادة من نتائج الدراسة السابقة فى مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: مفاهيم وعناصر الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثاني: التميز المؤسسي

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية

2-1-1 مفاهيم الإدارة الإستراتيجية:

أرشد الدين الإسلامي الحنيف على العمل بإستراتيجية وتخطيط في قوله تعالى:

(لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا) صدق الله العظيم

سورة المائدة - الآيه (48)

قد برز مفهوم الإدارة الإستراتيجية في أحاديث سيد المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم ومنها الحديث الذى أخرجه البخارى ، إذ قال: والذي نفسي بيده لا يسألوني خطة يعظمون فيها حرمان الله إلا أعطيتهم إياها.

تصدى العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة الإستراتيجية ولعل أهمها رؤية "معهد ستانفورد" كما أورد أنس عبد الباسط عباس الذي وصف الإدارة الإستراتيجية بالطريقة التي تخصص بها الشركة أو المؤسسة مواردها وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها على المدى الطويل ، وتعتبر الإدارة الإستراتيجية بمختلف مداخلها إطاراً شاملاً ومتكاملاً لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المنظمة ، وذلك من خلال العلاقة التآثرية بينها وبين بيئتها ، وبما ينعكس إيجاباً على تحسين كل من مركزها وأدائها الإستراتيجي¹.

إن الإدارة الإستراتيجية هي عبارة عن عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة كفئة وفعالة ، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص

(1) أنس عبد الباسط عباس ، الإدارة الإستراتيجية رؤية معاصرة (الرياض: دار النشر الدولي ، 2008م) ص 22.

ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة بغية تحقيق مستقبل أفضل إنطلاقاً من نقطة إرتكاز أساسية في الحاضر¹.

كذلك عرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها: "عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية وتحديد غايات وأهداف وإستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال المتعلقة بكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة².

نجد أن تعدد التعريفات لمفهوم الإدارة الاستراتيجية نتج من عدم إتفاق المختصين والكتاب والباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية على تعريف واحد للمفهوم كذلك لتعدد الزوايا التي نظر منها كل كاتب وكذلك لإختلاف وجهات النظر وهذا أمر طبيعي في العلوم الإنسانية بل يحسب مؤشراً إيجابياً، ولكن هذا لا يمنع من إستخلاص بعض النقاط التي يمكن أن تمثل المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الإستراتيجية وهي كما يلي³:

1- تتبع الإدارة الإستراتيجية منهجاً وإسلوباً كلياً في إدارة المنظمة وذلك على غير الحال في الإدارة التشغيلية التي تركز على جزء معين من المنظمة مثلاً التسويق. وهذا يؤكد أن الإدارة الإستراتيجية تتعامل مع المنظمة على أساس إنها وحدة واحدة .

2- الإدارة الإستراتيجية تتبنى نظرة طويلة المدى وتعنى بالأهداف الكلية (طويلة الأجل) وهذه الأهداف الكلية هي في الحقيقة تمثل حصيلة الأهداف الرئيسية لكل قسم من أقسام المنظمة.

3- تقوم الإدارة الإستراتيجية على الأخذ في الحسبان عوامل التأثير في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وكيفية التكيف مع هذه العوامل البيئة المتغيرة.

(1) ياسين سعد غالب ، الإدارة الإستراتيجية (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2002م) ، ص 19 .
(2) Wheelen, T.L, and Hunger, J.D. (concepts of Strategic management and Business policy, Pearson Education India, 8th Edi., 2002) P25.

(3) محمد حنفي محمد نور تبيدي ، الإدارة الإستراتيجية (الخرطوم: الناشر المؤلف ، 2013 م) ص 4.

4- القرارات الإستراتيجية ترتبط بأحداث تغييراً رئيسياً في أنشطة المنظمة لمواكبة التغيرات في البيئة بصورة تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة .

يرى الباحث أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية إختيار ما هو أفضل إستجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية وفي بعض الأحيان عدائية، وهي عملية منتظمة حيث تدعوا لإتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات، فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الإستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية بل يجب أن تكون مستمرة وتعني بالمستقبل لأنها تتيح لك توجيه المستقبل وإدارته .

وكذلك يرى الباحث أن الإدارة الإستراتيجية تشكل إطاراً لتوجيه المراحل الأخرى للإدارة ويتضمن ذلك التوجيه لبعض الوظائف الإدارية مثل تصميم البرامج ووضع الموازنات الخاصة بالبرامج ووضع الهياكل وتطوير الموارد البشرية وتقييمها. كما توفر إرشادات لتوجيه الموارد والمهارات إلى النشاطات ذات الأولوية القصوى.

مقارنة بين الإستراتيجية العسكرية وإستراتيجية الأعمال:

هنالك مقارنة بين الإستراتيجية العسكرية وإستراتيجية الأعمال ويمكن توضيحها في النقاط التالية¹:

- 1- إستراتيجية الأعمال تستمد جذورها من الإستراتيجية العسكرية حيث أن هدف كل منها كسب مزايا تنافسية .
- 2- المنظمات العسكرية ومنظمات الأعمال تسخر عناصر قوتها لإستقلال نقاط الضعف عند عدوها.
- 3- نجاح الإستراتيجية العسكرية وإستراتيجية الأعمال هو نتاج إهتمام مستمر بالظروف الداخلية والخارجية.

(1) عبدالباري إبراهيم درة ، ناصر محمد مسعود جرادات ، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2014 م) ص 55.

4- إن نظام المعلومات الذي يزود النوعين من الإستراتيجيات ببيانات عن إستراتيجيات العدو أو المنافس وموارد ذو أهمية أيضاً.

5- إستراتيجية الأعمال مبنية على وجود المنافسة أما الإستراتيجية العسكرية فمبنية على فرضية الصراع.

تعريف المفاهيم المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية:

يرى الباحث أن هنالك مفاهيم مرتبطة بمفهوم الإدارة الإستراتيجية وتحتاج هذه المفاهيم إلى توضيح وتعريف لكي تساعد على إستيعاب وفهم مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

1- الإستراتيجية: Strategic

تعرف الإستراتيجية بأنها تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل وليس وصول المنظمة الى هذا الوضع وهي الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهها وتتصل هذه الخيارات بمجال المنتجات أو الخدمات والاسواق والقرارات الهامة والنمو العائد وتخصيص الموارد في المنظمة¹.

2- التفكير الإستراتيجي: Strategic Thinking

التفكير الإستراتيجي هو توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات وإتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية ، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والإستفادة من مواردها النادرة².

(1)W. Zimmer Man And B. Tregoe, (Top Management Strategy What it is And How to make it work, 1980 by Kepner, Tregoe incp)P18

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين (القاهرة: مجموعة النيل العربية ، 1999م) ص 45.

3- التخطيط الإستراتيجي: Strategic Planning

يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل ، والخطة الإستراتيجية هي خطة عمل شامل طويل الأجل تهدف المؤسسة من خلالها التي تحقيق الاهداف الموضوعية ، كما يرى أيضا أن التخطيط الإستراتيجي تخطيط بعيد المدى يأخذ في الإعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وإسلوب المنافسة وأضاف أيضا أنه عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المتغيرات الخارجية والداخلية¹.

هنالك إختلاف بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي بالرغم من إعتقاد الكثيرين أنهما وجهان لعملة واحدة ويمكن توضيح الإختلاف في عدة اوجه وهي²:

1- تعد الإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتوسيع لنطاقه وإغناءً لأبعاده.

2- التخطيط الإستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس هو الإدارة الإستراتيجية بعينها لأن الإدارة الإستراتيجية تعني أيضا بإدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت.

3- الإدارة الإستراتيجية هي عملية خلق هادفة تعني بالحاضر والمستقبل في آن واحد في حين أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع لما سيحدث وتخصيص الموارد والامكانيات الحالية في النطاق الزمني الذي تحدده المنظمة.

4- التخطيط يتعلق بالبرمجة وليس الإكتشاف في حين أن الإدارة الإستراتيجية هي قبل كل شئ بحث وتقيب مستمران.

(1) بلال خلف السكارنة ، التخطيط الإستراتيجي (عمان: دار الميسرة ،2010م) ص 91.
(2) حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، ط 2، 2011م) ص 11.

أهمية الإدارة الإستراتيجية:

للإدارة الإستراتيجية أهمية بالغة بالنسبة لمنظمات الأعمال الخاصة والعامّة على السواء على وجه الخصوص في الوقت الحاضر الذي يتميز بالتغيير المستمر والسريع في ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة وذلك لما توفره لهذه المنظمات من مزايا عديدة أهمها¹:

- 1- إرشاد وتوجيه جميع المستويات والإدارات بأهداف المنظمة حيث أنها تحدد لكل مستوى ما الذي سيتم إنجازه في المستقبل.
- 2- التعرف على التغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة ورصد ما يترتب على هذه التغيرات من الفرص والتهديدات المتوقعة وتحديد كيفية التعامل معها من خلال إجراء البحوث والتحليل اللازمة أي إعداد البديل الإستراتيجي الملائم لمواجهة تلك التغيرات في ضوء معرفة جوانب القوة والضعف بالمنظمة وإستخدام جوانب القوة لتحقيق أقصى فائدة من الفرص المتاحة وتقليل أثر التهديدات الخارجية إلى أقل درجة ممكنة .
- 3- توفير المعايير الموضوعية اللازمة لتقييم فرص الإستثمار المتاحة وإختبار ما يناسب المنظمة في ضوء المخاطرة والأرباح الكلية للمنظمة.
- 4- تعمل كأداة أولية لتوفير التنسيق بين مستويات المنظمة ووحداتها الإدارية المختلفة سواء فيما يتعلق بتحديد الأهداف والإختصاصات وتحقيق الموارد .
- 5- تساعد على التحكم والتأثير في المتغيرات بدلاً من رد الفعل فقط وهذا يساعد المنظمة على توجيه المنافسة ورغبات العملاء لصالحها بدلاً من أن تكون مجرد مستجيب سلبي لهذه المتغيرات.

(1) علي عبد الله الحاكم ، الإدارة الإستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية (الخرطوم: مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2006م) ص 40 - 44.

أهداف الإدارة الإستراتيجية:

إن الإدارة الإستراتيجية تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية¹:

- 1- تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات 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 في السوق وتقوية مركزها التنافسي وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع منه.
- 3- تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات.
- 4- زيادة فاعلية وكفاءة عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة وإكتشاف وتصحيح الإنحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.
- 5- إيجاد المقياس الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية فالإدارة التي تفشل في تحقيق أهداف المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطور داخل المنظمة.
- 6- الإهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض إستغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة ودرء ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة وهو المعيار الأساسي لنجاح المنظمة.
- 7- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والإستفادة من نتائجها وإكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المنظمة هي رد فعل لقرارات وإستراتيجيات المنافسين (أي المنظمات الأخرى).
- 8- إيجاد نظام للإدارة الإستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في حل المشكلات.

(1) محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية (الإسكندرية: الدار الجامعية 2003م) ص 7.

9- تشجيع إشراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي إشتراكوا في مناقشتها ووافقوا عليها ، ويقلل من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء.

10- تسهيل عملية التنسيق والإتصال داخل المنظمة وزيادة فعاليتها والعمل على منع التعارض والإحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة.

11- تساهم في عملية الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتوزيعها وتخصيصها بين البدائل المختلفة.

12- تساعد في إتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة المنظمة وتوحيد إتجاهاتها .

فوائد الإدارة الاستراتيجية:

توجد فوائد عديدة للإدارة الإستراتيجية ويمكن أن تتمثل في الآتي¹:

1- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ، ورسم صورة مستقبلية للمنظمة تحاول الوصول إليها.

2- التفاعل البيئي على المدى البعيد ، حيث يساعد هذا التفاعل على التعامل مع الظروف والمستجدات ويعطى المنظمة القدرة على التكيف مع المتغيرات.

3- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة ، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز، وتحقيق نتائج إيجابية.

4- تضع أسس علمية سليمة لتخصيص الموارد والإمكانات ، خاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة الوظيفية في المنظمة.

5- تساهم بتحديد الفرص ووضع الأسبقيات الملائمة والمناسبة لإستثمارها.

6- إختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي تساعد المنظمة على الإستفادة من أكثر الفرص جاذبية.

(1) وائل محمد إدريس ، طاهر محسن الغالبي ، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2011م) ص 18 - 20.

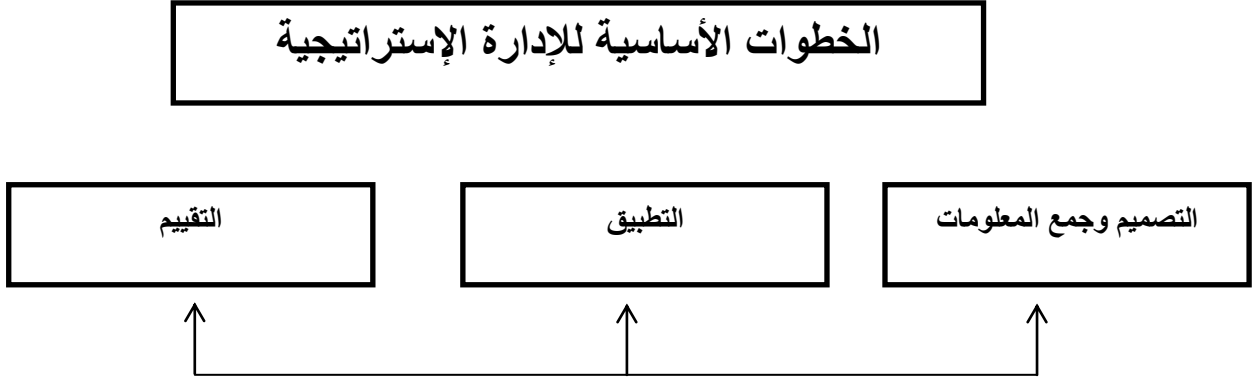
- 7- تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة.
- 8- تحليل البدائل من خلال محاولة إحداث التوافق بين موارد المنظمة والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
- 9- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد والهيكل والتكنولوجيا وأنظمة التحفيز.
- 10- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية ، والإستفادة القصوى من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

مراحل الإدارة الإستراتيجية:

- تمر الإدارة الإستراتيجية بثلاثة مراحل متتالية ذات خمسة خصائص أساسية¹:
- أولاً:** لا يمكن البدء في مرحلة ما قبل الإنتهاء من المرحلة السابقة لها .
- ثانياً:** أن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
- ثالثاً:** أن مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها فالتغيير في الرسالة يؤثر على تغيير مفهوم البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي سوف يتم تقييم كل منهما، كما أن نتائج تقييم البيئة قد يؤدي إلى تغيير الرسالة.
- رابعاً:** إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة فعلمية 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 بواسطته مراجعة هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

(1) محمد أحمد عوض ، مرجع سابق ، ص 13.

شكل (1/2) يوضح الخطوات الأساسية لإدارة الإستراتيجية



المصدر: محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية ، الأصول والأسس العملية
(الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2003م) ، ص 13 .

تتكوين الإدارة الإستراتيجية من ثلاث مراحل أساسية:

1- مرحلة التصميم:

ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الإستراتيجي أو الصياغة ، وتهتم مرحلة التصميم بوضع الرؤية والرسالة وتقييم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع أهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الإستراتيجيات الكلية وإستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية والإستراتيجيات الوظيفية. ويلاحظ أن رسالة المنظمة تحدد البيئة التي سوف يتم تجميع المعلومات عنها في نفس الوقت فإن إكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال عملية التغيير يمكن أن يؤدي إلى تغيير رسالة المنظمة وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها وإتخاذ قرارات إختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها وينبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث أن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات و سلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة والبحوث التي سوف تجرى والموارد التي سوف تستخدم¹.

2- مرحلة التطبيق:

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الإستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل في الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنظمة المختلفة كأنظمة المعلومات وتحديد الإجراءات وتغيير مفهوم الأنشطة وإهتماماتها وتحديد خصائص القوى العاملة وتوزيعها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الإستراتيجيات.

(1) المرجع السابق ، ص 14 .

وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الإستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة. ولعل أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الإستراتيجيات بكفاءة وفاعلية ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلاقة وليست تقليدية¹.

3- مرحلة التقييم:

تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة تناسبها مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية واكتشاف الإنحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الإستراتيجية وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الإستراتيجيات في تحقيق أهدافها ويتبع ذلك إتخاذ الخطوات التصحيحية في الإستراتيجيات أو لتغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي إستهدفتها الإستراتيجيات.

مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية:

لقد مرت الإدارة الإستراتيجية بتطورات عديدة خلال عشرات السنين ويمكن أن يقسم هذا التطور لأربعة مراحل أساسية وهي²:

1- مرحلة التخطيط المالي الأولى: Basic Financial Planning

يمكن إرجاع بدايات التخطيط إلى الموازنات السنوية ، حيث تطورت الإجراءات للتنبؤ بالعوائد والكلف واحتياجات رأس المال وتحديد موازنات الكلفة السنوية ، وقد عملت الموازنة كتقنية فعالة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية بسبب قدرة المدير التنفيذي على إستيعاب متغيرات بيئة عمل المنظمة لبساطتها والبطء النسبي للتغيرات الحاصلة فيها ومع ذلك تسببت التغيرات الإستثنائية في بيئة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية في

(1) المرجع السابق ، ص 14.

(2) Glueck Frederick, Stephen, Kaufman, and A. Steven Walleck, (The four phases of strategic management Journal of business strategy, winter 1982)P9-21.

ظهر تحديات جديدة للمنظمات، إذ تجاوز عدد المنتجات والأسواق ، ودرجة التعقيد التكنولوجي المطلوبة ، والأنظمة الاقتصادية المعقدة قدرة أي مدير على إستيعاب هذه المتغيرات ، عند ذلك أصبحت الموازنات غير مناسبة لأغراض التخطيط وتنفيذ الخيارات بمفردها.

2- مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ: Forecast Based Planning

حل التخطيط المعتمد على التنبؤ محل الموازنات لمواجهة التغيرات في بيئة الأعمال وبينما عمل المحاسبون لتقدير إحتياجات رأس المال والتناوب بين خطط التمويل البديلة ، بدء الإداريون بالتقدير الإستقرائي للتوجهات السابقة ، وحاولوا التنبؤ بالتأثير المستقبلي للقوى الإقتصادية والإجتماعية والسياسية وغيرها. وهذا أدى إلى إستخدام الوسائل التنبؤية. وهنا يمكن ملاحظة أن البداية كانت بإستخدام طرق التنبؤ الكلاسيكي والقائمة على النماذج الإقتصادية والرياضية ، وتقديرات الطلب وغيرها بإعتبار أن ساحة عمل المنظمة محدودة ، وشكلت هذه الطرق قواعد لعمل الخطط قصيرة الأمد ولكن بعد التوسع في عمل المنظمات ، وزيادة التغيرات البيئة طورت إدارات منظمات الأعمال أساليبها وطرق التنبؤ لتشمل طرقاً جديدة تغطي فترات زمنية متوسطة الأمد.

3- مرحلة التخطيط ذو التوجه الخارجي: Externally Oriented Planning

إن حصول تغيرات في بيئة عمل المنظمات وإشتداد المنافسة ، وتشبع الأسواق بالسلع والخدمات أدى إلى أن تصبح الوسائل الموجودة في التخطيط غير كفوءة ، وبذلك أخذت المنظمات تبحث عن طرق ووسائل وفلسفات جيدة للتعامل مع الإشكاليات المطروحة¹.

وتجلت هذه المرحلة بزيادة الإستجابة للأسواق والمنافسة وتحليل كامل للموقف والتقييم التنافسي ، وتقييم البدائل الإستراتيجية وتوزيع ديناميكي للموارد . وفي البداية تم مد أفق العملية التخطيطية ليظهر التخطيط طويل الأمد ، وفي نهاية الستينيات من القرن الماضي تم إعتقاد مدخل التخطيط الموقفي أو الإستراتيجي لتوضيح المقومات الرئيسية للنجاح في الصناعة وليست فقط في مديات العملية التخطيطية.

(1) المرجع السابق ، ص 21.

4- مرحلة الإدارة الاستراتيجية: Strategic Management

إن الإدارة الإستراتيجية تمثل تطوراً فلسفياً وعلمياً بإتجاه المداخل الشمولية لإدارة منظمات الأعمال ، فهي تشير إلى توجه حديث في تطبيق المداخل الإستراتيجية في إدارة المنظمات كأنظمة شاملة ومتكاملة ومعقدة. إنها طرق متداخلة في التفكير والإستنتاج ومنهجيات علمية مستوعبة للصورة الشمولية لصناعة القرارات الإستراتيجية ، لذلك ليس من المستبعد تعدد التعريفات وتتوعها لمفهوم الإدارة الإستراتيجية¹.

وظائف الإدارة الإستراتيجية في المنظمات:

للإدارة الإستراتيجية وظائف عديدة يمكن توضيحها في الآتي²:

- 1- تحديد الغايات والأهداف بعيدة المدى للمنظمة.
- 2- تختار خطط عمل لتحقيق أهداف المنظمة.
- 3- تختار خطة عمل لتخصيص الموارد المختلفة.
- 4- تضع صيغة لربط رسالة المنظمة وفلسفتها وغاياتها.
- 5- تضع الخطط طويلة الأمد للتفاعل مع البيئة المنافسة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 6- تضع آلية لنقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه.
- 7- توجه قادة المنظمة لإتخاذ قرارات توجه المنظمة والأعمال لتحقيق الغايات التي أتفق عليها.
- 8- تضع الخطط المحكمة والقرارات والأنشطة بمرور الزمن.
- 9- تهتم بمفهوم الكفاءة ، أي دراسة الفرص والتهديدات وإتخاذ المبادرات لمواجهتها.
- 10- تترجم الغايات والأهداف للمنظمة إلى حقائق ملموسة.
- 11- تقف على أنشطة المنافسين بعناية وإهتمام كبير.
- 12- تحدد نواحي القوة والضعف في المنظمة مقارنة بالمنافسين.
- 13- تضع الخطط التي تعكس الغايات والأهداف والسياسيات التي تحقق رسالة المنظمة.

(1) المرجع السابق ، ص 21.

(2) عبد الباري إبراهيم درة ، ناصر محمد سعود جرادات ، مرجع سابق ، ص 77.

- 14- تحلل خيارات المنظمة بالتزواج بين مواردها والبيئة الخارجية.
- 15- توفر إطاراً متكاملًا موحدًا للمديرين في المنظمة لإتخاذ القرارات الفعالة التي تؤثر على جميع الإدارات فيها.
- 16- تهيئ مطابقة وملاءمة بين المنظمة وبيئتها الخارجية.
- 17- توفر إطاراً فكرياً للأعمال في المنظمة.
- 18- تضع إطاراً متسلسلاً للقرارات وخطط العمل.

مستويات الإدارة الإستراتيجية: Strategic Level

الإدارة الإستراتيجية وأساليبها والمفاهيم المتعلقة بها تنطبق على جميع المنظمات كبيرة وصغيرة ربحية وغير ربحية ، لكن الحاجة لها تكون إلحاحاً وتأثيراً في حالة الشركات الربحية كبيرة الحجم وذلك لكبر حجم الأموال المستثمرة وتنوع وتعدد أنشطتها والتأثير الكبير للمتغيرات البيئية عليها وهذه الشركات عادة تقسم هيكلياً إلى ثلاثة مستويات وهي¹:

1- المستوى الكلي: Corporate Strategic

وهو الذي يقوم على النظرة الشمولية لجميع جوانب الشركة وعند هذا المستوى تهتم الإستراتيجية بتحديد مجال عمل الشركة ككل كأن تكون الشركة خدمية أو صناعية أو زراعية لذا فإن القرارات المتعلقة بالتحول من نشاط معين إلى نشاط آخر أو إضافة سلعة ، أو سوق جديد للسلع والأسواق الحالية التي تعمل فيها الشركة تعتبر من نوع القرارات الإستراتيجية الكلية . هذه القرارات غالباً ما يتم إتخاذها بواسطة الإدارة العليا للشركة (مجلس الإدارة) وذلك لما لهذا المستوى الإداري من قدرة على أخذ نظرة كلية للشركة وحيث تتوفر له المعلومات والصلاحيات التي تمكنه من إتخاذ قرارات من هذا النوع.

2- المستوى الفرعي: Business Strategy

حيث يكون للشركة العديد من الوحدات أو الفروع التابعة لها والتي يشار إليها بوحدة الأعمال الرئيسية (S B U) والتي عادة ما يكون لها إستراتيجيات شبه مستقلة يتم إعدادها في إطار الإستراتيجية الكلية ، وعند هذا المستوى يتم إعداد

(1) محمد علي سالم ، الإدارة الإستراتيجية (عمان: دار البداية ، 2009م) ص 15- 16.

الإستراتيجيات اللازمة لتمكين الوحدات الفرعية للمنافسة في السوق التي تعمل فيه. إلا أن هذه الإستراتيجيات تعتمد على إستراتيجيات الكلية المجاورة في المستوى الأول وتسعى إلى المساهمة في تحقيق الأهداف الكلية الموضوعة للشركة ككل. ولذا فإن إدارات هذه الوحدات الفرعية لا تكون مستقلة بصورة كاملة في إتخاذ ما تراه من قرارات إستراتيجية.

3- المستوى التشغيلي: Operating Strategy

والذي يركز على الوظائف التشغيلية بكل وحدة تابعة ، حيث تكون الإستراتيجيات عند هذا المستوى تعنى بتحديد الكيفية التي تساهم بها وظائف المنشأة المختلفة كالإنتاج والتسويق والبحوث والأفراد والإمدادات في تحقيق الإستراتيجيات التي يتم إعدادها في المستويين السابقين وبالرغم من أن هذا النوع من القرارات يتم إتخاذه على المستوى التشغيلي إلا أن له أهمية إستراتيجية حيث أن تحويل الإستراتيجية إلى واقع عملي يتم عند المستوى ولذا فإنها تعتبر محوراً أساسياً بالنسبة للتنفيذ الإستراتيجي.

الأدوار في الإدارة الإستراتيجية:

تتمثل الأدوار في الإدارة الإستراتيجية في الآتي¹:

1- دور الإدارة العليا في الإدارة الإستراتيجية: Top Management Roles

الإدارة العليا في المنظمة هي التي تضع وتتخذ الإجراءات الإستراتيجية ، حيث أن مصطلح الإدارة العليا يشير إلى مجموعة صغيرة من الأفراد يتواجدون في المستوى الأعلى من هيراركية المنظمة ويؤكد (corto & peter) نقلا عن وائل محمد إدريس وطاهر محسن الغالبي أن العناوين التي تعتمد لمواقع الإدارة العليا تحوي الرئيسي president ، والمدير التنفيذي chief Executive manager ، مدير العمليات manager chief Operation نائب الرئيس Vice president إلى جانب رئيس مجلس الإدارة ، إن الدور الإستراتيجي للمدير التنفيذي يظهر في جميع المنظمات مهما كان حجمها ، وأنه أكثر وضوحاً في المنظمات الصغيرة والتي يكون فيها المدير

(1) وائل محمد إدريس ، طاهر محسن الغالبي ، مرجع سابق ، ص 30.

التنفيذي هو المالك ، حيث أن الدور المركزي الذي يلعبه المدير التنفيذي ربما يكون أقل في المنظمات متوسطة الحجم ، وأقل منه في المنظمات كبيرة الحجم ويعود هذا لكون المدير التنفيذي في المنظمات كبيرة الحجم يتحمل مسؤوليات أوسع وأشمل وأن عمل الإدارة الإستراتيجية في هذه المنظمات يحتاج إلى كوادر كبيرة.

إن مسؤولية المدير التنفيذي تمتد وتشمل نجاح عمليات الإدارة الإستراتيجية، وهذا لا يعني بكونه يمارس هذه العمليات والمهام لوحده ، بل يقوم بتصميم عمليات إدارة إستراتيجية عبر الأنشطة cross - functional process strategic Management والتي تحوى وتضم أعضاء من مختلف المستويات والمجالات التنظيمية ، ويؤكد (Forman) نقلا عن وائل محمد إدريس وطاهر محسن الغالبي أن إستقطاب مشاركين آخرين في عمليات الإدارة الإستراتيجية ينتج عنه في الغالب غايات أكثر واقعية وكذلك أهداف وإستراتيجيات أكثر وضوحاً¹.

2- دور مجلس الإدارة فى الإدارة الإستراتيجية: Board of Directors Role

من المتعارف عليه قيام المساهمين في المنظمات بإنتخاب مجالس الإدارات والتي تكون أدوارها الرئيسية ممارسة سلطات ومسؤوليات مهمة في المنظمة. فالمجلس يوجه ويقود الأعمال الخاصة بالمنظمة بالإضافة إلى حماية مصالح المساهمين. وعادة ما يتكون المجلس من الأعضاء الداخليين وهم الأفراد العاملين داخل المنظمات بقدرات معروفة أما الأعضاء الخارجيون فهم يعملون لمنظمات أخرى. بالإضافة إلى ذلك يقوم أعضاء المجلس بتشكيل لجان وهيئات دائمة تمارس بإنتظام العمل.

أن أغلب السلطات في مجال حاكمية المنظمات تجادل بضرورة زيادة إنغماس ومشاركة مجلس الإدارة في عمليات الإدارة الإستراتيجية كطريقة لتحسين نوعية القرارات الإستراتيجية ، وتمكين أعضاء المجلس من تحمل مسؤولياتهم بشكل أفضل في تمثيل مصالح المساهمين ، وأن أحد الطرق في هذا الإتجاه من خلال إضافة لجنة أوهيئة

(1) المرجع السابق ، ص 31 - 32.

إستراتيجية للمجلس من ضمن اللجان الدائمة وأن مهمة هذه اللجنة يتمثل في تطوير
غايات المنظمة وكذلك خياراتها الإستراتيجية. للوصول لتحقيق الغايات بالإضافة إلى
تقييم عمليات الإدارة الإستراتيجية في المنظمة لغرض جعلها أكثر فاعلية وكفاءة¹.

3- دور الكوادر التخطيطية في الإدارة الإستراتيجية: Planning Staff Role

بسبب تعدد عملية الإدارة الإستراتيجية يقوم الرئيس التنفيذي بإختيار مجموعة
من العاملين والذين يطلق عليهم بالكوادر التخطيطية لمساعدة الرئيس التنفيذي بإنجاز
المهام الاساسية ففي المنظمات صغيرة الحجم من المحتمل إعتداد المدير التنفيذي
على شخص واحد متخصص يساعده في العملية التخطيطية أما في المنظمات
المتوسطة الحجم والكبيرة الحجم فقد يشار إلى وجود لجنة تخطيط أو حتى قسم
للتخطيط يرأسه مدير أو نائب الرئيس للتخطيط المنظمى وبشكل عام فإن المهمة
الرئيسية للكوادر التخطيطية تتمثل في تقديم مختلف التقارير من خلال جمع البيانات
وتحليلها وصياغة مقترحات وتوصيات عليها إلى المدير التنفيذي والمتعلقة بمختلف
القرارات الإستراتيجية.

مزلق (محاذير) الإدارة الإستراتيجية:

أن مجرد وضع وثيقة للخطة الإستراتيجية لا يضمن النجاح المتوقع لها ، إن
الإدارة الإستراتيجية تمثل رحلة طويلة وشاقة وعلى قادة المنظمة أن يتوفر لديهم الإطار
الشامل لمعالجة القضايا الكبيرة وحل المشكلات التي تواجههم لذا تتمثل أهم هذه
المزلق (المحاذير) في التالي²:

1- ضعف الإفتراضات التي تقوم عليها الإستراتيجية .

2- عدم توفر المرونة والإبداع في عملية التخطيط.

(1) المرجع السابق ، ص 33 - 34.

(2) عبد الباري إبراهيم درة ، ناصر محمد سعود جرادات ، مرجع سابق ، ص 80 - 82.

- 3- النقص الذي يصيب عملية تحليل البيئة ، فهذه العملية تتطلب الكثير من المعلومات والخبرة¹.
- 4- ضعف تنفيذ الإستراتيجية الذي يتطلب أموراً عدة مثل تخصيص دقيق للموارد والقيادة الواعية والصياغة الفعالة للإستراتيجية والتنفيذ والمتابعة السليمين لها.
- 5- ضعف التزام القيادات العليا بالمنظمة بالإدارة الإستراتيجية أو التغيير المستمر لتلك القيادات.
- 6- ضعف وعي المديرين في المنظمة لأهمية الإدارة الإستراتيجية وأثره في تحقيق أهداف المنظمة.
- 7- ضعف فهم دراسة البيئة الخارجية المنافسة سريعة التغيير.
- 8- ضعف الإلتزام وتعاون الوحدات الإدارية المختلفة وعلى جميع مستويات المنظمة وأعضائها ، مما يترتب عليه عقبات في تنفيذ الإستراتيجية.
- 9- مقاومة التغيير لدى العاملين في المنظمة مما يعيق تنفيذ الإستراتيجية.
- 10- الفشل في تحديد الأهداف بدقة.
- 11- ضعف القدرة على ربط صياغة الإستراتيجية بقدرات المنظمة ومواردها مما يؤدي إلى نتائج سلبية.
- 12- إتخاذ التخطيط الإستراتيجي كوسيلة للرقابة والسيطرة على القرارات والموارد في المنظمة.
- 13- وضع الخطط الإستراتيجية للحصول على الإعتماد أو المتطلبات القانونية الخارجية.
- 14- فشل الإدارة العليا في إعلام العاملين في المنظمة بالخطة مما يجعلهم يعملون في ظلام.
- 15- الفشل في إستخدام الخطط كمعيار لقياس الأداء.

(1) المرجع السابق ، ص 80 - 82.

16- الفشل في إشراك العاملين في الإدارة العليا في جميع مراحل التخطيط الإستراتيجي.

17- ترك التخطيط لخبراء التخطيط وإهمال المديرين.

18- الفشل في إيجاد مناخ تنظيمي تعاوني مؤات لإحداث التغيير.

2-1-2 عناصر الإدارة الإستراتيجية

الرؤية الإستراتيجية:

تعتبر رؤية المنظمة حجر الأساس الذي تبنى عليها الإستراتيجيات فهي تعبر عن المستقبل المنشود ، وتصف كيف يبدو النجاح ويجب أن تبنى على إفتراضات معقولة حول المستقبل مستوحاة من المجتمع الذي تخدمه المنظمة ، فالرؤية بمثابة حلم أو الهام تصبؤ المنظمات للوصول إليه¹.

وعرفت أنها عبارة عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنشأة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلاً ، وتصاغ الرؤية أو التطلع المستقبلي بشكل عام وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه الشركة ، كما ينبغي أن تقدم صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلاً ومن أهم خصائص العبارات الداله على الرؤية المستقبلية²:

- 1- أن تتصف بالوضوح .
- 2- أن تكون ذات معنى ومغزى للسوق الذي تعمل به الشركة.
- 3- أن تتطلع إلى المستقبل وأن تأخذ الماضي في إعتبارها.
- 4- أن تتسم بالإستقرار النسبي والإحتواء على قدر من التحدي المتواصل.
- 5- أن تستهدف حفز العاملين ، وأيضا العملاء أى الإهتمام بالعملاء.

(1) المرسي وآخرون ، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، منهج تطبيقي (الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2002م) ص 87 .

(2) نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم ، الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ، 2007م) ص 4 .

6- أن تتصف بالإيجاز والتحدي والإنجاز والتعبير عن التفوق والتقدم المستمر في سوق معين.

خطوات الرؤية الاستراتيجية:

تعتبر الرؤية الاستراتيجية من أهم خطوات التخطيط الإستراتيجي الحديث

فقد حدد خمسة خطوات رئيسية على ضوءها يتم صياغة الإستراتيجية وهي¹:

1- يحدد الفريق الأسئلة الرئيسية التالية حيث يمكن أن تضاف إليها أسئلة فرعية:
أ. ماهو وضع المنظمة في المنتجات والخدمات (عند إنتهاء الخطة أو الإستراتيجية) ؟

ب. ما هو وضع المنظمة في الموارد البشرية والهيكل/ والفروع (عند إنتهاء الخطة أو الإستراتيجية) ؟

ج. ما هو وضع المنظمة في الجانب المالي (الإيرادات - المصاريف - الأرباح) (عند إنتهاء الخطة أو الإستراتيجية) ؟

د. ما هو وضع المنظمة في التقنية (عند إنتهاء الخطة أو الإستراتيجية)؟

2- يجيب كل عضو على الأسئلة فردياً بناءً على توقعاته ومعرفته بالمنظمة والبيئة المحيطة بها.

3- يجتمع الفريق ليتم مقارنة ماتم كتبه ويحددوا نقاط الإتفاق والإختلاف ، ومجالات العمل المتبقية أو التي أضيفت أو ألغيت.

4- الإتفاق مع قيادة المنظمة على الرؤية التفصيلية لكل مجال.

5- تلخص الرؤية في جملة واحدة وهي التي تمثل المستقبل المرغوب الوصول اليه.

(1) William Pfeiffer and others,(**Applied strategic Planning: How to Develop a Plan That Really Works**, Mcgraw- Hill, Inc, new york 1993)P169.

6- يكتب الفريق شرحاً تفصيلياً في كل جزء من الرؤية ويضع مؤشرات عملية قابلة للقياس تعطي المنظمة علامات واضحة بأن الرؤية قد تحققت.

رسالة المنظمة: Organization Mission

تعرف رسالة المنظمة بأنها تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها¹:

كما يمكن تعريف رسالة المنظمة بأنها عبارة عن غايتها المحددة التي تميزها عن المنظمات الأخرى المشابهة لها²:

الرسالة هي الوثيقة الأساسية للمنظمة والتي تحدد الإتجاهات العامة لها وتبين السبب من وجودها وتشرح أوجه إختلافها مع المنظمات المنافسة في الصناعة التي تعمل فيها ، ورسالة المنظمة هي دستورها والمرشد الأساسي للإستراتيجيات التي تتخذها. وهي تعبر بشكل عام على الفلسفة التي تضعها المنظمة لتحقيق الأهداف الأساسية التي تسعى لبلوغها ، وتعبر رسالة المنظمة عن إتجاهات وفلسفة الإدارة العليا للمنظمة في تحريك موارد المنظمة البشرية والمادية للمنافسة وتعظم من قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمتعاملين والمساهمين والمجتمع بصفة عامة. والرسالة لا تتضمن تفاصيل دقيقة حتى تتيح للمستويات الإدارية التفكير الحر والخلاق في الإختيار بين أكثر من إستراتيجية لتحقيق التوجهات العامة للرسالة³.

(1) إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وحالات تطبيقية (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث ، 1993م) ص 40.

(2) عمر أحمد عثمان المقلي ، مبادئ الإدارة (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2002م) ص 238.

(3) محمد أحمد عوض ، مرجع سابق ، ص 43.

أهمية رسالة المنظمة الواضحة:

يلخص (David) أهمية وجود رسالة واضحة ومحددة بإعتبارها أحد مكونات الإدارة الإستراتيجية فيا يلي¹:

- 1- ضمان الإجماع على غايات وأغراض التنظيم.
 - 2- تقديم أسس أو معايير واضحة لتخصيص موارد التنظيم.
 - 3- إيجاد مناخ تنظيمي موحد.
 - 4- تحديد القيم والإتجاهات التنظيمية.
 - 5- توفير إطار موحد لخدمة أغراض التنظيم والحد من الجهود الموائمة أو المعاكسة.
 - 6- تسهيل عملية ترجمة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل الى هيكل الأعمال والمسئوليات.
 - 7- تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها الى أهداف تفصيلية وفقاً لإعتبارات الوقت والتكلفة ومعايير الأداء بما يسهل من عمليات التقييم والرقابة.
 - 8- الإمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية الإختيار الإستراتيجي.
- يتبين من خلال ما تقدم أهمية الرسالة الواضحة المحددة ، وأن على إدارة المنظمة أن تضع رسالة مناسبة تستطيع من خلالها التأكد من وحدة الأهداف وعدم تعارضها وترجمة هذه الأهداف الى خطط وبرامج عمل تتضمن تخصيص الموارد وحسن إستغلالها.

فإن الرسالة الجيدة والفعالة تساعد على نجاح وتميز المنظمة وسهولة فهمها وإستيعابها وتذكرها عند التنفيذ من قبل العاملين وكذلك إرتباطها في أذهان العملاء

(1)David F, **Conceptual Strategic Management**, Mercill Publishing co, ohio 1989) P100.

وأصحاب المصلحة عموماً ولكن يجب الأخذ في الحسبان أن جودة صياغة الرسالة لا تعني بالضرورة نجاح المنظمة وتحقيق الأهداف .

خصائص الرسالة الجيدة:

يجب أن تتوفر في الرسالة مجموعة من الخصائص أهمها¹:

- 1- أن تحدد وتعرف الموقف أو الوضع الحالي للمنظمة وما ترغب أن تكون عليه في المستقبل .
- 2- أن تكون محددة بطريقة كافية لتمييز المنظمة عن غيرها من المنظمات ، أن تكون من الإتساع بالقدر الذي يسمح بالإبداع والإبتكار.
- 3- أن تصلح كإطار لتقييم كل من الأنشطة الحالية والمرتبقة.
- 4- أن تكون واضحة ومفهومة على مستوى المنظمة بإدارتها وأقسامها المختلفة.
- 5- أن تخلق الشعور والدوافع والمحركات لدى الأطراف المتعاملة بنجاح المنظمة وجدارتها.

عناصر الرسالة:

تري (نادية العارف) كما أورد محمد حنفي محمد نور تبيدي²:

أن الرسالة كثيراً ما تكون هي الجزء الظاهر والعام من عملية الإدارة الإستراتيجية، فمن الأهمية بمكان أن تتضمن العناصر الأساسية التالية:

- 1- **العملاء:** من هم عملاء الشركة ؟
- 2- **السلع والخدمات:** ما هي السلع والخدمات الرئيسية في الشركة ؟
- 3- **الأسواق:** جغرافياً أين تنافس الشركة ؟
- 4- **التكنولوجيا:** هل التكنولوجيا في الشركة حديثة ؟
- 5- **البقاء والنمو والربحية:** هل الشركة ملتزمة بالنمو والمركز المالي للشركة ؟

(1) علي عبد الله الحاكم ، مرجع سابق ، ص 71 - 72 .

(2) محمد حنفي محمد نور تبيدي ، مرجع سابق ، ص 96 .

6- **الفلسفة:** ماهي المعتقدات الأساسية والقيم والتطلعات والأولويات الأخلاقية للشركة ؟

7- **مفهوم الذات:** ما هي القدرات التنافسية في الشركة أو ما هي الميزة التنافسية الرئيسية ؟

8- **الإهتمام بالصورة العامة:** هل الشركة تستجيب للإهتمامات الإجتماعية والبيئية وإهتمامات المجتمع ؟

9- **الإهتمام بالعاملين:** هل ينظر للعاملين كأصول ذات قيمة في الشركة ؟

تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية:

مفهوم الغايات:

تعرف بأنها تعبير عما تنوي المنشأة تحقيقه بشكل عام ومن خلال جهد متواصل وعبر فترة زمنية طويلة الأجل . أمثلة تحسين رضا العميل من خلال جودة المبيعات والخدمة المقدمة ، تحسين معدلات إستغلال الموارد ، تحسين الجودة ، المحافظة على إستقرار الأسعار ومعقوليتها ، زيادة الإنتاجية ، زيادة المبيعات ، المحافظة على معدل مرتفع من العائد على حقوق الملاك¹.

وتعرف أيضاً هي السبب العام لوجود المنظمة في المدى البعيد وهو ما تحاول أن تحققه من خلال قراراتها الاستراتيجية².

وأيضا يشير مفهوم الغايات الى "النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة ، وعادة ما تستند الغايات الى رسالة المنظمة وصورتها المميزة وتعكس منتجاتها الرئيسية وأسواقها التي تقوم بخدمتها والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها³.

(1) نبيل محمد مرسي ، إستراتيجيات الإدارة العليا - إعداد - تنفيذ - مراجعة (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ، 2006م) ص 45.

(2) كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة (عمان: دار وائل للنشر ، 2004م) ص 183.

(3) ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية (الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2003م) ص 122.

مفهوم الأهداف:

يرى (المقلي) كما أورد محمد حنفي محمد نور تبيدي أن الهدف يتمثل في النتيجة التي يجب أن تصل إليها المنظمة لكي تحقق غايتها النهائية . والهدف بطبيعته يكون أكثر تحديدا من الرسالة ويعتبر في حقيقة الأمر ترجمة للرسالة الى نتائج أداء محددة يمكن مقابلهها قياس مستويات الأداء الفعلية . وعادة ما يتم وضع مجموعة من الأهداف تؤدي في مجملها الى تحقيق رسالة المنظمة وبالتالي غايتها النهائية¹ .

كما يمكن تعريف الهدف بأنه عبارة جملة تحدد نتيجة مرغوبة أو مستهدفة ، تحدد ماذا يجب إنجازه ومتى ، لكن الهدف لا يحدد كيف تبلغ النتائج أو كيفية تحقيق الأهداف ، وتسعى المنظمة لبلوغ الأهداف من خلال الهيكل التنظيمي وما يضمنه من وحدات أو فرق عمل² .

خصائص الأهداف الجيدة:

لابد أن تتسم الأهداف ببعض الخصائص هي تعود بالفائدة المرجوة منها في توجيه العمل الى غاياته وأهم هذه الخصائص³:

1- أن تكون واضحة ومحددة ودقيقة وبسيطة ويسهل فهمها وتطبيقها والعمل بمقتضاها وبنفس المستوى من قبل جميع المعنيين بالأمر .

2- أن تكون متوازية ومتكاملة بالقدر الذي يزيل التناقض والتضارب بينها على مستوى الأنشطة والقرارات المرتبطة بها على المستويات المختلفة للمنظمة .

3- أن تأتي صياغتها في شكل نتائج مستهدفة معبراً عنها بقيم وكميات قابله للقياس .

4- أن تتماشى مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة .

(1) محمد حنفي محمد نور تبيدي ، مرجع سابق ، ص 100 .

(2) أحمد سيد مصطفى ، الإدارة الإستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الإستراتيجي (القاهرة: الناشر المؤلف ، 2005م) ص 43 .

(3) علي عبد الله الحاكم ، مرجع سابق ، ص 83 .

5- أن نتصف بالواقعية والموضوعية والقابلية للتطبيق بمعنى أن تكون في الحدود الممكنة ولكن لا تكون متواضعة أكثر مما يجب.

6- أن تتميز بالقبول من قبل العاملين وأصحاب المنظمة.

العوامل التي تؤثر في تحديد الأهداف:

أن التنظيم يمثل مجموعة معقدة من المؤثرات سواء كانت ثقافية أو مادية أو سياسية أو تشريعية أو اتجاهات أصحاب المصالح وبالتالي تؤثر هذه العوامل في مجملها على طبيعة ونوعية الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، ويتبع ذلك أن الأهداف والإستراتيجيات لا يتم وضعها من فراغ أو بمجرد الإشارة إلى العوامل البيئية ، ولكنها تبرز كنتائج لعملية التفاعل بين العديد من المؤثرات في المستويات التنظيمية المختلفة ، وفيما يلي يتم تناول العوامل التي تؤثر في تحديد الأهداف بايجاز¹:

أولاً: المؤثرات الخارجية: يوجد العديد من العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر في ماهية الأهداف التي يجب أن يسعى التنظيم لتحقيقها ، ويأتي في مقدمة هذه العوامل قيم المجتمع التي يمارس فيه التنظيم أنشطته ، وكذلك سلوك جماعات الضغط وبيبرز أثر القيم الإجتماعية في أشكال مختلفة أهمها تحديد ما الذي يمكن أن يقبله أو يرفضه المجتمع من تصرفات وسلوكيات منظمات الأعمال .

ثانياً: طبيعة النشاط: يؤثر الموقف السوقي للمنظمة وطبيعة أنشطتها ومراحل دوره حياة منتجاتها ونوعيات التكنولوجيا المستخدمة في تحديد نوعية ونطاق الأهداف التي تحددها لنفسها وكذلك الإستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف .

ثالثاً: الثقافة التنظيمية: تؤثر الثقافة التنظيمية في الطريقة التي يفكر ويتصرف ويستجيب بها الأفراد وهي تتكون من مزيج يشمل القيم والمعتقدات والرموز والشعارات ونماذج الإدارة والقيادة بالإضافة إلى الهياكل والأنظمة ، هذه الأبعاد تحدد هوية التنظيم وبالتالي تحدد اتجاهات أهدافه وأنماطه السلوكية في أسواقه ومنتجاته .

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ص 125.

رابعاً: توقعات الأفراد والمجموعات ذات المصالح: تؤثر توقعات الأفراد والجماعات ذات العلاقة أو المصلحة في تحديد نوعية الأهداف التي يحددها التنظيم وأولويات هذه الأهداف والوزن النسبي لها ويلاحظ أن العديد من التوقعات قد تكون متعارضة ، مثال ذلك إعتبارات النمو، وإعتبارات الربحية والرقابة والمرونة ، وتخفيض التكلفة وزيادة المزايا الوظيفية وزيادة الإنتاج وتحسين المواصفات ... الخ ، وهو ما يستلزم من الإدارة إحداث نوع من التوافق أو التوازن بين التوقعات للفئات المختلفة التي تتعامل معها المنظمة

أنواع الأهداف:

يمكن تصنيف الأهداف وفقاً للآتي¹:

1- تصنيف الأهداف الإستراتيجية وفقاً لمجالاتها:

يمكن تصنيف الأهداف الإستراتيجية لأي منظمة وفقاً لمجالاتها لما يلي:

الأهداف الوظيفية:

وفقاً للأساس الوظيفي تصمم أهداف للعمليات والإنتاج والتسويق والإدارة المالية ... الخ.

أهداف الإستمرار:

تضم أهدافاً مثل الحفاظ على الحصة السوقية وتنميتها والإحتفاظ بالكفاءات الإدارية وتنميتها.

أهداف الربحية:

حجم الأرباح الصافية .

أهداف النمو:

تضم أهدافاً مثل زيادة إجمالي الأصول ، الحصة السوقية وغزو أسواق جديدة، وإضافة أنشطة جديدة ، وشراء أو دمج شركات وزيادة رأس المال وتنمية الإحتياجات.

أهداف الحصة السوقية:

أي نسبة ما تبيعه المنظمة من منتج معين الى إجمالي مبيعات هذا المنتج بالسوق.

(1) أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص 44.

أهداف الإنتاجية:

كمقياس للكفاءة يربط الموارد المستخدمة بالنتائج المحقق.

أهداف الابتكار:

تطوير سلع وخدمات أو طرق أداء جديدة.

أهداف الكفاءة:

من حيث خفض التكاليف ، رفع الجودة والتنافس بالوقت.

أهداف السمعة:

هي أن ينظر الى المنظمة باعتبارها مشهورة وذات سمعة جيدة.

أهداف الريادة السوقية:

أن ينظر الى المنظمة باعتبارها رائدة في الإستحواذ على الحصة السوقية الاكبر.

أهداف الريادة التكنولوجية:

أن ينظر الى المنظمة باعتبارها رائدة في الإبداع وتصميم وتقديم المنتجات الجديدة.

أهداف الوفاء بالمسئولية المجتمعية:

تضم أهدافاً مثل الحد من التلوث ، وتوفير فرص عمل ، وتعمير مناطق جديدة والتبرع و... الخ.

2- تصنيف الأهداف وفقاً لمستوياتها وإطارها الزمني:

تصنف الأهداف وفقاً لهذا التقسيم الى عدة أنواع هي¹:

الأهداف الإستراتيجية:

وهي التي تضعها الإدارة العليا وتمثل أهدافاً طويلة الأجل وذات تحولات وتحديات لها دلالة إستراتيجية في حياة المنظمة ، وربما يتم تقسيمها الى مجموعة من الأهداف طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل وتركز الأهداف الإستراتيجية على مسائل عامة وعريضة وتبتعد عن الدخول في التفاصيل ، مثال ذلك أن تكون المنظمة لها الريادة في السوق والتطور التكنولوجي في مجالها.

(1) المرجع السابق ، ص 45.

الأهداف التشغيلية:

هي التي يصممها المديرون في الإدارة الوسطى ، وتعد أقل عمومية من الأهداف الإستراتيجية وترتكز على كيفية ممارسة الأنشطة اللازمة لبلوغ الأهداف الإستراتيجية ومدائها الزمني من سنة الى 3 سنوات.

الأهداف التكتيكية:

وهي تلك الأهداف التي يصممها المديرون في الإدارة التنفيذية أو المباشرة وترتكز على كيفية تنفيذ الأهداف التشغيلية على عدة مراحل ومدائها الزمني عام واحد أو أقل من عام . بناءً على ما تقدم يتضح أن وضع وإعداد الأهداف بمختلف أنواعها ضرورة أكيدة وحتمية لجميع المنظمات بغض النظر عن المجال أو النشاط الذي تعمل فيه ، سواء كانت هذه المنظمات كبيرة أو متوسطة أو صغيرة الحجم. كذلك سواء كانت منظمات تهدف الى الربح أم لا تهدف الى تحقيق الربح وذلك لأن الأهداف تعد من أهم مبررات وجود المنظمة على قيد الحياة.

تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:

مفهوم تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:

عرفت بأنها العملية التي يقوم بها الإستراتيجيون لمتابعة العوامل الإقتصادية والحكومية /القانونية والسوقية /التنافسية والخاصة بالموردين/ والتكنولوجية والسياسية والجغرافية /السكانية والإجتماعية / لتحديد أي فرص أو مخاطر على المنشأة¹.

عناصر البيئة الخارجية للمنظمة:

أن بعض الأفراد يعتقدون أن بيئة المنظمة تشتمل على كل شيء يوجد خارج المنظمة والواقع أن مثل هذا التوجه لا يخدم المنظمة من الناحية العملية فليس من المعقول أن نفترض أن كل شيء خارج المنظمة يمثل بيئتها الخارجية فمثل هذا التوجه لا يساعد في توضيح طبيعة هذه البيئة ومكوناتها وآثارها على المنظمة. كما أنه لا يخدم قضية تحديد الحدود التي تعمل فيها المنظمة وعليه يمكن تقسيم البيئة الخارجية

(1) كامل السيد غراب ، الإدارة الإستراتيجية أصول علمية وحالات عملية (الرياض: جامعة الملك سعود ، عمادة شئون المكتبات ، 1994م) ص 69.

الى مجموعتين من المتغيرات يطلق على الأولى إسم البيئة الخارجية العامة او الكلية أما الثانية فيطلق عليها إسم البيئة الخارجية الخاصة أو المباشرة¹:

1- البيئة الخارجية العامة:

تعرف بأنها مجموع من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية التي تعمل منظمة الأعمال في إطارها وتؤثر فيها وفيما يلي تعريف لأهم عناصر ومكونات البيئة الخارجية العامة وهي²:

أ- العوامل السياسية: (P) Political

وتعني التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات منظمة الأعمال، وتؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال بطرق وأساليب مختلفة تتمثل بالنظام السياسي في الدولة أو البلدان التي تعمل فيها المنظمة ومدى الإستقرار والحرية السياسية وطبيعة أنظمة الحكم وغيرها.

ب- العوامل الاقتصادية: (E) Economic

وتعني التأثيرات المحلية والوطنية والعالمية وتأثيرات المتغيرات الإقتصادية العالمية كالإقتصاد العالمي على عمليات منظمة الأعمال. وتشير هذه العوامل الى مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الإقتصادية والمرتكزات المرتبطة بها متمثلة بالنتائج القومي الإجمالي، معدل الدخل القومي ، معدل نمو الإقتصاد ، متوسط دخل الفرد ، معدل التضخم والبطالة... الخ من العوامل المرتبطة بالجانب الإقتصادي.

ج- العوامل الاجتماعية: (S) Social

وتوضح الطرق التي تؤثر فيها التغييرات الحاصلة في المجتمع على منظمة الأعمال. وتضم العديد من العوامل والتي ترتبط بالقيم الإجتماعية السائدة والأعراف

(1) إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية (الإسكندرية: الدار الجامعية ، ط 2 ، 2000م) ص 109.

(2) وائل محمد إدريس ، طاهر محسن الغالبي ، مرجع سابق ، ص 51.

والثقافة والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد بالإضافة الى ديموغرافيا السكان والحركة الاستهلاكية.

د- العوامل التكنولوجية: (T) Technology

وتبين تأثير التكنولوجيا الجديدة والناشئة على ميدان عمليات منظمة الأعمال. وتعتبر التكنولوجيا من العوامل الأساسية في ميدان المنافسة وتعطي للمنظمة موقعاً ريادياً في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار.

هـ- العوامل القانونية: (L) Legal

وتوضح تأثيرات التشريعات الوطنية والعالمية على عمليات منظمة الأعمال من ناحية القوانين الصادرة في مختلف المجالات مثل قوانين العمل ، قوانين المنافسة ، قانون الصحة والسلامة ، وقوانين الإستثمار الخارجي وغيرها. ومن الضروري التأكيد بأن عوامل البيئة الخارجية العامة تتبادل التأثير والعلاقات مع بعضها ، ولا تعمل بشكل منعزل عن بعضها البعض هذا يعني أن حصول تغيير في العوامل الإقتصادية قد يولد تغييرات بأشكال مختلفة ومتنوعة في الجوانب الإجتماعية والقانونية والسياسية وهكذا.

2- البيئة الخارجية الخاصة:

تعرف بأنها مجمل المتغيرات والعناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المنظمة وهذه تتمثل بمجموعة كبيرة من القوى يقع في مقدمتها الموردين والمنافسين والعملاء لمنظمة الأعمال وفيما يلي أهم عناصر ومكونات هذه البيئة¹.

أ- العملاء: Customer

يحتل العملاء من بين كافة القوى التي تشكل بيئة المنظمة موقع الصدارة من حيث الأهمية والتأثير المحتمل على الإستراتيجية ونتائج الأعمال فالعميل في نهاية الأمر هو الذي يقرر شراء أو عدم شراء منتجات وخدمات منظمة الأعمال ، هو ما يؤثر بشكل مباشر على مستويات المبيعات والأرباح ، وبالتالي قدرة المنظمة على الإستمرار والنمو. لذلك تتنافس المنظمات لكسب رضا العملاء وولائهم من خلال تلبية فعالية لإحتياجاتهم بأفضل الصيغ.

(1) المرجع السابق ، ص 54.

ب- العمالة وسوق العمل: Employees & labor Market

يعد سوق العمل جزء مهم في البيئة الخارجية للمنظمة فإذا ما توفرت الموارد البشرية المؤهلة والكفوءة في سوق العمل تستطيع المنظمة أن تحصل على هذه الموارد بأفضل الطرق والصيغ. إن الموارد البشرية اليوم أصبحت موارد معرفية تنفق كثيراً في الإستثمار فيها لغرض تطويرها باعتبارها القاعدة الأساسية لميزات تنافس مستدامة للمنظمة.

ج- الشركاء الإستراتيجيين: Strategic Partners

ونعني بالشركاء الإستراتيجيين تلك المنظمات التي معها ترتبط منظمة الأعمال بعلاقات وتحالفات إستراتيجية في تكوين رؤيتها ورسالتها وقيمها وعملياتها والتي لها وقع قوي وتأثير مباشر على مستوى رضا عملاء وموظفي المنظمة. ومن خلال إتصال منظمة الأعمال بشركائها الإستراتيجيين من المفترض تفهم إحتياجاتهم وتفعل كل ما في وسعها لسد هذه الإحتياجات ويجب عليها أيضاً أن تفهم الشركاء بحقيقة توقعاتها وبأبعاد رؤيتها وبمنظومة قيمها ومبادئ العمل لديها سعياً لتمكين الشركاء الإستراتيجيين من معرفة السبل التي يمكنهم من خلالها مساعدة منظمة الأعمال والوقوف الى جانبها في رفع مستويات رضى وولاء عملاء المنظمة .

د- الموردين: Suppliers

هم جميع من يقدمون لمنظمة الأعمال الأجهزة والمعدات والأدوات والموارد الخام وغيرها من البضائع ، ولكن الأمر لا ينتهي هنا فقط إذ ينضم اليهم أيضاً كل من يقدم لمنظمة الأعمال الخدمات مثل المتعاقدين والإستشاريين ، ومن المهم أن تدرك منظمة الأعمال أن نجاحها في تقديم الخدمات يعتمد كثيراً على أداء هؤلاء الموردين وإستعدادهم لمعاونة المنظمة على تأدية واجبها على أكمل وجه¹.

ه- المجتمع: Community

تعتبر أهمية المجتمع على نفس قدر الأهمية التي تتمتع بها أي فئة من فئات المتعاملين المؤثرين والمتأثرين بأداء منظمة الأعمال. وكون منظمة الأعمال جهة محورية في تشكيلة المجتمع فإن هذا يزيد من عظم مسؤولية منظمة الأعمال في

(1) المرجع السابق ، ص 55.

الإلتزام بجميع القوانين والتشريعات السائدة ويستوجب على منظمة الأعمال وعلى العاملين معها لعب دور القدوة في ترسيخ ممارسات الإلتزام المجتمعي .

و- المنافسين: Competitors

حيث أن فهم المنافسين يعتبر عاملاً أساسياً في صياغة وتطوير إستراتيجية فاعلة ، كما أن تحليل المنافسة يمثل تحدياً جوهرياً للإدارة. إن الهدف الأساسي من هذا التحليل هو مساعدة الإدارة في تقييم وفهم شروط المنافسة ومتطلباتها. وبالتالي إجراء مقارنة مع المنافسين من جهة ومع المنظمة ذاتها بفترات زمنية متعددة. إن هذا الأمر ينطلق من معرفة واقعية حالية كذلك من التنبؤ بالإحتمالات المتاحة لمبادرات المنظمة الإستراتيجية في إطار البيئة التنافسية التي تعمل فيها.

تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

مفهوم تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

لا يمكن في أي وضع من الأوضاع فصل البيئة الداخلية للمنظمة عن بيئتها الخارجية التي هي المصدر الرئيسي لتوليد الفرص والتهديدات بالنسبة للمنظمة. ونتيجة لذلك فإن المنظمة لا تستطيع أن تخوض إغتمام أي فرصة في بيئتها قبل أن تتفحص عوامل البيئة الداخلية، ذلك أنه من خلال هذا التفحص يمكن تشخيص نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة، والبيئة الداخلية هي التي توجد داخل المنظمة وتؤثر فيها من الداخل وتتمثل بموارد المنظمة وإمكانياتها¹.

كذلك تعرف البيئة الداخلية بأنها هي العوامل الإجتماعية والفسولوجية ذات الصلة الوثيقة داخل حدود المنظمة ، أو وحدة القرار التي تؤخذ بنظر الإعتبار عند التفكير في سلوكية إتخاذ القرار. ويمكن النظر الى تحليل البيئة الداخلية بأنها العملية التي من خلالها يختبر الإستراتيجيون عوامل:

التسويق والتوزيع ، الإنتاج والعمليات ، البحث والتطوير ، الموارد الكلية والأفراد من أجل تحديد نواحي القوة الجوهرية أو الضعف في المنظمة².

(1) حسن علي الزغبى ، نظم المعلومات الإستراتيجية ، مدخل إستراتيجي (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005م) ص 116.

(2) كاظم نزار الركابي ، مرجع ص 148.

عناصر البيئة الداخلية للمنظمة:

تتمثل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة في الآتي: ¹

أولاً - الهيكل التنظيمي: Organizational Structure

يمثل الهيكل التنظيمي أحد الركائز الأساسية لتنفيذ الإستراتيجية ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة ، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسئوليات فضلاً عن تحديد شبكات الإتصال وإنسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

ولذلك يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة أساسية وفعالة لتنفيذ الإستراتيجية ، وعليه فلا يوجد هيكل تنظيمي يتصف بالثبات الدائم طيلة العمر التنظيمي للمنظمة ، فعندما تتغير المواقف وتتغير درجة تأثير عوامل معينة لم تؤخذ سابقاً بنظر الإعتبار فإنه على المنظمة أن تنتقل الى هيكل آخر وذلك بهدف تحقيق التغيير الفعال للإستراتيجية المعتمدة.

ومع تعدد وتنوع الهياكل التنظيمية إلا أنه من الممكن وضعها في ثلاثة أشكال رئيسية حسب رأي بعض الكتاب ، وهي الهيكل التنظيمي البسيط والهيكل التنظيمي حسب الوظائف والهيكل التنظيمي حسب الفروع:²

ثانياً - الثقافة التنظيمية: Organization Culture

تعرف بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والإفتراسات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والإتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في منظمة ما ، بحيث تعطي لهذه المنظمة تفرداً وخصوصية قياساً على المنظمات الأخرى .

(1) فلاح حسن عداي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2000م) ص 88.
(2) أحمد عطا الله القطامين ، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، 1996م) ص 75.

لذلك تعد الثقافة التنظيمية بصمة المنظمة وهويتها الخاصة. ومن المعلوم أن للمنظمات ثقافات تنظيمية مختلفة ، وإن هذه الثقافات جاءت متأثرة بالعديد من العوامل مثل بيئة الأعمال التي توجد فيها المنظمة.

حيث الثقافة الديناميكية والثقافة الأكثر إستقراراً ثم المدراء الإستراتيجيون والقادة وممارساتهم التي تتجسد بسلوكيات يراد نشرها في إطار المنظمة ، ولكون الثقافة التنظيمية مفردة من مكونات البيئة الداخلية للمنظمة فإن لها أهمية كبيرة للخيارات الإستراتيجية وتنفيذها وتلعب الثقافة دوراً مهماً في ترابط مختلف أجزاء التنظيم لكونها أي الثقافة المصدر الرئيسي للقيم التي يتحلى بها العاملون خلال سلوكهم وعملهم اليومي¹.

ثالثاً- الموارد المتاحة: Organization Resources

إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن ينصب الإهتمام المركز على خلق حالة حقيقية من التوازن بين الخطط الإستراتيجية وبين الإمكانيات المتاحة داخل المؤسسة لتمويل تلك الخطط ، والإمكانيات المتاحة في المؤسسة تمثل ذلك المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية ونظم التسويق الفعاله والإمكانيات ذات الصلة بالبحث والتطوير، إن من أهم عوامل نجاح التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية توفر مزيج من الإمكانيات القادرة على تلبية متطلبات النمو المستقبلي المحدد في الخطط الإستراتيجية².

نموذج التحليل الإحصائي: (SWOT)

يعرف بأنه أداء إستراتيجية في التحليل للبيئة الداخلية والخارجية (التنافسية) من خلال تحديد نقاط القوة والضعف بصورة نسبية وليست مطلقة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (التنافسية) مما يعطي رؤية إستراتيجية في صياغة إستراتيجياتها³.

ويرى (المقلي) كما أورد محمد حنفي محمد نور تبيدي أن هذا الإسلوب التحليلي لا يقف عند تحديد نقاط القوة والضعف في الموارد الداخلية بالمنشأة ولكنه

(1) وائل محمد إدريس ، طاهر محسن الغالبي ، مرجع سابق ، ص 57.

(2) أحمد عطا الله القطامين ، مرجع سابق ، ص 81.

(3) حسن علي الزغبي ، مرجع سابق ، ص 105.

يهدف كذلك الى الربط بين نتائج تحليل البيئة الخارجية الذي يحدد الفرص والمخاطر في هذه البيئة وتحليل البيئة الداخلية¹.

وكلمة (SWOT) تمثل الأحرف الأولى من عناصر التحليل:

نقاط القوة (Strengths) ، نقاط الضعف (Weaknesses) ، الفرص (Opportunities) ، المخاطر (Threats)

ويعتبر هذا التحليل أسلوباً مبسطاً يمكن للمديرين من خلاله تكوين فكرة سريعة عن الوضع الإستراتيجي للمنظمة .

تحديد البدائل الإستراتيجية: Strategic Alternatives

أورد الكتاب والباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية العديد من البدائل الإستراتيجية (الإستراتيجيات) التي يمكن لإدارة المنظمة أن تختار من بينها البديل الإستراتيجي الأمثل أو الإستراتيجية المناسبة. وهذا الإختيار يتوقف على الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المنظمة في المستقبل، ويتم ذلك عن طريق مجموعة من العوامل والمحددات أهمها²:

- أ- هل تريد المنظمة أن تستمر في نفس نشاطها الحالي في المستقبل ؟
- ب- هل ستقوم المنظمة بترك مجال نشاطها جزئياً أو كلياً عن طريق الإندماج أو الإتحاد أو التصفية أو بيع بعض أسهمها وحصصها لشركات أخرى ؟
- ج- هل بإمكان المنظمة أن تصبح أكثر كفاءة أو فعالية في مجال أعمالها الحالية ؟
- د- هل ترغب المنظمة في النمو والتوسع عن طريق زيادة حجم الأعمال أو الأسواق أو شراء شركات أخرى منافسة لها في نفس الصناعة ؟
- هـ- هل ينبغي استخدام إستراتيجيات متنوعة في أجزاء مختلفة للمنظمة ؟

(1) محمد حنفي محمد نورتيبيدي ، مرجع سابق ، ص 147 - 148.

(2) المرجع السابق ، ص 149.

أنواع البدائل الاستراتيجية:

أولاً- الإستراتيجيات الكلية للمنظمة:

ترى (إبتهاج) كما أورد محمد حنفى محمد نور تبيدى أنها تنقسم الى مجموعة من الإستراتيجيات على النحو التالي¹:

1- النمو المتمركز:

يعد الربح وفقاً لهذه الإستراتيجية دعامة أساسية لذا يتم التركيز على منتج واحد فقط يمثل محور تحقيق الربح بالشركة.

2- تنمية السوق:

تعد الأسواق المترابطة والعملاء الجدد محورين أساسيين لإرتكاز هذه الإستراتيجية حيث يتم إضافة عملاء جدد في أسواق مترابطة عن طريق التوسع الجغرافي والفروع.

3- تنمية المنتج

ترتكز هذه الإستراتيجية الى خلق منتجات جديدة مترابطة وبيعها في الأسواق الحالية.

4- إستراتيجية الإبتكار:

محور الإرتكاز في هذه الإستراتيجية هو التميز والتفوق عن طريق الإبتكار، هذا الإبتكار يستند اليه في خلق منتجات جديدة متميزة متفوقة على المنتجات الحالية للشركة.

5- التكافل الأفقى:

محور الإهتمام في هذه الإستراتيجية هو الطاقة الإنتاجية وتتميز زيادة الطاقة الإنتاجية في مجال النشاط الحالي للشركة ذاتها ، أو عن طريق الإستحواذ على شركات أخرى والإندماج مع شركات مماثلة للحد من المنافسة .

6- التكافل الرأسى:

الهدف الأساسى هو تحقيق تكامل مع كافة الحلقات المؤثرة في عملية الإنتاج والتسويق وقد يكون تكامل رأسى للأمام من خلال إنشاء نظام توزيع يسمح بتواجد الشركة قريبة من المستهلكين النهائيين ، أو تكامل رأسى للخلف من خلال تدعيم

(1) المرجع السابق ، ص 150.

الحلقات المغذية لمدخلات الشركة فيتم مثلاً إنشاء وحدة داخلية بالشركة تزود الشركة بالمدخلات اللازمة .

7- المشروعات المشتركة :

محور إرتكاز هذه الإستراتيجية هو التعاون المثمر فيتم التعاون مع شركة أو شركات أخرى بما يسهم بشكل إيجابي في تقديم منتج أو الدخول في أسواق جديدة .

8- التنويع المترابط:

محور الإرتكاز هو الدخول في أنشطة جديدة مع ضرورة إتساقها وترابطها مع النشاط المحوري الأساسي للشركة وقد يكون هذا الترابط تكنولوجياً أو الأسواق أو المنتجات ، وقد يلعب الإستحواذ على شركات أخرى دور في هذه الاستراتيجية .

9- التنويع غير المترابط:

محور الإرتكاز هنا الأ تكون بالضرورة عملية التنويع للنشاط متسقة ، وإنما الدخول في نوعية نشاط مختلفة تماماً ويتم ذلك إما عن طريق الإندماج أو الإستحواذ على شركات أخرى غير مترابطة مع المنتجات الحالية للشركة.

10- تقليص النشاط:

المحرك الأساسي لهذه الإستراتيجية هو ضرورة مواجهة تناقص الأرباح والحد منه عن طريق إتباع أساليب مختلفة لتخفيض التكاليف .

11- البيع الجزئي:

يتم بيع أو إغلاق وحدة نشاط أو أكثر من وحدات نشاط الشركة وبالتالي يتم تخفيض محفظة أعمال الشركة.

12- التصفية:

يتم وفقاً لهذه الإستراتيجية بيع أصول الشركة وإغلاق مصانعها أو وحدات النشاط¹.

وتلعب مصفوفة إختيار الإستراتيجيات الكلية دوراً هاماً في تحديد أفضل مزيج من الإستراتيجيات الكلية للشركة بعاملين هامين هما:

أ- معدل نمو السوق.

(1) المرجع السابق ، ص 151 - 152.

ب- مدى قوة الموقف التنافسي للشركة.

ومن العوامل السابق ذكرها يتضح أهمية تماشي الإستراتيجية وتحديدها وصياغتها أي إختيار البديل أو البدائل الإستراتيجية الملائمة للمرحلة التي تمر بها الشركة في دورة حياتها مع الأخذ في الإعتبار أن البناء الهيكلي لتصنيف الإستراتيجيات وفقاً لهذه المراحل من دورة حياة الشركة ليس بناءً جامداً ولا توجد فواصل جديدة لا يمكن إختراقها ، وإنما قد تستخدم إحدى الإستراتيجيات التي تقع في التصنيف ضمن إستراتيجية أساسية تخدم أهداف مرحلة معينة من دورة الحياة ، إذا كانت تخدم أهداف مرحلة أخرى من دورة الحياة.

ثانياً- إستراتيجيات الإستقرار:

نستعرض فيما يلي بعض إستراتيجيات الإستقرار¹:

1- إستراتيجية عدم التغيير:

وفقاً لهذه الإستراتيجية تستمر المنشأة على نفس المسار إلا إذا كان هنالك حاجة لإجراء بعض التعديلات في الأهداف نتيجة التضخم. يتوقف نجاح هذه الإستراتيجية على عدم التغيير في البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة ، وقد يرجع إستخدام هذه الإستراتيجية الى عدم الإهتمام أو الحاجة الى إجراء تحليل إستراتيجي. وعموماً إذا كانت كل الأمور تسير كما ينبغي لماذا التغيير؟ وتسمى أيضاً بإستراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه.

2- إستراتيجية الربح فى الأجل القصير:

ترتكز هذه الإستراتيجية على التضحية بالنمو فى الأجل الطويل فى سبيل زيادة الأرباح الحالية. تؤدي هذه الإستراتيجية فى الغالب الى نجاح فى الأجل القصير مصحوب بركود فى الأجل الطويل حيث يؤدي تخفيض مصروفات البحوث والتطوير والصيانة والاعلان الى زيادة الأرباح فى الأجل القصير وينعكس ذلك على الأرباح

(1) المرسي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 299.

الموزعة على حملة الأسهم. وهذه الإستراتيجية لها جاذبية خاصة بسبب الأرباح التي تتحقق في الأجل القصير وإذا إستمرت لفترة طويلة فإنها قد تؤدي إلى الإفلاس.

3- إستراتيجية التريث:

قد يؤدي إضافة أنشطة وعمليات جديدة عن طريق الشراء أو النمو الداخلي إلى إرهاق الإدارة والموارد المتاحة وإلى إنخفاض كفاءة المنظمة. تتمحور إستراتيجية التريث على تخفيض أهداف المنشأة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها وتعتبر هذه الإستراتيجية مؤقتة وتهدف إلى ترتيب الأحوال الداخلية في المنظمة .

4- إستراتيجية الحركة الواعية:

تتميز هذه الإستراتيجية بالحركة البطيئة الواعية بسبب ظهور عوامل مؤثرة في البيئة الخارجية للمنشأة ، قد تشعر الإدارة العليا أنه لا يمكن الإستمرار في إستراتيجية النمو بسبب تغيرات مفاجئة في البيئة المحيطة مثل نقص مفاجيء في الموارد الأولية أو قرارات حكومية جديدة أو تدهور الأحوال الإقتصادية .

ثالثاً- إستراتيجيات النمو والتوسع:

تحظى إستراتيجيات النمو بشعبية كبيرة لدى معظم مديري الأعمال لأن النمو يساعد على تحقيق العديد من المزايا للمنظمة . وفيما يلي بعض إستراتيجيات النمو والتوسع¹:

1- إستراتيجية التكامل الرأسي:

وفقاً لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تدخل في مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها بدلاً من قيامها بشراء هذه المتطلبات أو الخدمات من شركات أخرى مستقلة. يتراوح هذا النشاط بين السيطرة على الموارد الأولية وتسويق المنتجات التامة الصنع. وتتعدد أشكال التكامل الرأسي على النحو التالي:

أ - التكامل الرأسي الخلفي :

يتحقق عند رغبة المنشأة في السيطرة على التسهيلات الإنتاجية ، خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستخدمة في العمليات الحالية ، أو عند رغبة المنشأة في تنمية القدرة على إنتاج مواد خام جديدة.

(1) المرجع السابق ، ص 302.

ب - التكامل الرأسى الأمامى:

يهدف التكامل الرأسى الأمامى الى الدخول في مجال توزيع منتجات المنشأة عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي. أو فتح منافذ توزيع لا تتعامل مع خط المنتجات الحالي.

2- إستراتيجية التنوع:

ترتكز هذه الإستراتيجية على إضافة منتجات أو قطاعات مختلفة للمنشأة ويأخذ

التنوع عدة أشكال:

أ - التنوع المرتبط:

يمكن للمنظمة إتباع هذه الإستراتيجية عندما تضيف أنشطة ومنتجات لها إرتباط بعملياتها الحالية، مما يعطي لها فرصة إستخدام نفس الخبرة والإمكانات والتكنولوجيا والإستفادة من مزايا التنوع بصفة عامة. إلا أنه يعاب على مثل هذه الإستراتيجية عدم توفير القدرات والمهارات الفنية والإدارية في بعض الأحيان ، كذلك عدم ملائمة الأسواق أو التكنولوجيا المتاحة¹.

ب - التنوع غير المرتبط:

يحدث ذلك عندما تتحول المنظمة إلى مجالات وأنشطة لا ترتبط بعملياتها الحالية. وقد يتم الإستعانة بهذا النوع من التنوع للإستفادة من سمعة الشركة ومركزها التسويقي ، كذلك للإستفادة من الموارد المتاحة ، كما قد ينجم هذا التنوع لأن فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة ، مما يتطلب البحث عن فرص إستثمارية مغايرة للنشاط الحالي ، وذلك بالبحث عن مجالات وأنشطة أخرى ، هذا ويظل الغرض الرئيسي من هذا التنوع متمثلاً في تحسين ربحية الشركة وإشباع مختلف الرغبات وكسب عملاء جدد للشركة بما يؤدي الى زيادة معدل نمو الشركة ، إلا أنه يعاب على هذه الإستراتيجية التشتت الذي قد تتسم به عمليات وأنشطة الشركة.

(1) المرجع السابق ، ص 302.

3- التنوع الداخلى والتنوع الخارجى ويقسم الى:

1- التنوع الداخلى:

ترتكز هذه الإستراتيجية على إعتماد المنظمة على نفسها ، وذلك من خلال الإستعانة بمواردها المتاحة .

2- التنوع الخارجى وهو قسمين:

أ- التنوع الخارجى من خلال الشراء:

تتمحور هذه الإستراتيجية على قيام الشركة بشراء شركة أخرى وإحتوائها بالكامل كقسم أو شركة تابعة للشركة المقتنية. يحدث الشراء عادة بين شركات متفاوتة في الحجم وقد يتم بالاتفاق الودى أو بين إتفاق يبدأ الشراء الودى عادة بإجراء مباحثات مع إدارة الشركة الأخرى بخصوص رغبات الشركة الأخرى ، توافق فى هذه الحالة إدارة الشركة المقتناة على تأييد الشراء والعمل في سبيله مقابل مراعاة مصالحها بعد أن يتم الشراء إذن يتشابه الشراء الودى مع الاندماج¹.

ب- التنوع الخارجى من خلال المشروعات المشتركة:

هي إستراتيجية إنشاء شركة مختلطة أو إتحاد بغرض الإفادة من مزايا المشاركة. تقام المشروعات المشتركة أما لأن الشركات المعنية لا ترغب في الإندماج بشكل دائم أو لأن هذا الإندماج غير قانوني ، وتوفر المشروعات المشتركة سبيلاً للإستفادة من مجالات القوة للشركاء بغرض تحقيق نتائج مرغوبة لكليهما.

4- إستراتيجية التركيز:

تشير هذه الإستراتيجية الى قيام المنظمة بتركيز كل مواردها لإنتاج منتج أو خط منتجات واحد أو لخدمة سوق واحدة أو تقنية واحدة.

5- إستراتيجية الإستثمار:

يشار إلى هذه الإستراتيجية أحياناً بأنها إستراتيجية (الإنشاء بغرض البيع) وتعتبر وسيلة لزيادة إستثمار حملة الأسهم الى أقصى حد عند بيع الشركة بسعر مغري.

(1) المرجع السابق ، ص 302.

قد يقوم مستثمر أو رجل أعمال بإنشاء شركة ناجحة بغرض بيعها للغير في الأوقات التي تزداد فيه حدة المنافسة. ينظر إلى الشركة في هذه الحالة على أنها استثمار ليس فقط من وجهة نظر المساهمين بل أيضاً من وجهة نظر الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة¹.

رابعاً- إستراتيجيات الإنكماش:

تلجأ المنشآت الى هذه الإستراتيجية عندما ترغب في تقليص أعمالها بطريقة ما وأهم أشكال إستراتيجيات الإنكماش²:

1- إستراتيجية التخفيف والإلتفاف:

بموجب هذه الإستراتيجية تعمل المنظمة على تحسّن الكفاءة في أداء العمليات (الكفاءة التشغيلية) عندما تلاحظ المنظمة نفسها تعاني من الترهّل، وتعمل على تحسين الكفاءة التشغيلية عن طريق تخفيض الإستثمار وكلف العمليات مع بذل كل الجهود للمحافظة على مستوى الأرباح والمبيعات. إن هذه الإستراتيجيات تتضمن مرحلتين المرحلة الأولى الإنكماش من أجل تخفيض الحجم والتكاليف وتشمل هذه المرحلة عادة تخفيض حجم العاملين وتخفيض التكاليف. المرحلة الثانية تشمل هذه المرحلة تحقيق الدعم والإستقرار وثبّيت المنظمة في وضعها الجديد.

2- إستراتيجية التجرّد (التجرّد الغاء جزء):

وفق هذه الإستراتيجية فإن المنظمة تقوم بإلغاء جزء من أعمالها عند فشله أو عندما تكون حصته السوقية صغيرة جداً بحيث لا تستطيع أن تتنافس فيه أو أن هذا الجزء لا يحقق الأرباح المتوقعة أو الكافية .

3- إستراتيجية التحوير:

يقصد بإستراتيجية التحوير القيام بتغيير رئيسي في أعمال المنظمة أي الإنتقال من مجال عمل إلى مجال آخر يعتبر تنفيذ هذه الإستراتيجية صعباً وذلك لأنها تتطلب قدراً كبيراً من المرونة .

(1) المرجع السابق ، ص 302.

(2) فلاح حسن عداى الحسيني ، مرجع سابق ، ص 174.

4- إستراتيجية المنشأة الأسيرة:

يقصد بهذه الإستراتيجية قيام المنظمة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد ، إن بعض المنظمات تلجأ إلى هذه الإستراتيجية من أجل تخفيض تكاليف العمل وحجم القوى العاملة.

ومن أسباب اللجوء إلى هذه الإستراتيجية هو عدم قدرة المنظمة الأسيرة على القيام بمهام وظيفة التسويق لمنتجاتها ، وكذلك شعور بعض المنظمات بالأمان عند اللجوء إلى هذه الإستراتيجية. إن إعتقاد هذه الإستراتيجية قد يتم بإرادة المنظمة أو قد تجد المنظمة نفسها دون وعي وإدراك أسيرة لمنظمة أخرى وذلك نتيجة قراراتها وأدائها السابق.

5- إستراتيجية التصفية / إنهاء الأعمال:

هذه الإستراتيجية هي الخيار الأخير أمام المنظمة ، وبموجبها فإنها تقوم بإنهاء أعمالها، وتلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية عندما يكون البديل الوحيد أمامها هو الإفلاس أو التصفية، أو أن يكون إنهاء أعمال المنظمة أفضل للمساهمين من الإستمرار. إن إتخاذ قرار بإنهاء الأعمال هو من أصعب وأخطر القرارات ، ولذلك فإن هذا القرار لا يتم إلا في الحالات الحرجة.

من خلال ما تقدم يتضح أن المنظمة الناجحة التي تطبق الإدارة الإستراتيجية هي التي تستطيع إختيار أفضل البدائل الإستراتيجية أو مزيج من الإستراتيجيات. ولا بد أن تتكيف هذه الإستراتيجيات مع المتغيرات في البيئة الخارجية بغرض الإستفادة من الفرص المتاحة ولتجنب المخاطر التي تهدد المنظمة ، بالإضافة إلى ذلك مراعاة عناصر البيئة الداخلية من موارد وثقافة وهيكل تنظيمي وذلك بهدف تحديد نقاط القوة وتحويلها إلى مزايا تنافسية وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها¹.

(1) المرجع السابق ، ص 174.

الإختيار الإستراتيجي: Strategic Choice

مفهوم عملية الإختيار الإستراتيجي:

يعرف الإختيار بأنه عبارة عن عملية التقييم الواجب القيام بها للإستراتيجيات البديلة وذلك بغرض إختيار أفضل هذه الإستراتيجيات والتي تعظم تحقيق أهداف المنظمة وفي ظل رسالتها المحددة من قبل.

ويكاد يكون من المؤكد من خلال البحوث والممارسات التطبيقية في هذا الصدد أنه عندما تواجه المنظمة بيئة ديناميكية فإن قرارات إختيار أفضل الإستراتيجيات البديلة المتاحة لا يتم التوصل إليها بسهولة ومن خلال اتفاق عام ، بل كثيراً ما يحدث إختلاف في الآراء حول كل إستراتيجية بديلة كما أن هذا الأمر قد يؤدي إلى نزاعات وصراعات تنظيمية.¹

كذلك يشير الإختيار الإستراتيجي الى العملية التي تتمكن الإدارة العليا من خلالها تحديد الخيار الإستراتيجي من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية ويمثل أفضل طريق للوصول إلى أهداف المنظمة.²

وأيضاً يعرف الإختيار الإستراتيجي بأنه عرض البدائل الإستراتيجية ليتم إختيار البديل الذي يصلح.³

خطوات عملية الإختيار الإستراتيجي:

تمر عملية الإختيار الإستراتيجي بالمراحل الآتية:⁴

أولاً- مرحلة توليد البدائل الإستراتيجية:

إذ لابد من وجود مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تم توليدها على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال أو على مستوى الوظائف وأن تكون هذه البدائل قابلة للتطبيق وتتناسب مع أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية .

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ، ص 342.

(2) كاظم نزار الركابي ، مرجع سابق ، ص 201 .

(3) علي عبد الله الحاكم ، مرجع سابق ، ص 7 .

(4) مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2003م) ص 208.

ثانياً- تقوم البدائل الإستراتيجية:

تتم عملية التقييم بالإعتماد على مجموعة من المعايير يؤدي إستخدامها الى تقليل عدد البدائل المتاحة ومن ثم تسهل عملية الإختيار ذاتها ، وتختلف هذه المعايير من منظمة لأخرى ولكنها بصفة عامة تتضمن بعض المعايير الكمية وغير الكمية ، ومن بين المعايير الكمية : صافي الربح ، الحصة السوقية ، العائد على الإستثمار ، العائد على حق الملكية ، ومعدل دوران العمل ... أما المعايير غير الكمية / النوعية فمن بينها : مدى تلائم الإستراتيجية مع البيئة ، تحقيق المرونة وغيرها ... الخ .

ثالثاً- مرحلة إختيار البديل الإستراتيجي المناسب:

تبدأ هذه المرحلة بعد إنجاز عملية التقييم بنجاح ، حيث يتم إختيار البديل/ البدائل الأفضل في ضوء المزايا التي يمتلكها كل بديل حيث يتم ترجيح البديل المناسب بعد إجراء الموازنة اللازمة بين سلبيات وإيجابيات كل بديل في ضوء البدائل الأخرى.

تنفيذ الإستراتيجية:

مفهوم تنفيذ الإستراتيجية:

يقصد بتنفيذ الإستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة والإختبارات اللازمة لوضع الإستراتيجية المختارة موضع التنفيذ إنها تلك العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات والسياسات الى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات وبالرغم من أن التنفيذ ينظر الية كجزء من الإدارة الإستراتيجية إلا أن صياغة الإستراتيجية وتنفيذها يجب النظر اليها كوجهان لعملة واحدة لذلك فإن التنفيذ السوء كان العامل الرئيسي للعديد من أنواع الفشل الإستراتيجي¹.

يعرف التنفيذ الإستراتيجي بأنه العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة (الموضوعة) إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ، ص 364.

الموارد المادية والبشرية ، ونظم الأفراد والحوافز والتركيب التنظيمي ، ونظم المعلومات الإدارية ، والقيادية ونظام تقويم الأداء الإستراتيجي ، عرف أيضا 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 والإجراءات ومن ثم الرقابة على الأداء وتقويمه لكي يمكن معرفة فاعلية وكفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها ومراجعة النتائج لتشخيص الإنحرافات ومعرفة أسبابها ومعالجتها¹.

وكذلك يعرف التنفيذ الإستراتيجي بأنه عمليات إخراج الإستراتيجيات والسياسات الى حيز الوجود من خلال وضع برامج وميزانيات وإجراءات².

عناصر التنفيذ الإستراتيجي:

هنالك ثلاثة عناصر للتنفيذ الإستراتيجي³:

أولاً - تخطيط الموارد:

والذي يتم فيه تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ البديل الإستراتيجي كتحديد المهام الرئيسية التي يلزم إنجازها والتعديلات التي يجب إدخالها على خليط الموارد ووضع الخطط التشغيلية للمجالات الوظيفية المختلفة وما تحتاجه من موارد.

ثانياً- الهيكل التنظيمي:

قد يكون من الضروري تعديل الهيكل التنظيمي الذي تتبعه الشركة بصورة تساعد على رفع كفاءة تنفيذ الإستراتيجية ، حيث قد تحتاج الشركة مثلاً للتحويل من الهيكل الوظيفي إلى الهيكل المتعدد الوحدات إذا تبنت إستراتيجية تطوير سلع أو أسواق جديدة مما يؤدي الى توسيع أعمالها والذي قد يقتضي تفويض المزيد من السلطات

(1) فلاح حسن عداي الحسيني ، مرجع سابق ، ص 197.

(2) عبد الباري إبراهيم درة ، ناصر محمد سعود جرادات ، مرجع سابق ، ص 86.

(3) محمد علي سالم ، مرجع سابق ، ص 22.

للمستويات الإدارية الدنيا حتى يمكنها معالجة المشاكل في الوقت المناسب بدلاً من إرجاعها إلى الإدارة المركزية للشركة.

ثالثاً- الأفراد والتنظيم:

التغيير الإستراتيجي أي تبني الشركة لإستراتيجية جديدة قد يعني تعديل النظم (الرقابة ، المعلومات ، المكافأة) لتواكب إحتياجات هذا التغيير وكذلك الحال بالنسبة لأفراد القوى العاملة الذين قد يحتاجون لإعادة تدريب أو إعادة توزيعهم على مواقع جديدة أو تعيين موظفين جدد لضمان التنفيذ السليم للإستراتيجية الجديدة.

مشاكل تنفيذ الإستراتيجية:

هنالك العديد من المشاكل التي تواجه عملية التنفيذ وقد تم ترتيب هذه المشاكل في إطار أهميتها وتأثيرها على عمليات تنفيذ الإستراتيجية كآتي¹:

- 1- تستغرق عمليات التنفيذ وقت أطول مما حدد لها في الخطة.
- 2- عرقلة التنفيذ من خلال ظهور مشاكل مهمة غير متوقعة.
- 3- الأنشطة التنسيقية غير الفعالة.
- 4- إنجذاب إهتمام الإدارة بعيداً عن التنفيذ بسبب ظهور أزمات.
- 5- إشكالية عدم تأهيل الموارد البشرية في تأدية المهام الواردة بالوظائف.
- 6- أنشطة التدريب غير المناسبة في مستويات الإدارة الدنيا مما يقلل دورهم في دعم التنفيذ.

- 7- الأحداث البيئية التي لا يمكن السيطرة أو التكيف معها.
- 8- عمليات القيادة والتوجيه بمستويات الإدارة الوسطى والأقسام الكبيرة لم تكن بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية.
- 9- عدم وضوح وتحديد الأنشطة والمهام الضرورية للتنفيذ.

(1) وائل محمد إدريس وظاهر محسن الغالي ، مرجع سابق ، ص 136 - 137.

- 10- إفتقار أنظمة المعلومات الموجودة على متابعة الأنشطة المختلفة .
- 11- إذا كانت عمليات الصياغة تتطلب مهارات فكرية وتحليلية وتركيبية فإن عمليات التنفيذ تتطلب مهارات إنجاز وفعل حقيقي ودقة ومطاوله وصبر لمتابعة الإنجاز بالتزام عالي¹.

(1) المرجع السابق ، ص 137.

شكل رقم (2/2) 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 .	أن أساس صياغة الإستراتيجية يتمثل في التنبؤ والتوقع المستقبلي .
يتطلب تطبيق الإستراتيجية مهارات دافعية وقيادة فعالة .	تتطلب صياغة الإستراتيجية مهارات وتوقع وتخمين وتحليل جيدة .
يتطلب تطبيق الإستراتيجية التنسيق والتكامل 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 العائدة أو الربحية ... الخ) .	مفاهيم وأدوات صياغة الإستراتيجية تكاد تكون واحدة فى الشركات الكبيرة والصغيرة.

المصدر: مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005م) ص222.

الرقابة الإستراتيجية:

مفهوم الرقابة الإستراتيجية:

يمكن تحديد مفهوم التقييم الرقابة والإستراتيجية بأنة: ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنشأة في تحقيق أهدافها ، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج الى عناية أكبر وإهتمام أكبر. أو هي نوع خاص من الرقابة التنظيمية التي تركز على مراقبة وتقويم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب ، أي أنها تتضمن التأكد من كون النتائج المخططة يجري تنفيذها بشكل فعلي ومناسب¹.

كذلك تعرف الرقابة الإستراتيجية على أنها تلك العملية التي تتضمن تحديد الدرجة أو المدى (Extent) والتي تتمكن من خلالها إستراتيجيات المنظمة وبنجاح لتحقيق أهدافها وغاياتها ، فإذا لم تتمكن من الوصول الى هذه الأهداف والغايات كما خطط لها وإذا كان القصد من الرقابة هو لتعديل إستراتيجيات المنظمة أو لتنفيذها فإن ذلك يتطلب أن يتم تحسين طاقة أو قابلية المنظمة لإنجاز أهدافها².

وأيضاً عرفت بأنها نوع خاص من أنواع الرقابة التنظيمية تركز على مراقبة وتقييم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من أن هذه العمليات تجري وفق الأسس السليمة ، هذا يعني أن الرقابة الإستراتيجية عمليات مستمرة تتأكد بموجبها الإدارة العليا من أن الأمور تسير سيراً حسناً بالمؤشرات العامة ، دون التفاصيل التي يمكن أن تعتمد في الأنواع الأخرى للرقابة. والرقابة الإستراتيجية تنصب أساساً وتتأكد من أن مخرجات العملية التخطيطية المحتوى ضمن عمليات الإدارة الإستراتيجية تأتي مطابقة لما يراد لها ومسيطر عليها بطريقة تعطي ضماناً للنجاح³.

(1) كاظم نزار الركابي ، مرجع سابق ، ص 297.

(2) فلاح حسن عداي الحسيني ، مرجع سابق ، ص 220.

(3) وائل محمد إدريس ، طاهر محسن الغالي ، مرجع سابق ، ص 171.

مستويات الرقابة الإستراتيجية:

تعد وظيفة الرقابة الإستراتيجية آخر الوظائف في العملية الإدارية وآخر المراحل في نموذج الإدارة الإستراتيجية وتتضمن هذه المرحلة تقويم أداء المؤسسة وإحكام الرقابة على نشاطاتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الإستراتيجيات المطبقة وتصنف الرقابة الإستراتيجية الى ثلاثة مستويات¹:

أولاً- الرقابة على المستوى الإستراتيجي:

تهدف إلى إحكام الرقابة على الإتجاه الإستراتيجي العام للمنظمة فيما يتعلق بعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه وإتجاهها الإستراتيجي العام بإتجاه المستقبل.

ثانياً- الرقابة على المستوى التكتيكي:

تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من النتائج الأدائية متطابقة مع الأهداف الموضوعة.

ثالثاً- الرقابة على المستوى التشغيلي:

تتعلق بإحكام الإجراءات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة المدى وتهدف إلى مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعة وبذلك تزود الإدارة بالتغذية الراجعة /المرتدة الضرورية لتقييم النتائج وإتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك.

مراحل الرقابة الإستراتيجية:

الرقابة الاستراتيجية تتكون من خمسة مراحل متتابعة هي:

أولاً- مرحلة تحديد مايجب قياسه:

في هذه الخطوة يتم تحديد نتائج الأداء التي يجب أن تراقب وتقيم ومن الشروط المهمة لإتمام هذه الخطوة بالصورة الصحيحة ما يلي²:
أ. أن العناصر التي يتم إحكام الرقابة عليها يجب أن تتصف بالقدرة والقابلية للقياس بموضوعية وبدرجة عالية من الثبات.

(1) أحمد عطا الله القطامين ، مرجع سابق ، ص 150.

(2) المرجع السابق ، ص 164.

ب. أن يتم التركيز على العناصر ذات الأهمية الكبرى أو العناصر التي تعبر عن مفاصل أساسية في عمليات التنفيذ والتي يطلق عليها عناصر النجاح الحرجة ، أن عناصر النجاح الحرجة هي تلك الأجزاء من النشاطات التنفيذية المسئولة عن نجاح المؤسسة أو فشلها لذلك يجب أن تخضع دائما وعلى مدار الوقت الى رقابة مشددة وذلك للحيلولة دون وقوع أخطاء أثناء تنفيذها.

ثانياً- مرحلة تحديد معايير القياس:

فيما يلي بعض المعايير والمقاييس المستخدمة في عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية ويمكن تقسيمها إلى:

1- المعايير المتعلقة بكيفية تقويم الإستراتيجية بمجرد التطبيق وهي:

- أ. درجة المواءمة الداخلية ، أو ما إذا كان التطبيق الإستراتيجي يلائم الخط الإستراتيجي المتكامل للمنشأة.
- ب. درجة المواءمة مع البيئة الخارجية ، أو ما إذا كانت الإستراتيجية تلائم مطالب البيئة الخارجية الحالية.
- ج. درجة المنافسة لموارد المنشأة أو ما إذا كان التطبيق الإستراتيجي يستخدم الموارد المتاحة للمنشأة الى أقصى درجة.
- د. درجة تقبل الخطر / المخاطرة أو ما إذا كانت الإستراتيجية تلائم قيم الإدارة وتقبلها لعنصر الخطورة في عملياتها.
- هـ. درجة المنافسة مع عنصر الوقت ، أو ما إذا كان التطبيق الإستراتيجي يؤدي الى تحقيق أهداف المنشأة في الوقت المناسب.
- و. درجة القابلية للتنفيذ ، أو ما إذا كان التطبيق الإستراتيجي يؤدي الى تحقيق أهداف المنشأة¹.

(1) كامل السيد غراب ، مرجع سابق ، ص 2.

2- المعايير المرتبطة بالأداء المالى وغير المالى:

حيث تضم المعايير المالية ما يلي:

- أ. العائد على الإستثمار .
- ب. العائد على السهم .
- ج. العائد على حقوق الملكية .
- د. معايير أصحاب المصالح .
- هـ. قيمة السهم المتمثلة بالقيمة الإقتصادية المضافة .
- و. القيمة السوقية المضافة .

أما المعايير غير المالية فتشمل الإبداع وتطوير منتجات جديدة.

3- المعايير المرتبطة بدرجة خدمة المستهلك وتشمل:

- أ. الوقت الخاص بإنجاز العمل.
- ب. نسبة مردودات المبيعات.

4- المعايير المرتبطة بالإنتاج والعمليات وتشمل:

- أ. معدل دوران المخزون.
- ب. نسبة المواد التالفة.
- ج. نسبة الوحدات المعنية.
- د. معدل التقادم في المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج.

5- المعايير المرتبطة بالموارد البشرية وتشمل:

- أ. معدل دوران الأفراد.
- ب. معدلات الغياب.
- ج. معدل الأجور والمنافع الأخرى.
- د. درجة قيام المنظمة بالتدريب والتنمية للأفراد العاملين بها¹.

(1) علي عبد الله الحاكم ، مرجع سابق ، ص 235.

ثالثاً- مرحلة قياس الأداء الفعلي:

أ. قياس الأداء:

بعد أن تنتهي الإدارة من تحديد المعايير الخاصة بالأداء والتي تحتل تركيزاً مهماً في عمليات الرقابة الإستراتيجية فإن الخطوة التالية إنما تتمثل في قيامها بقياس الإداء الفعلي وتتطلب عملية قياس الأداء القيام بالجوانب الآتية¹:

توقيت القياس:

إن تحديد الوقت المناسب للقياس إنما يتوقف على الإستخدام المستهدف من وراء القياس حيث أن التوقيت يختلف باختلاف الهدف من عملية القياس ، فهل هو القيام بالرقابة التوجيهية أم الرقابة التي تهدف الى مرافقة أداء الأنشطة وهي متزامنة مع الفعاليات بهدف التعرف من عدمه أو الرقابة التي تهدف الى تقييم النتائج عقب الإنتهاء من القيام بالعمل موضع الرقابة ، فالنوع الأول هو لإكتشاف الإنحرافات في الأداء أما الثانية فتهدف الى تقييم ناتج كل مرحلة ، وإتخاذ القرار بالإنتقال الى المرحلة الثانية من عدمه أما النوع الأخير من الرقابة فهو الذي ينتظر إنتهاء العمل بالكامل ثم يبدأ في قياس النتائج ومقارنتها بالمعايير وإتخاذ الإجراءات التصحيحية.

المقاييس الكمية والنوعية:

تتعرض الأنشطة الرقابية في بعض الأحيان الى مشكله خلق درجة توازن معقولة بين الكم والجودة ، وتبرز هذه المشكله من كون أن كل منهما يأتي على حساب الآخر ، فمن المعروف أن حجم الأداء قد يزداد على حساب الجودة ، أو أن الجودة تتحقق على حساب حجم الأداء فالمقاييس المرتبطة بالجودة هي صعبة القياس لأنها تتطوي على بعض جوانب الحكم الشخصي والتفضيلات غير الموضوعية.

(1) فلاح حسن عداي الحسيني ، مرجع سابق ، ص ص 237- 239.

المراجعة الإستراتيجية:

تعد المراجعة الإستراتيجية إحدى الوسائل المستخدمة بكثرة بقياس أداء المنظمات ككل أو لقياس بعض وحداتها، وتستخدم المراجعة الإستراتيجية لتقييم الأداء في المجالات الآتية¹:

- 1- درجة فعالية المنشأة في علاقاتها بالمجتمع ، ويتضمن ذلك فاعليتها في الوفاء بمسئوليتها الإجتماعية ودرجة إستجابتها لحاجات مستهلكيها ، والصورة الذهنية الجماهيرية التي تمتلكها المنظمة في أذهان المستهلكين وعموم أفراد المجتمع.
- 2- فعالية العلاقات التي توجد بين المجالات الوظيفية المختلفة، ويشمل ذلك درجة تقييم لكل من درجة التعاون أو التعارض بين الوحدات التنظيمية الوظيفية ، كذلك تقييم درجة فعالية الإتصالات فيما بينها.
- 3- درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- 4- تحديد نقاط القوة التي تمتلكها المنظمة ونقاط الضعف وذلك بالمقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة، ووضع الإستراتيجيات اللازمة للإستفادة من جوانب القوة والتغلب على جوانب الضعف.

ب. تقييم أداء الإستراتيجية:

يعرف بأنه : هو العملية التي بموجبها يقارن المديرون النتائج الإستراتيجية أو البديل الإستراتيجي المعين الذي تم إتباعه مع مستوى التنفيذ أو الأهداف الموضوعية وتتطلب عملية التقييم الآتي²:

- أ. توفر الدوافع للتقييم.
- ب. توفر نظام للتغذية الراجعة لتوفير المعلومات اللازمة للتقييم.
- ج. توفر معايير التقييم.
- د. إصدار القرارات المتعلقة بنتائج التقييم الإستراتيجي.

(1) المرجع السابق ، ص 239.

(2) علي عبد الله الحاكم ، مرجع سابق ، ص 202.

رابعاً- مرحلة مقارنة الأداء الحالي بالمعايير الموضوعية:

تقوم الشركة بإرساء مجموعة من الإجراءات لتقييم مدى الإنجازات العملية على كل مستويات المنظمة ، وفي بعض الحالات يتسم قياس الأداء بوضوح المعالم وفي حالات كثيرة تعتبر عملية قياس الأداء مهمة صعبة وقد يرجع ذلك لعدم إنخراط المنظمة في أنشطة كثيرة معقدة¹.

خامساً- مرحلة إتخاذ الإجراءات التصحيحية:

عندما يحدد المدير القياسات وينفذ ليقارن مع الأهداف والمعايير الموضوعية ربما يحتاج الى إتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية إذا ما وجد أن هنالك إنحراف ما ، والفعل التصحيحي يعرف بكونه تغيير في عمليات المنظمة لضمان جعلها أكثر كفاءة وفاعلية للوصول الى الأهداف وتحقيق أداء يصل أو يفوق المعايير الموضوعية ، وربما يكون الفعل التصحيحي بسيط وسريع مثل تغيير سعر المنتج أو يكون معقد يحتاج الى مزيد من الإجراءات والتغيرات المترابطة للموافقة عليها من قبل المدير التنفيذي الأعلى².

(1) شارلز وجاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال ، الجزء الأول ، الرياض: دار المريخ للنشر ، 2001م) ص 635.
(2) وائل محمد إدريس ، طاهر محسن الغالي ، مرجع سابق ، ص187.

المبحث الثاني: التميز المؤسسي

2-2 مفهوم التميز المؤسسي:

إن تعريف التميز المؤسسي ينطلق من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي، ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الإجتماعية للعاملين، فأضاف ذلك الى قاموس التميز المؤسسي مصطلحات عدة مثل: العمل الجماعي، فرق العمل، وجودة الحياة التنظيمية ... الخ.

وقد إستمرت الجهود العلمية في تطوير المفهوم حتى ظهر مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية آخذاً في الإعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة¹.

مفهوم إدارة التميز:

إن مفهوم إدارة التميز مفهوم قديم حديث ، فمن حيث القدم فإن المنظمات بمختلف أنواعها هدفت إلى تحقيق النجاح والبقاء والنمو ومن حيث الحداثة فنظراً لشدة وإحتدام المنافسة العالمية بين المنظمات تحاول كل منظمة سبر قدراتها المحورية التي تحقق لها التميز عن الآخرين².

أن إدارة التميز من سمات القيادة الإستراتيجية فى منظمات الأعمال المتطورة ، وترتكز هذه القيادة على إدارة العناصر والمقومات والموارد التنظيمية ، بما يحقق لها ميزة تنافسية تتفوق بها المنظمة على غيرها من المنظمات . ويعرفها بأنها" الإستخدام الأمثل لمختلف موارد المنظمة وبما يحقق لها التميز التنظيمي"³.

(1) زايد عادل محمد ، الأداء التنظيمي المتميز الطريق الى منظمة المستقبل (القاهرة: جامعة الدول العربية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية ، 2003م) ص 5.

(2) جاد الرب سيد محمد ، إدارة الإبداع والتميز التنافسي (القاهرة: مطابع الدار الهندسية ، 2013م) ص 123.

(3) المرجع السابق ، ص 113 - 116.

وتعرف أيضا بأنها الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف الى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة¹.

تعريف إمتياز الأعمال:

تعددت المعاني لكلمة إمتياز في معاجم اللغة العربية ولكنها تجمع على أن الإمتياز هو التفرد والإختلاف عن الآخرين والتفوق عليهم ، كما عرف قاموس أكسفورد بأنه الإحتفاظ بجودة عالية ذات درجة غير عادية ، تتفوق على الجدارة ، المهارة ، والأخلاق والثروة بما يحقق السمو والدرجة العالية الرفيعة "وقد بين القاموس أن لعكس كلمة الإمتياز هو دون الوسط"².

مراحل تطور مفهوم الجودة وإمتياز الأعمال:

وهي تقسم إلى خمسة مراحل كالآتي³:

أولاً- التفتيش:

كانت المؤسسات الصناعية في بداية الثورة الصناعية صغيرة محدودة القدرة لإنتاج منتجات بكميات كبيرة ، وكانت الجودة في تلك الفترة عبارة عن مواصفة للمنتج وضعتها جهات متخصصة، لذلك ظهر التفتيش كأسلوب يساعد لضمان وصول المنتجات المطابقة للمواصفة قام هذا الإسلوب على الإعتقاد بأن المواصفة المطلوبة للمنتج تتحقق بإحكام عمليات التفتيش لذلك اذا كانت العملية الإنتاجية تنتج منتجات معيبة فإن التفتيش بعناية سيكتشفها ومن ثم تستبعد.

ثانياً- ضبط الجودة:

إن المشكلة الرئيسية للتفتيش كان إكتشاف المنتجات المعيبة في نهاية العملية الإنتاجية لذلك ظهر ضبط الجودة وهو تفتيش المنتجات خلال العملية وبين المراحل الإنتاجية ، يهدف ضبط الجودة لمنع إستخدام المنتجات المعيبة فى المرحلة التالية ، يقوم بضبط الجودة مفتشون متخصصون يستخدمون الأساليب الإحصائية التي تساعد على التأكد من أن المنتج متطابق مع معايير الجودة.

(1) زايد عادل محمد ، مرجع سابق ، ص 6.

(2) مصطفى حامد الحكيم ، الجودة الشاملة وإمتياز الأعمال ، متوافق مع النموذج الأوربي 2010 (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2011م) ص 34.

(3) المرجع السابق ، ص 9 - 27.

إن ضبط الجودة يقوم على التحكم في العملية وهو غير كاف وحده لضمان خروج المنتجات الجيدة فمهما كان التحكم في العملية كبيراً ، لا يمكن التأكد من جودة المنتجات الرديئة التصميم أو المنتجات المصنوعة من خامات غير مناسبة.

ثالثاً- توكيد الجودة:

توكيد الجودة يسمى أحياناً ضمان الجودة وهو يعني التأكد أن العمل يتم تماماً كما خطط له من خلال التركيز على تصميم المنتج ، وتصميم العملية الإنتاجية ، والتأكد من مدخلات العملية الإنتاجية ، ويهدف الى تحقيق المنتج الخالي من العيوب ، ويعتمد توكيد الجودة على توفير أفضل العناصر للعملية الإنتاجية من الآلات والمواد الخام والعمالة المدربة وغيرها لتصنيع أفضل المنتجات رغم ذلك لا يغني هذا الأسلوب من الحاجة لعمليات التفتيش قبل وأثناء وبعد الإنتهاء من العملية الانتاجية¹.

رابعاً- فلسفة الجودة الشاملة:

خلال المراحل الثلاث السابقة تم التركيز على أساليب إدارية محددة تكمن من تحقيق الجودة، لكن هذه المرحلة ركزت على مبادئ إدارية تحقق الجودة في المؤسسات.

كان أول من قدمها للقيادات اليابانية عام 1950 هو الدكتور ويليام ديمنج في محاضرات بعنوان (أنظمة التحسين المستمر) ركزت المحاضرات على مجموعة من المبادئ الادارية مثل التحسين المستمر، إرضاء الذبائن ، القيادة ، مشاركة العاملين أعطت هذه المبادئ اليابان الأساس الذي بنت عليه كل أساليب الجودة في تلك الفترة . وضعت هذه المبادئ في قمة أولوياتها الإنسان وليس النظام وهو الفرق الأهم بين الجودة الشاملة وتوكيد الجودة ، والإضافة الحقيقية التي حققت النجاح للمنتجات اليابانية منذ سبعينات القرن العشرين، يعتبر أشمل تعريف للجودة الشاملة هو لعالم الجودة الياباني إيشيكاو 1990 " الجودة الشاملة تتكون من تطوير وتصميم وإنتاج وتسويق وخدمة المنتجات بأقصى كفاءة سعرية ، ليشتريها المتعاملين برضا " ولتحقيق هذه الأهداف فإنه يلزم أن تعمل كل أجزاء المؤسسة المنفصلة معا ، لخلق نظام يسهل التعاون ، وأن تعد وتطبق وتعمل على تطوير القواعد النمطية - المقاييس التي تحكم

(1) المرجع السابق ، ص 9 - 27.

أداء العملية بإخلاص وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بالإستخدام الكامل لمجموعة الأساليب والأدوات المتنوعة التي تساعد التتميط وتعمل على تطويره.

يقوم هذا التعريف على عدد من مبادئ فلسفة الجودة الشاملة توضح النظرة اليابانية للجودة الشاملة هي:¹

أ. مبدأ إرضاء المتعاملين: أن المبدأ الأساسي للجودة الشاملة هو إرضاء المتعاملين وهو يتحقق من خلال ضبط جودة المنتج (سلعة - خدمة) بأقصى كفاءة سعرية وكذلك بأكبر فائدة يمكن أن تعود على المتعاملين.

ب. مبدأ مشاركة العاملين وتدخلمهم: لتحقيق ذلك يجب أن تشترك كل الإدارات وكل العاملين بمعنى كل أعضاء المؤسسة من رئيس مجلس الإدارة الى الملاحظين والعمال يجب أن يقوموا بالمشاركة في أنشطة الجودة الشاملة بعد أن يتم تدريبهم وتعليمهم الأساليب والأدوات التي تساعد على تتميط العمليات وتسهيل تطويرها، لإنتاج منتجات يسعد بها المتعاملين والمجتمع.

ج. مبدأ الإدارة بالعمليات والحقائق: ركز إيشيكاو على تتميط الأداء في تعريفه ، وذلك بقصد دراسة وتصميم العمليات داخل المؤسسة ، ووضع مجموعة من المقاييس المناسبة التي تحكم أداءها بما يساعدها على المحافظة على المستوى الحالي للجودة.

د. مبدأ التحسين المستمر: الهدف الرئيسي من الجودة الشاملة كما أوضح إيشيكاو هو التحسين المستمر للأداء والذي يرتبط في اليابان بمجموعة من الأدوات والأساليب، والأدوات هي أدوات التحسين السبع ، كما ترتبط بأساليب إدارية محددة مثل حلقات الجودة وغيرها ، كلها تستخدم في تحسين الأداء بشكل مستمر.

خامساً - إمتياز الأعمال:

إن إمتياز الأعمال هو التطوير الجديد والأخير للجودة الشاملة رغم ما جاء بعده من أساليب ، فقد أصبح محركاً رئيسياً للتحسين المستمر في كثير من المؤسسات حول العالم وقد ظهر إمتياز الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1987 ومن ثم دول العالم الغربي ، حيث ظهر نتيجة فشل الدول الغربية في تطبيق الجودة الشاملة

(1) المرجع السابق ، ص 9 - 27.

والذي إستمر من منتصف السبعينيات وحتى منتصف الثمانينات من القرن العشرين ، هذا الفشل الناتج عن الإختلاف الكبير بين المجتمع الياباني والمجتمعات الغربية¹.

مفاتيح إدارة التميز:

تتمثل مفاتيح إدارة التميز في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق ، وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف إستثمار أعلى ما يتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بما يخدم العملاء المستهدفين ويحقق رضاهم عن منتجات وخدمات المنظمة ويوثق إرتباطهم بها، كما تحقق إرتباط المنظمة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها وتوضح هذه المجموعة من المفاتيح أن الوصول الى إدارة التميز ليس أمرا يسيرا يتحقق بالتمني ، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة جميعاً وعلى كافة المستويات ، وتتضمن قائمة مفاتيح التميز ما يلي²:

- 1- تنمية وحفز الإبتكار.
- 2- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء.
- 3- الإلتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة.
- 4- الإلتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية.
- 5- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين.
- 6- تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي.
- 7- تنمية آليات التفكير المنظومي والإلتزام منهجية علمية في بحث المشكلات وإتخاذ القرارات.
- 8- التوجه بالنتائج.
- 9- التركيز على العملاء.

(1) المرجع السابق ، ص 9 - 27.

(2) مدحت أبو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2008م) ص 122- 123.

10- الإهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة.

11- إدماج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسئولية الإجتماعية لدى العاملين.

أهداف ومزايا التميز المؤسسي:

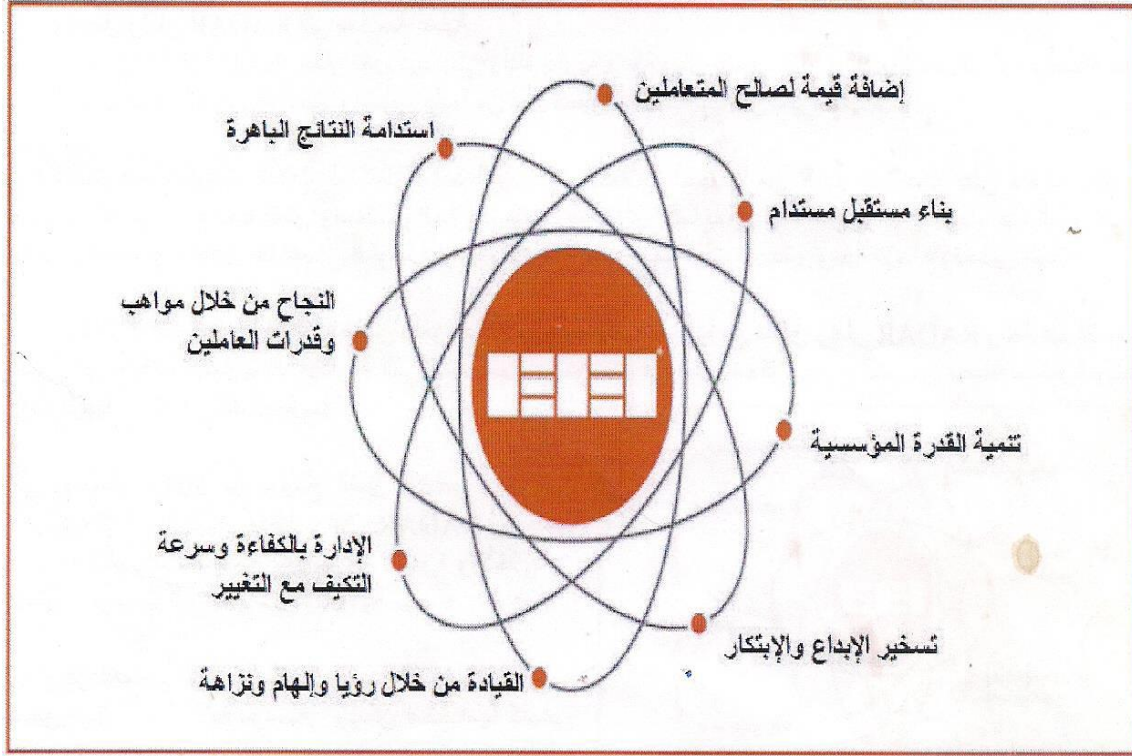
تحقق إدارة التميز أهدافاً ومزايا كثيرة للمنظمة منها¹:

- 1- البقاء والنمو والتفوق على المنافسين في بيئة الأعمال المحلية ، وأيضاً المنافسة في السوق العالمي.
- 2- تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع وسرعة الإستجابة للعملاء.
- 3- الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتفعيل مصادر القوة التنافسية بما يحقق الجودة والميزة النسبية عن المنافسين.
- 4- تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المنافع وتنمية العلاقات معهم وإستثمارها وتوظيفها.
- 5- السعي نحو التطوير والتحسين المستمر.
- 6- التركيز على القدرات المحورية والإستراتيجية في المنظمة.

(1) جاد الرب سيد محمد ، مرجع سابق ، ص 116- 117.

المفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي:

شكل رقم (3/2) المفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي



المصدر: نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ، ترجمة بروفيسور الهادي التجاني ، شوقي اليوسف ، 2012 ، ص 5 .

المفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي هي المبادئ الأولية التي تمثل القاعدة الأساسية لتحقيق التميز لأية مؤسسة وهي¹:

1- إضافة قيمة لصالح المتعاملين:

تقوم المؤسسات المتميزة بإضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنظمة من خلال تفهم وتوقع وتلبية إحتياجاتهم وتوقعاتهم وفرصهم.

2- بناء مستقبل مستدام:

للمؤسسات المتميزة أثر إيجابي من خلال تطوير وتحسين إدائها وفي نفس الوقت العمل على تطوير الجوانب الإقتصادية والبيئية والإجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها.

3- تنمية القدرة المؤسسية:

المؤسسات المتميزة تقوم ببناء وتطوير قدراتها من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل وخارج حدودها المؤسسية.

4- تسخير الإبداع والإبتكار:

المؤسسات المتميزة تعزز القيمة المضافة وتحقق مستويات متصاعدة للأداء من خلال آليات التحسين المستمر والإبتكار المنتظم الذي يتحقق من خلال تسخير الإبداع لدى جميع المعنيين بالمؤسسة.

5- القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة:

تحظى المؤسسات المتميزة بوجود قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله الى واقع كما يقومون أيضا بإعطاء القدوة الحسنة في القيم والسلوكيات المؤسسية.

6- الإدارة بالكفاءة وسرعة التكيف مع التغيير:

تعرف المؤسسات المتميزة على إغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التحديات الماثلة وسرعة التجاوب معها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

(1) المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ، ترجمة الهادي التجاني ، شوقي اليوسف ، نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM MODEL 2013 (الإمارات العربية المتحدة ، 2012م) ص 5.

7- النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين:

المؤسسات المتميزة تقدر العاملين لديها وتقوم بإيجاد ثقافة التمكين لهم من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية.

8- إستدامة النتائج الباهرة:

تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي الإحتياجات الخاصة بجميع المعنيين بالمؤسسة على المديين القصير والطويل في إطار البيئة التشغيلية التي تعمل فيها.

نماذج التميز المؤسسي:

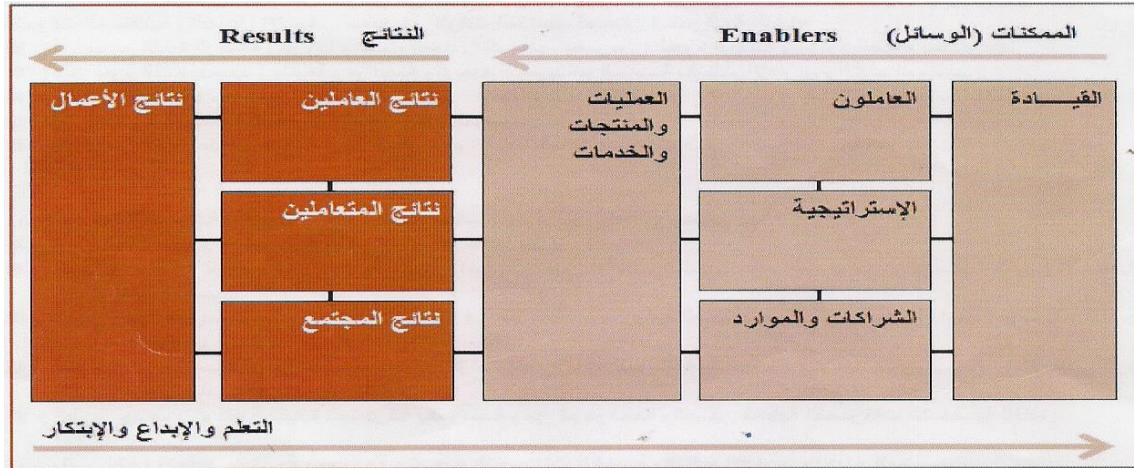
هنالك العديد من نماذج التميز المؤسسي حول العالم ولكن أشهرها النموذج الياباني لإدارة الجودة نموذج دميخ (DEMMIG) ونموذج مالكم بالدرج الأمريكي (MBNQA) النموذج الكندي (CQA) النموذج الاسترالي (AQA) النموذج البرازيلي (BNQA) وأهمها نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة (EFQM) حيث يعتبر الأكثر استخداماً بالإضافة الى أنه النموذج المعتمد من قبل المجلس الأعلى للجودة الشاملة والتميز - جمهورية السودان في تقييم المؤسسات السودانية في مجال الجودة الشاملة والتميز المؤسسي وهو ما ستتطرق اليه الدراسة بالتفصيل.

تم بناء النموذج الخاص بالمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة اعتماداً على حزمة من المبادئ والأعراف الأوربية التي وردت لأول مرة في الميثاق الأوربي لحقوق الإنسان للعام (1953) والتي وردت أيضاً في الميثاق الإجتماعي الأوربي المعدل للعام (1996) ، تم التصديق على هذا الميثاق من قبل سبعة وأربعين عضواً بالمجلس الأوربي حيث قاموا بتبنيها كمبادئ عامة في تشريعاتهم الوطنية¹.

(1) المرجع السابق ، ص 3.

معايير نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة:

شكل (4/2) معايير التميز المؤسسي



المصدر: نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ، ترجمة بروفيسور الهادي التجاني ، شوقي اليوسف ، 2012 ، ص 10.

يعتبر نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) بمثابة إطار عمل غير توصيفي مبني على تسعة معايير ، خمسة منها هي ممكنات (وسائل) وهى التى سوف تقتصر عليها الدراسة ، وأربع هي (نتائج) ، تغطي معايير الممكنات (الوسائل) " ما تقوم به أية مؤسسة وكيفية القيام به وتغطي معايير (النتائج) ما تحققه أية مؤسسة "والنتائج" تأتي نتاجاً للممكنات (الوسائل) ويتم تحسين الممكنات (الوسائل) من خلال التغذية الراجعة من النتائج.

تؤكد الأسهم الطبيعية الديناميكية للنموذج ، دور التعلم والإبتكار والإبداع في تحسين الممكنات مما يؤدي بدوره الى تحقيق نتائج أفضل ولكل معيار من المعايير التسعة تعريف خاص به والذي يفسر المعنى العام لذلك المعيار ولتوضيح المعنى العام نجد أن كل معيار يدعمه عدد من المعايير الفرعية ، وهي عبارة عن بنود أكثر تفصيلاً لأمثلة عامة لما يمكن ملاحظته في المؤسسات المتميزة وما ينبغي أخذه بعين الإعتبار خلال التقييم¹.

أخيراً توجد ضمن كل معيار فرعي نقاط إسترشادية ترتبط مباشرة بالمفاهيم الأساسية وأن إستخدام هذه النقاط الإسترشادية ليس إلزامياً حيث أن المقصود منها ضرب أمثلة للمساعدة على شرح المعيار الفرعي والمعايير هي:

1- القيادة:

للمؤسسات المتميزة قادة يقومون بصياغة المستقبل ويعملون جاهدين على تحقيقه ، كما يضربون المثل الأعلى في إلترامهم بقيمها ومبادئها ويلهمون الثقة لمن حولهم في جميع الأوقات ، كما أنهم يتسمون بالمرونة ويعلمون على تمكين هذه المؤسسة من التنبؤات والتفاعل الإيجابي معها في الوقت المناسب لضمان إستمرارية النجاح ، ويحتوى هذا المعيار على خمسة معايير فرعية تتمثل في:²

أ. يضع القائد الرسالة والرؤية ، القيم والمبادئ ويضربون القدوة الحسنة ويمثلون

نماذج يحتذى بها.

(1) المرجع السابق ، ص 10.

(2) المرجع السابق ، ص 13.

ب. يقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة التحسينات الخاصة بالنظام الإداري والأداء المؤسسي.

ج. تفاعل القادة مع المعنين الخارجيين.

د. يدعم القادة ثقافة التميز بين العاملين في المؤسسة.

هـ. يعمل القادة على ضمان مرونة المؤسسة والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير.

2- الإستراتيجية:

تقوم المؤسسات المتميزة بتطبيق رسالتها ورؤيتها من خلال تطوير إستراتيجية تتمحور حول مصالح الأطراف المعنية ، يتم تطوير السياسات ، الخطط ، الأهداف والعمليات تعميم وتطبق لتحقيق الإستراتيجية ويحتوي هذا المعيار على أربعة معايير فرعية تتمثل في¹:

أ. صياغة الإستراتيجية بناءً على إدراك البيئة الخارجية إحتياجات وتوقعات جميع المعنيين بالمؤسسة.

ب. صياغة الإستراتيجية بناءً على إدراك الأداء الداخلي وإمكانيات المؤسسة.

ج. تطوير الإستراتيجية ومراجعتها مع السياسات الداعمة لها.

د. تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها.

3- العاملون:

المؤسسات المتميزة تثمن وتقدر العاملين لديها وتبني ثقافة تسمح بتحقيق منفعة متبادلة بين الأهداف المؤسسية والشخصية ، وتقوم بتطوير قدرات العاملين وتعزيز العدالة والمساواة كما تقوم بالإعتناء بهم والتواصل معهم ومكافأتهم وتقديرهم بطريقة تحفزهم وتنمي التزامهم وتمكنهم من توظيف مهارتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة ويحتوي هذا المعيار على خمسة معايير فرعية تتمثل في²:

أ. دعم خطط العاملين لإستراتيجية المؤسسة.

ب. تطوير معرفة العاملين وقدراتهم.

ج. مواءمة العاملين وإشراكهم وتمكينهم.

(1) المرجع السابق ، ص 13.

(2) المرجع السابق ، ص 15 - 16 .

- د. تواصل العاملين بفعالية في جميع أنحاء المؤسسة.
- هـ. مكافأة العاملين وتقدير جهودهم والإعتناء بهم.

4- الشراكات والموارد:

تقوم المؤسسات المتميزة بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموردين والموارد الداخلية من أجل دعم الإستراتيجية والسياسات والتشغيل الفعال للعمليات الخاصة بها ، وهي بذلك تضمن الإدارة الفاعلة لتأثيرها البيئي والمجتمعي ، ويحتوى هذا المعيار على خمسة معايير فرعية تتمثل في¹:

- أ. إدارة الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة .
- ب. إدارة الموارد المالية لضمان نجاح مستدام.
- ج. إدارة المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة .
- د. إدارة التقنية لدعم تنفيذ الإستراتيجية .
- هـ. إدارة المعلومات والمعرفة لدعم إتخاذ القرارات بصورة فاعلة وبناء قدرات المؤسسة .

5- العمليات والمنتجات والخدمات:

تقوم المؤسسات المتميزة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها ومنتجاتها وخدماتها لإضافة مزيد من القيمة لصالح المتعاملين والأطراف المعنية الأخرى ، ويحتوى هذا المعيار على خمسة معايير فرعية تتمثل في²:

- أ. تصميم العمليات وإدارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع المعنيين بالمؤسسة .
- ب. تطوير المنتجات والخدمات لتحقيق القيمة المثلى لصالح المتعاملين .
- ج. الترويج للمنتجات والخدمات وتسويقها بشكل فاعل .
- د. إنتاج وتقديم وإدارة المنتجات والخدمات.
- هـ. إدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها .

(1) المرجع السابق ، ص 17 - 18.

(2) المرجع السابق ، ص 19 - 20.

الفصل الثالث

قطاع صناعة البلاستيك في السودان

الفصل الثالث

قطاع صناعة البلاستيك في السودان

المقدمة:

دخلت المنتجات البلاستيكية السودان منذ زمن طويل كمنتجات مستوردة من الأواني والمعدات وغيرها من منتجات البلاستيك وذلك لقلة المصانع والمواد حينها وتزايد إستهلاكها حتى أصبح الإعتماد عليها كبيراً جداً وكان أثرها في معظم الأحيان إيجابياً ساعد في تسهيل الإحتياجات اليومية إلا أن هنالك أثر سلبي نشأ من عدم وجود مواصفات ملائمة للمستخدمين لهذه المنتجات بما أنها مستوردة ومرتبطة بثقافة أخرى في التصميم والإنتاج نجدها في أغلب الأحيان لا تناسب الهوية والإحتياجات والأزواق بالشكل المطلوب.

1.3 نبذة عن صناعة البلاستيك:

البلاستيك هو ما يعرف باللدائن هي مادة سهلة التشكيل بصور مختلفة تتكون أساساً من سلاسل تدعى البوليميرات (polymers) وتشتق كلمة بلاستيك في اليونانية من (بلاستيكوس) ومعناها قابلة للتشكيل ، حيث يمكن صهر وتليين مادة البلاستيك بالحرارة ويتم تشكيل وتصنيع مختلف المنتجات البلاستيكية حسب الطلب بكل سهولة ومنذ أن عرف العالم الثورة الصناعية لاتزال المجتمعات تشهد التطور فمن عصر الفحم الحجري الى عصر الذهب الأسود (البترول) والذي ساهم في ظهور صناعات جديدة وكثيرة تطورت بمرور الأيام¹.

ظهرت صناعة البلاستيك وازدهرت وأصبحت تحتل الصدارة بالنسبة للصناعات الحالية نظراً لإستخداماتها العديدة في الحياة اليومية وذلك لأنها تدخل في تركيب الأشياء والأدوات المحيطة بنا .

(1) موقع منتدى السودان لصناعة البلاستيك على الإنترنت <https://www.Plasticindustries.net> ، تاريخ الدخول 2020/10/07م.

يتم إستخلاص خام البلاستيك من البترول والغاز الطبيعي والفحم ، ويعتبر البلاستيك نوعاً من أنواع المواد العضوية والشبه عضوية والبوليميرات المصنعة ويوجد العديد من أنواع البلاستيك ولكن حتى عام 1930م كان البلاستيك المعروف هو السيليلويد والباكيلايت وبعد ذلك تم إكتشاف أنواع عديدة من البلاستيك من بينها النايلون والتيريلين والبوسليسترين ، يذكر أن العالم الأمريكى البلجيكى ليوبايكلاند أول من صنع البلاستيك العام 1907م.

تعتبر المواد البلاستيكية أهم ثمرة ومنتج بشرى هام إكتشفها الإنسان وطورها حتى أصبحت المادة الصناعية الرئيسية فى عصرنا الحديث، حيث أمكن بالتقدم العلمى والتكنولوجى الحاصل اليوم إنتاج أنواع جديدة وعديدة من المواد البلاستيكية ويوجد حتى الآن ما يقارب عشرة الف نوع من المواد البلاستيكية الإصطناعية وربما الكثير من الأنواع الجديدة قادمة فى الطريق.

أصبحت حياتنا تعتمد إعتماذاً كبيراً على هذه المواد البلاستيكية، فملابسنا وحقائبنا والأوانى المنزلية وخرطوم المياه والأنابيب والأدوات الصحية وهياكل وتوصيلات الثلاجات والغسالات وأجهزة الكمبيوتر وكاميرات التصوير وأجهزة الراديو والتلفزيون ، ومواد العزل الحرارى والكهربائى والصوتى ، والأثاثات ، وأكياس حفظ الطعام والمواد الغذائية ، وقطع وتوصيلات الأجهزة والمعدات ... ماهى الإبداءة لقائمة لا تنتهى من منتجات المواد البلاستيكية التى يستخدمها الإنسان أو بالأصح نستخدمها فى حياتنا اليومية.

صناعة البلاستيك من الصناعات التحويلية الهامة وتمثل صناعة البلاستيك فى السودان أنموذجاً خاصاً لأنها حافظت على أصولها الإنتاجية وتطورها مقارنة مع صناعات أخرى قامت فى نفس الفترات الزمنية ولكنها تهالكت وإندثرث ، كما أن مساهمات قطاع البلاستيك فى الإقتصاد الوطنى متنوعة ومتداخلة ومتزايدة حيث ينظر لصناعة البلاستيك فى السودان على أنها أصول قومية عالية القيمة ولذلك توليها إهتمام ووضعا خاصاً¹.

(1) المصدر السابق ، تاريخ الدخول 2020/10/07م.

2.3 تطور صناعة البلاستيك في السودان:

لقد تطورت صناعة البلاستيك في العصر الحديث نتيجة للتقدم العلمي حيث أصبح بإمكان الكيميائيين ليس فقط تغيير خواص بوليمر معين وإنما صناعة بوليمرات لأغراض معينة وبخواص مميزة ، حيث يتم ذلك بتغيير طرق تكوين السلاسل في البوليمرات وبالتالي فقد أصبحت المواد البلاستيكية تدخل في معظم الصناعات بأشكال وصور مختلفة وتعددت أنواعها وتنوعت إستخداماتها في العديد من المجالات وفي شتى نواحي الحياة¹.

تتمتع المنتجات البلاستيكية بالكثير من المزايا والخصائص والتي جعلتها أكثر رواجاً من أى مادة أخرى متاحة للإستعمال في السودان ، ولعل من أهم تلك المزايا والخصائص أنها :

- 1- قليلة التكلفة في عمليات شحنها ونقلها نظراً لخفة وزنها .
- 2- رخيصة الثمن مقارنة بالمواد المتاحة الأخرى .
- 3- قدرتها العالية على الصمود طويلاً دون أن تتلف .
- 4- يمكن صناعتها وتشكيلها بسهولة .
- 5- مرونة وسهولة إستخدام التقنية في تصنيعها محلياً وإدخالها من الخارج بكميات كبيرة .

للبنلاستيك مزايا وعيوب كأى مادة أخرى يستخدمها الإنسان إلا أن من أهم مايميز البنلاستيك عن غيره من المواد الطبيعية الأخرى هو إجتماع الخواص المتعددة فى المادة البنلاستيكية الواحدة بينما المواد الأخرى تتمتع كل منها بخاصية منفردة مميزة وهذا هو السبب فى الإنتشار الكبير لإستخدامات المنتجات البنلاستيكية فمن الممكن أن تجتمع صفات والقوة والمرونة والصلابة وخفة الوزن والشفافية فى آن واحد فى مادة بلاستيكية واحدة مما يجعلها صالحة لعدة إستخدامات متباينة بينما المواد الأخرى بخاصيتها المنفردة لا يمكن أن تصلح لذلك ، ومن المزايا أيضاً تعدد الألوان الواسع وخاصية العزل للسخونة والبرودة والكهرباء وسهولة الإستخدام ورخص التكاليف، وأيضاً

(1) وثائق مجموعة الكعاكى للمنتجات البنلاستيكية ، 2019 ، ص 20.

البلاستيك من المواد القابلة للتشكيل بعدة طرق بسيطة ومرنة ، أما العيوب فهي صعوبة الإصلاح وإمكانية إعطاء رائحة غير مرغوب فيها وعدم إحتمال درجات الحرارة العالية وعدم ثبات الأبعاد والتعرض للكسر والتلف الى جانب التأثيرات البيئية الضارة فى حالة إحراقها أو إستخدامها كأوانى وأكواب للطعام والشراب.

المنتجات البلاستيكية هى منتجات تحل محل المنتجات المعدنية والفخارية والزجاجية تم إبدالها مكان المعادن لسبب غلاء وندرة المعادن حيث نجد أن منتج المعدن مثل الأطباق والأكواب والأوانى وغيرها من المنتجات المستخدمة يومياً باهظة الثمن لندرة المعدن وقلة الإنتاج لتعقيد عملياته ومراحله. عند تصنيع الأوانى من الزجاج نجد أن ثمنها باهظ وفيها قابلية للكسر والتلف لطبيعة نوع خام الزجاج وقد أدى تطور العلوم الكيميائية الى إكتشاف البلاستيك وهو أرخص المواد إنتاجاً وتصنيعاً وتشكيلاً، فحل محل المعادن الأخرى حيث صنعت مئة المنتجات المستخدمة يومياً، ونجد فى الأسواق كما هائلاً من تلك المنتجات وإن دل ذلك فإنما يدل على قلة السعر لمنتج البلاستيك وهناك منتجات تستخدم لمرة واحدة فقط بعكس منتجات المعادن والزجاج فهي تكون دائماً مرتجعة ويعاد إستخدامها بصورة مستمرة¹.

تطورت صناعة البلاستيك فى السودان على مر الحقب حيث مرت بمراحل عديدة تأثرت بتفاعلات عوامل كثيرة فصناعة البلاستيك بطبيعتها صناعة عالية الحساسية تجاه عوامل البيئة الخارجية وعلى الأخص الظروف الإقتصادية. صناعة البلاستيك من الصناعات التى تشكل أداة هامة للتنمية الأقتصادية وخاصة فى الدول الأقل نمواً لأنها تقوم بتوفير ناحية التكامل والتشابك مع القطاعات الإنتاجية والخدمية الأخرى العاملة فى الإقتصاد القومى.

فمنذ عقد الثمانينات من القرن الماضى كانت نقطة التحول التاريخية الهامة فى مسار صناعة البلاستيك فى السودان حيث لقي قطاع البلاستيك إهتماماً مباشراً من القطاع الخاص السودانى الذى تبنى سياسات إيجابية كان لها الأثر فى تطور تلك الصناعة حيث تبنت شركات القطاع الخاص خطط تأهيل وتحديث صناعة البلاستيك

(1) المرجع السابق ، ص ، 21.

مما انعكس إيجابياً على الإنتاج وأسهم ذلك في بروز إسم السودان كدولة منتجة للمنتجات البلاستيكية المختلفة¹.

3.3 مصانع البلاستيك العاملة في السودان:

مجموعة مصانع الكعكي للمنتجات البلاستيكية:

مجموعة الكعكي للمنتجات البلاستيكية هي من أكبر المؤسسات في تصنيع المنتجات البلاستيكية وفقاً لأعلي التكنولوجيا الحديثة في السودان وذلك لإستخدامها لأعلي التقنيات وجلب أحدث الماكينات ، وتضم المجموعة عدد من المصانع وهي التي سوف تكون محل الدراسة.

النشأة والتطور:

كما هو الحال في جميع الشركات التي تم تأسيسها حديثاً واجهت الكعكي للصناعات البلاستيكية العديد من التحديات ومع ذلك تمكنت من التغلب علي تلك الصعوبات والعقبات بعزيمة وصبر جنباً الي جنب مع العمل الشاق وعقول وأفكار موظفيها وبالتالي إتخذت الخطوات الأولى نحو النجاح.

تأسست المجموعة في العام 2004م ومنها حققت عدة نجاحات مع التمسك بتطلعاتها وأهداف مؤسسيها ، في فترة قصيره تمكنت من إثبات وجودها بين الشركات الأخرى العاملة في نفس القطاع في السودان وكان ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جوده إنتاجية عالية ، حيث توجد منتجاتها التي تقوم بتصنيعها في كل التعاملات اليوميه كما أن سمعتها الجيده والتطوير المستمر لموظفيها هما أساس النجاح.

لدى المجموعة أكثر من 700 موظف متخصص يعملون كفريق واحد مع وجود أحدث خطوط الإنتاج التي تعمل بأحدث التكنولوجيا وعدد كبير من سيارات التوزيع واليات الإمداد الداخلي.

(1) المرجع السابق ، ص ، 22.

علي مر السنين قامت المجموعة ببناء سمعه جيده عن طريق وجود علامتها التجارية والتي هي علي نطاق واسع في سوق المنتجات البلاستيكية وذلك بسبب التجارة العادلة وممارسه التعاملات المالية المثلى.

كذلك حاولت مجموعة الكعاكي للمنتجات البلاستيكية تلبية إحتياجات المستهلكين السودانيين وتزويدهم بالمنتجات البلاستيكية التي يحتاجونها بالصيغة المطابقة للمعايير والمواصفات الدولية.

التطور:

في العام 2014م إنتقلت المجموعة الي المنطقة الصناعية الجديد غرب أم درمان (السبلوقه) في خطوة أساسية تهدف إلي دمج الإنتاج والوحدات الإدارية في مبنى واحد بمساحة (20000 متر مربع).

ومن خلال هذا الإنتقال والتوسعه تمكنت مجموعة الكعاكي للمنتجات البلاستيكية من دمج كل المصانع وحركة الإنتاج والنظام الإداري مع بعضهم البعض كما قامت المجموعة بتأسيس مصنع لصناعة الجوالات البلاستيكية الأكبر في السودان وشرق إفريقيا والذي سهل عملية التوزيع والإنتشار وخاصة أن هذه الصناعة تعد حديثة ولها طلب في السوق السوداني¹.

مصانع البلاستيك التي تتبع لمجموعة الكعاكي:

1- مصنع الكعاكي لجوالات البلاستيك:

كان في السابق تستخدم الجوالات المستورده خاصة (جوالات الخيش) ثم نشطت في العقود الأخيرة صناعة الجوالات البلاستيكية بديلاً عنها وتوالي الطلب عليها بكثرة ونشطت حركة شراء الجوالات البلاستيكية عبر الإستيراد نسبة لعدم إنتاجها محلياً.

(1) منشورات وإصدارات مجموعة الكعاكي للمنتجات البلاستيكية على الإنترنت ، WWW.alkaaki.com

مصنع الكعكي لصناعة الجولات هو من أكبر المصانع لصناعة هذا المنتج في السودان وفقاً لإستخدامه أعلى التقنيات التكنولوجية في هذا المجال وينتج أفضل المنتجات بمقاسات مختلفة وعبوات متعددة ابتداءً من 5 كيلو جرام إلي 100 كيلو جرام وذلك لتعدد الإستخدامات المتمثلة في التعبئة (الدقيق - السكر ... الخ) ومصانع الأسمدة والكيماويات البدرة والجبس ومصانع العلف الحيواني وتعبئة الغلال والحبوب ، حيث عقد المصنع شراكات إستراتيجية مع المطاحن والجهات المختصة في تصدير البذور والصبغ العربي والمنتجات الزراعية وغيرها للإيفاء بأغراض التعبئة والتغليف¹.

2- مصنع الفافا لاكياس البلاستيك:

هذه الصناعة كانت موجودة نسبياً في السوق السوداني ومع تطور صناعتها أصبحت شائعة الإنتاج والشراء والإستخدام ، حيث خصصت مجموعة الكعكي للمنتجات البلاستيكية مصنعاً بأكمله لصناعة أكياس البلاستيك المطبوعة وغير المطبوعة. ينتج المصنع أكياس بجودة عالية وبأحجام مختلفة مع إختلاف في اللون والشكل والوزن حسب حاجة السوق وتناسب الإحتياجات اليومية من الإستهلاك.

3- مصنع العلمين لجمال البلاستيك:

في السابق كان الأنسان يستمد إحتياجاته من الطبيعة مباشرةً ومن ضمن هذه الإحتياجات هي الحبل الذي كان يستخدم من لحاء الأشجار وجلود الحيوانات وأوراق بعض الأشجار وجريد النخيل وغيرها ، ثم تطورت الصناعة في هذا المجال فكانت الحبال المنسوجة من الخيط القطني وغيرها من الأقمشة فداولها الزمان والتطور الي عوالم التحضر الصناعي إلي أن وصلت الي صناعة الحبال البلاستيكية التي تستخدم في الحظائر - والتتجيد - وربط الأشياء - والحمل والرفع... الخ ، مصنع العلمين الذي يتبع لمجموعة الكعكي ينتج الحبال البلاستيكية باللوان مختلفة ويمتانة وجودة

(1) مجموعة الكعكي للمنتجات البلاستيكية ، كتاب المجموعة الأول ، ص 13.

عالية وفق المواصفات والمقاييس السودانية لصناعة المنتجات البلاستيكية ، كما وجد هذه المنتج رواجاً وانتشاراً واسعاً في الأسواق المحلية لجودته وتوفره وسهولة الحصول عليه وتناسبه لإحتياجات وأذواق المستهلكين¹.

4- مصنع الطائي لصناعة المواسير البلاستيكية:

حيث كانت تستخدم سابقاً المواسير الحديدية في توصيل شبكات المياه ولما فيها من عيوب عديدة كان لابد من بديل آخر ذو ميزات تتمثل في سرعة التصنيع ، وسهولة الحصول عليها والحمل والتحميل ، وخاليه من العيوب (مثل الصدأ والتآكل - صعوبه الحمل والتركيب - والصيانة...الخ) ولايد للبدال أن يكون أقل تكلفة من المواسير الحديدية لذلك نشطت صناعة إنتاجها وتزايد الطلب عليها. لذلك أفرد مصنع الطائي لها حيزاً كبيراً بإنتاج مواسير PE من 1/2 الي 28 بوصة تتميز بدقة الإنتاج وبجودة أعلي من المعدلات القياسية لضمان أفضل جودة ممكنة وتحت إشراف كلية الهندسة جامعة الخرطوم حيث أنه من أهم المصانع في هذا المجال².

ومن منتجات المصنع:

2 بوصة - 3 بوصة - 4 بوصة

سمات المواسير :-

6 بوصة يصنع منها 6 بار و 10 بار

5 بوصة يصنع منها 10 بار

6 بوصة يصنع منها 6 بار و 10 بار

8 بوصة يصنع منها 10 بار

12 بوصة يصنع منها 10 بار

14 بوصة يصنع منها 10 بار

16 بوصة يصنع منها 10 بار

(1) المرجع السابق ، ص 14.

(1) المرجع السابق ، ص 16.

الشراكات الإستراتيجية لمصنع الطائي في هذا المجال:

لدى المصنع خبرة واسعة في هذا المجال حيث يقدم خدمة مميزة لعملائه للوصول لأفضل الحلول لهم لذلك صنع شبكة عريضه من العملاء المتميزين وفيما يلي قائمة جزئية للعملاء والجهات التي تم التعاقد معها¹:

المشاريع الإستراتيجية : رئاسة الجمهورية.

صندوق دعم الوحدة: رئاسة الجمهورية.

هيئة مياه ولاية الخرطوم.

شركة water help.

شركة العامرية لخدمات المياه.

الشركة الوطنية لتصنيع معدات المياه.

شركة الساري للحلول المتكاملة.

شركة برايتن.

شركة كوباكت للبنيات التحتية المحدودة.

جمعية مجذوب الخليفة الخيرية.

هيئة مياه المدن - ولاية غرب دارفور.

شركة الجناح الأبيض.

السلطة الإنتقالية لدارفور.

مشروع شبكة مياه الجنيانة - ولاية غرب دارفور.

مشروع شبكة مياه المتمة - ولاية نهر النيل.

مشروع شبكة مياه أبيي - ولاية جنوب كردفان.

مشروع شبكة مياه أويل - جنوب السودان.

مشروع شبكة مياه صالحه - ولاية الخرطوم.

مشروع شبكة مياه العيلفون - ولاية الخرطوم.

(1) المرجع السابق ، ص 17.

مشروع شبكة مياه أمبده - ولاية الخرطوم.

مشروع شبكة مياه الفولة - ولاية غرب كردفان.

5- مصنع تدوير مخلفات المنتجات البلاستيكية:

سلكت مجموعة الكعكي مسلك آخر من نواحي الإبداع الصناعي وهي تدوير مخلفات منتجاتها وتحويلها لمواد خام يمكن بيعها كحبيبات خام أو إستخدامها مرة أخرى في عملية الإنتاج.

إعادة التدوير من الأمور المهمة في الوسط الصناعي وهي ذات فوائد عديدة منها تقليل الهدر الصناعي وإصاحاح البيئة ويمكن من خلالها خلق التنمية الإقتصادية وتوفير فرص عمل جديدة. كما تسهم في التنمية المستدامة في الصناعات ولها دور كبير في تقليل التلوث ويعتبر من البدائل الفعالة للتخلص من تراكم النفايات. كما أصبح هنالك إهتمام كبير من مجتمع الصناعات البلاستيكية علي تجميع وفرز المواد المراد تدويرها وقد قامت مجموعة الكعكي بجلب ماكينات مختصة في ذلك بأحدث التكنولوجيه للإيفاء بتلك الأعمال بالجودة المطلوبه¹.

وتمر عمليه تدوير مخلفات البلاستيك بعده مراحل وهي:

1- فرز العناصر المختلفة من المواد حيث أنه يتم البدء بتنظيف المواد البلاستيكية

وغسلها بالماء والصابون وتجفيفها ومن ثم فرزها حسب اللون والسماكه.

2- تقطيع البلاستيك الي قطع صغيرة.

3- تمريرها على ماكينة السحن حتي تكون أنعم بكثير من سابقتها.

4- تزويبها في سخانات كهربائية وتقطيعها الي حبيبات بلاستيكيه لإعادة إستخدامها

مره أخرى ولايمكن إستخدامها عشوائياً لأنها قد تضعف عملية جودة صناعة المنتج.

(1) المرجع السابق ، ص 18.

إستراتيجية مصانع البلاستيك محل الدراسة (مجموعة الكعكي)

الرؤية:

أن تصبح العلامة التجارية الرائدة في صناعة المنتجات البلاستيكية في السودان.

الرسالة:

تصنيع منتجات بلاستيكية عالمية المستوى ، تستخدم منتجاتها ليس فقط بواسطة الشركات الصغيرة والكبيرة في القطاع الإستهلاكي في السودان ، بل يمكن أيضاً تصديرها إلى بلدان أخرى في العالم.

الهدف الإستراتيجي:

إستمرارية التطوير الممنهج للإنتاج ومراعاة خصوصية المنتجات تطلعاً الي الصدارة الصناعية في بيئة التنافس الصناعي لمنتج (الجالات - الأكياس - المواسير - الحبال - التدوير)¹.

الأهداف العامة:

- 1- الإستقاده من العملاء المنتظمين وإمكاناتهم وكفاءة موظفيهم وإستراتيجيتهم الإستثمارية وهيكل أعمالهم.
- 2- تكثيف إنتاج المنتجات البلاستيكية التي ستستمر بسبب التدفق النقدي الخاص بها دون الحاجة إلى ضخ أموال من مصادر خارجية أخرى.
- 3- الفوز بالعملاء بإنتاج منتجات بلاستيكية متينة وعالية الجودة وبيعها أرخص قليلاً مما يمكن الحصول عليه و شراؤه في السوق العام.
- 4- رفع كفاءة العمال الي أعلى مستوى بالتأهيل والتدريب.
- 5- تحقيق الرضي الوظيفي والحرص توزيع الأرباح لجميع الموظفين حتي يكونوا قادرين علي العطاء والإبداع.

السياسات العامة:

- 1- إستمرارية التطوير الممرجل والممنهج في المجموعة عبر الإنتاج الجيد.
- 2- تفعيل مبدأ التحفيز لضمان إنتاج واسع الإنتشار.

(1) وثائق مجموعة الكعكي للمنتجات البلاستيكية ، مرجع سابق ، 2019 ، ص 32.

- 3- إعتقاد مبدء الكفاءة والفاعلية أساس للتدرج الإداري.
- 4- تعزيز البرامج الإجتماعية كوسيلة للترباط الإجتماعي والإداري.
- 5- ماينتج من توصيات وقرارات علي مستوى المشرفين و مسئولى الإدارات يعتبر ملزم وواجب التنفيذ شرط إن لايتعارض مع السياسة الكلية للمؤسسه.

القيم العامة:

- 1- جودة الأداء.
- 2- الصدق في العمل.
- 3- التحسين المستمر.
- 4- الثقة .
- 5- الإلتزام والإنضباط.
- 6- وحدة الهدف.

وسائل تنفيذ خطة الإنتاج:

- أ- العمل الإداري المستمر والمتابعة الدورية.
- ب- تفرغ خطة الإنتاج الي مصفوفات إسبوعية وشهرية وجدول أعمال يومي.
- ج- الأتماعات الدورية.
- د- التحسين المستمر للمنتج.
- هـ- زياده الإنتاج والعمل علي تسليم العميل في الوقت المحدد.
- و- كسب أكبر عدد ممكن من العملاء لضمان بيع المنتجات وزيادة أرباح المصنع.

تحليل السوق لخطة عمل الإنتاج:

إتجاهات السوق:

شهدت صناعة البلاستيك فى السودان خلال السنوات الماضية نمواً جعلها من الصناعات الواعده والتي تمتلك مجموعة الكعاكى للمنتجات البلاستيكية فيها ميزة تنافسية كبيرة تؤهلها لتبوء مكانة رائدة على مستوى سوق المنتجات البلاستيكية فى السودان¹.

(1) المرجع السابق ، ص 34.

يهدف المشروع الى إنتاج مواسير - جوانات - أكياس - حبال - ومنتجات أخرى تصلح للعديد من الإستخدامات المنزلية والتجارية والصناعية ، ويتم ذلك بإستخدام آلات وماكينات تتميز بقدرتها على إنتاج العديد من الأشكال.

تتبع أهمية المشروع فى قدرته على تلبية إحتياجات شريحة كبيرة من المجتمع حيث يساهم بطريقة غير مباشرة فى إستكمال الحلقة الإنتاجية لكثير من المشاريع التى تحتاج الى عملية التعبئة والتغليف وكذلك جمع القمامة والكثير من المتطلبات التجارية والصناعية. ويعتبر توفر المواد الخام اللازمة لإنتاج المنتجات وتوفر العماله اللازمة وسهولة تدريبها ، وسهولة تسويق المنتج من المزايا العديدة التى تؤكد نجاح المشروع وكذلك توفر مدخلات الإنتاج على مدار العام من السوق المحلى والعالمى يساعد على إستقرار العملية الإنتاجية والإطمئنان عند التعاقد مع المستفيدين من المشروع .

توضح الإتجاهات فى صناعة المواسير البلاستيكية - جوانات وأكياس البلاستيك - الحبال فى أن تبقى بديلاً أكثر كفاءة وأرخص من المنتجات المعدنية وغيرها لحاجة السوق الماسة فى إستخدام المواسير البلاستيكية فى الزراعة وشبكات المياه وإستخدام الجوانات والأكياس البلاستيكية فى تعبئة المواد الغذائية مثل (الدقيق - السكر - المحاصيل... الخ وبعض تعبئة أنواع المنتج التام ، وإستخدام الحبال والسلفان فى العديد من الأغراض ومع الحاجة الضرورية لإستخدام هذه المنتجات سيزداد الطلب عليها نسبة لحاجة الإقتصاد الوطنى لذلك.

السوق المستهدف:

لايكاد توجد شركة أو صناعة تعمل فى إنتاج منتجات تحتاج الي منتجات تعبئة لا تستخدم الجوانات والأكياس والحبال وكذلك إحتياج المشاريع الزراعية وشبكات المياه للمواسير البلاستيكية¹.

(1) المرجع السابق ، ص 35 .

وفي هذا الصدد تم إنشاء مجموعة الكعكي للمنتجات البلاستيكية لخدمة مجموعة واسعة من العملاء في السودان ولخاصية أن السودان بلد زراعي ستلبي المجموعة نسبة كبيرة من إستراتيجية تغطية سوق هذه المنتجات.

الميزة التنافسية لمجموعة الكعكي:

يُظهر الفحص الدقيق لصناعة المنتجات البلاستيكية أن السوق أصبح أكثر كثافة تجاه المنافسة في السنوات الأخيرة ، وفي الواقع يجب أن تكون المجموعة مبدعة ومتميزة جدًا ، وأن تكون موجهة نحو العملاء إذا كانت تريد البقاء في هذه الصناعة ، وأن تكون المجموعة على إستعداد للتنافس مع شركات تصنيع المنتجات البلاستيكية الأخرى في السودان.

إن الميزة التنافسية للمجموعة هي توفير مجموعة متميزة من المنتجات البلاستيكية ، وثقل معرفتها وخبرتها الفنية في مجال البحث والتطوير ستضمن إستمرار إنتاج منتجات (المواسير - الجوالات - الأكياس - الحبال - التدوير) بجودة عالية وتمتلك المجموعة ثقافة خدمة العملاء الممتازة وأساليب الدفع المتنوعة ونظام خدمة موثوق بها كميزة تنافسية.

أخيرًا سيتم رعاية موظفي المجموعة بشكل جيد وستكون حزمة الضمان الإجتماعي الخاصة بهم واحدة من الأفضل في فئتنا في الصناعة ، مما يعني أنهم سيكونون أكثر إستعدادًا لبناء مشروع تجاري والمساعدة في تحقيق أهداف المجموعة.

إستراتيجيات التسويق والمبيعات:

تم إجراء بحثًا شاملاً عن دراسة السوق والجدوى حتى تتمكن المجموعة من إختراق السوق الحالي وأن تصبح أحد خيارات الأعمال المفضلة ليس فقط في الخرطوم بل في جميع أنحاء ولايات السودان وحول العالم ، لدى المجموعة معلومات وبيانات مفصلة يمكنها إستخدامها في هيكله الأعمال لجذب العملاء الذين تريد جذبهم في أي وقت.¹

قامت المجموعة بتعيين خبراء على دراية جيدة في صناعة كل قسم (المواسير عالية الجودة - الجوالات - الأكياس - الحبال - التدوير) للمساعدة في

(1) المرجع السابق ، ص 36.

تطوير إستراتيجيات تسويقية من شأنها أن تساعد على تحقيق هدف أعمال المجموعة المتمثل في الحصول على نسبة أكبر من السوق.

إتبعَت المجموعة نهج المبيعات والتسويق التالي لجذب العملاء:

- 1- إنتاج مجموعة واسعة من مواد التغليف والتعبئة والمنتجات البلاستيكية الأخرى.
- 2- إنشاء خطة ولاء تسمح للمجموعة بمكافأة عملائها الأوفياء.
- 3- الاشتراك في التسويق والمبيعات المباشرة (معارض موسمية - التواصل مع الشركات ذات الصلة والأفراد).
- 4- تشجيع استخدام التسويق الشفهي.
- 5- خطة عمل أقسام المنتجات وفق الإستراتيجية الموضوعية.
- 6- تشجيع استخدام الإعلانات من العملاء الدائمين.
- 7- استخدام منصات الإنترنت والشبكات الإجتماعية للترويج للأعمال.
- 8- الإعلان عن المجموعة على موقعها الرسمي وتطبيق الإستراتيجيات التي تساعد في توجيه حركة المرور إلى الموقع.

إستراتيجية التسعير الخاصة بمجموعة الكعكي:

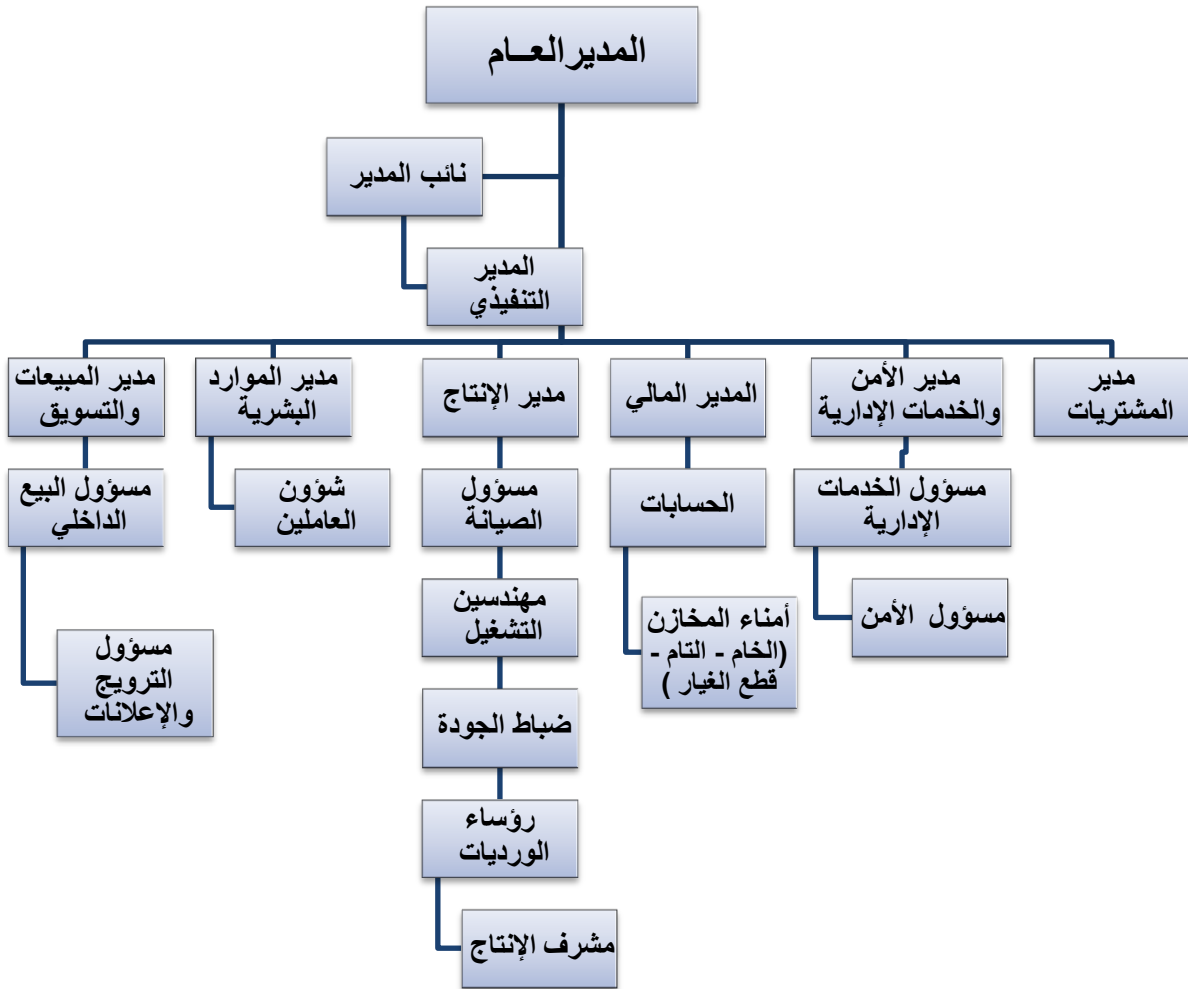
بالإضافة إلى الجودة ، يعد السعر أحد العوامل الرئيسية التي توفر النفوذ للشركات بالنسبة لمصنعي المنتجات البلاستيكية ، وعادة ما يأتي المستهلكون إلى الأماكن التي يمكنهم فيها الحصول على المنتجات البلاستيكية بأسعار معقولة. لذلك حرصت مجموعة الكعكي للمنتجات البلاستيكية على أن تكون أسعارها وجوده جميع منتجاتها ذات ميزة تنافسية مقارنة بما هو متاح في سوق المنتجات البلاستيكية الأخرى¹.

(1) المرجع السابق ، ص 37.

مختصر هيكل الأعمال:

لدى مجموعة الكعاكي أشخاصًا مؤهلين وصادقين وموجهين نحو العملاء ومستعدين للمساعدة لبناء عمل مزدهر ومنتظر يحقق الأهداف الموضوعية ويستفيد منه جميع أصحاب المصلحة ، لذلك قررت المجموعة تعيين موظفين أكفاء ذوي المؤهلات لشغل الوظائف المختلفة.

شكل (1/3) الهيكل الإداري لمجموعة الكعاكي للمنتجات البلاستيكية

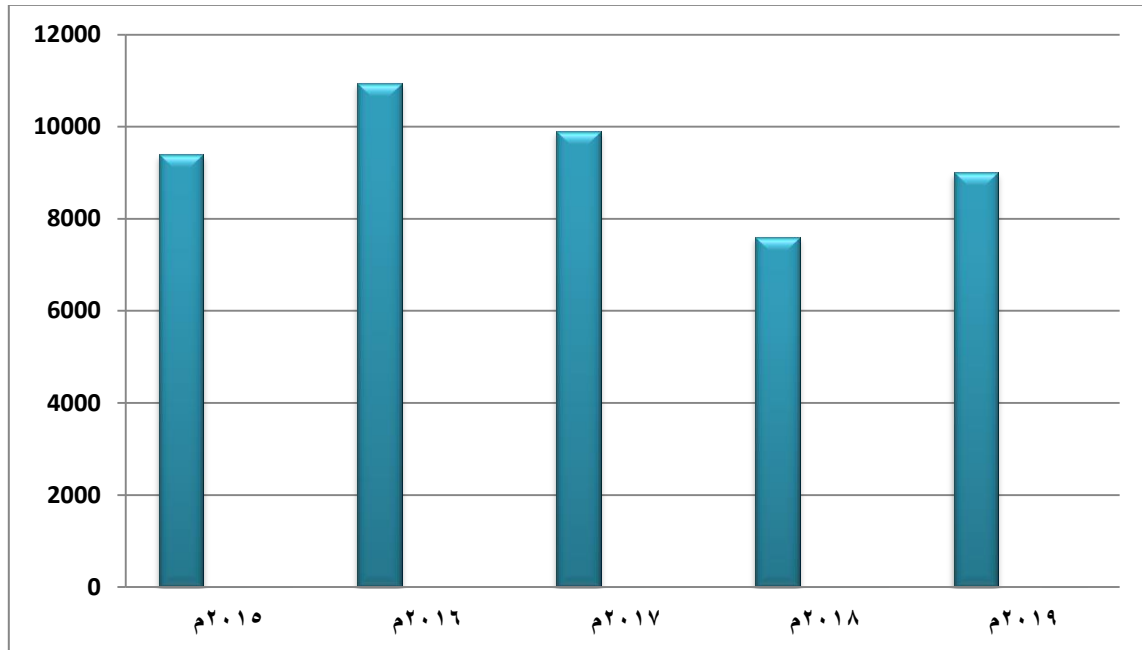


المصدر: وثائق مجموعة الكعاكي للمنتجات البلاستيكية ، 2019 ، ص 47.

الإنتاج لمجموعة الكعكي للمنتجات البلاستيكية: في الفترة من 2015م - 2019م

شهدت السنوات الأخيرة إنخفاضاً ملحوظاً في إنتاج المنتجات البلاستيكية حيث كان أقل إنتاج في العام 2018م ، ويرجع إنخفاض الإنتاج لعدة أسباب منها صدور قرار من المجلس الأعلى للبيئة ولاية الخرطوم بوقف إستخدام أكياس البلاستيك، فضلاً عن تراجع الإقتصاد السوداني وعدم إستقرار سعر الصرف الذي أدى بدوره الى عدم توفر المواد الخام الأولية المستوردة ، وكذلك إرتفاع أسعار قطع الغيار، وعدم إستقرار التيار الكهربائي ، وإرتفاع تكلفة الطاقة البديلة أدى الى إرتفاع تكلفة التصنيع وعمل المنشأة بأقل من الطاقة التصميمية ، وكذلك عدم حماية الدولة للمنتج الوطني، أيضاً هجرة الأيدي العاملة وإرتفاع نسبة دوران العمالة بين المصانع أدى الى تدهور الإنتاج وإنخفاض جودته¹.

شكل رقم (2/3) عملية الإنتاج لخمس سنوات من 2015 - 2019م



المصدر: إعداد الدارس بعد الإطلاع على تقارير أداء مجموعة الكعكي ، ص 12 .

(1) تقارير أداء مجموعة الكعكي للمنتجات البلاستيكية ، 2019م ، ص ، 12.

خيارات الدفع:

سياسات الدفع المعتمدة لدى مجموعة الكعكي للمنتجات البلاستيكية تشمل عدة خيارات لأنها تدرك جيداً أن العملاء يفضلون خيارات دفع مختلفة تناسبهم ، ولكن في نفس الوقت يجب مراعات الإمتثال للقواعد واللوائح المالية بالمؤسسة¹. طرق الدفع المذكورة أدناه هي ستوفر لعملائها الجهد الكبير في عملية شراء المنتج .

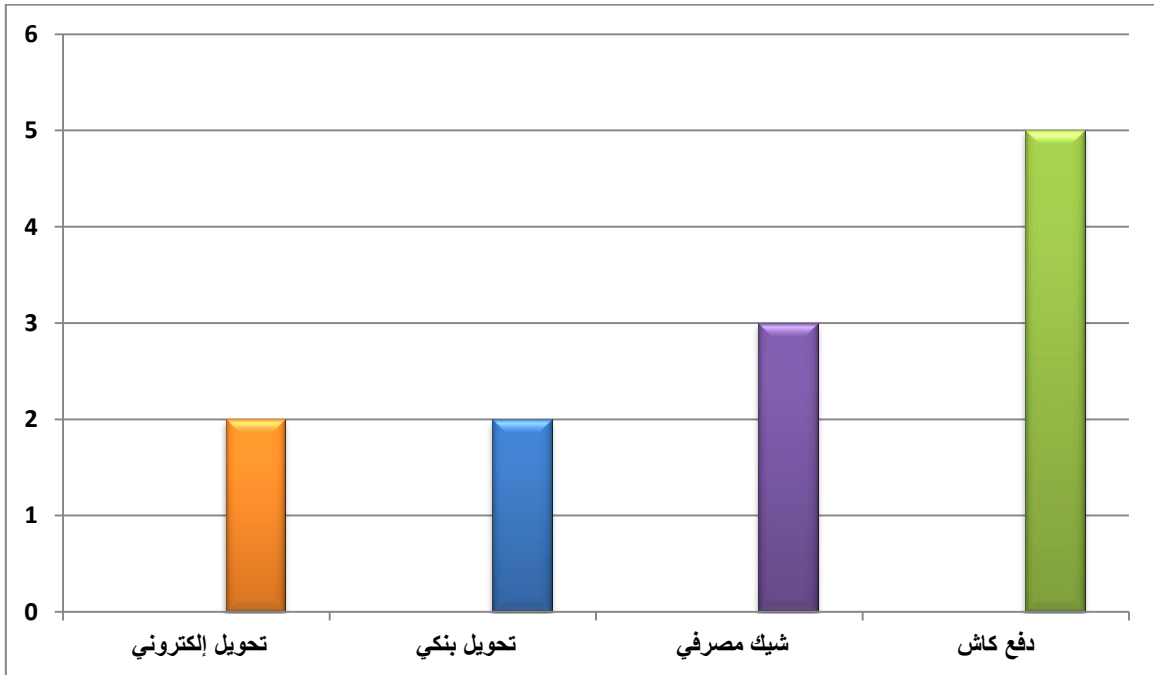
- 1- الدفع نقداً.

- 2- الدفع عن طريق الشيك.

- 3- الدفع عن طريق التحويل المصرفي.

- 4- الدفع عن طريق التحويل الإلكتروني (تطبيقات المصارف المختلفة).

شكل رقم (3/3) ألوية الدفع



المصدر: وثائق مجموعة الكعكي للمنتجات البلاستيكية ، 2019 ، ص 49.

(2) وثائق مجموعة الكعكي للمنتجات البلاستيكية ، مرجع سابق ، 2019 ، ص 51.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المبحث الاول: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

المبحث الأول:

1-4 إجراءات الدراسة الميدانية

مجتمع وعينة الدراسة:

$$n_0 = \frac{z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2}$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

$$n_0 = \frac{1.96^2 * 0.1 * 0.9}{0.05^2} = 138$$

$$n = \frac{138}{1 + \frac{138}{305}} = 95$$

حجم المجتمع الكلي (305) وفقاً لإستخدام العينة العشوائية البسيطة تم تحديد

حجم العينة حسب المعادلة أعلاه بالحجم (95) وتم أخذ (115) لضمان جودة النتائج

المستخرجة من التحليل الإحصائي للبيانات.

إشتمل مجتمع الدراسة على صناع القرار من (قيادات ومدراء) مصانع البلاستيك (محل الدراسة).

جدول رقم (1/4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير النوع

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	92	%80.0
انثى	23	%20.0
المجموع	115	%100.0

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2020

شكل رقم (1/4) يوضح متغير النوع لأفراد العينة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

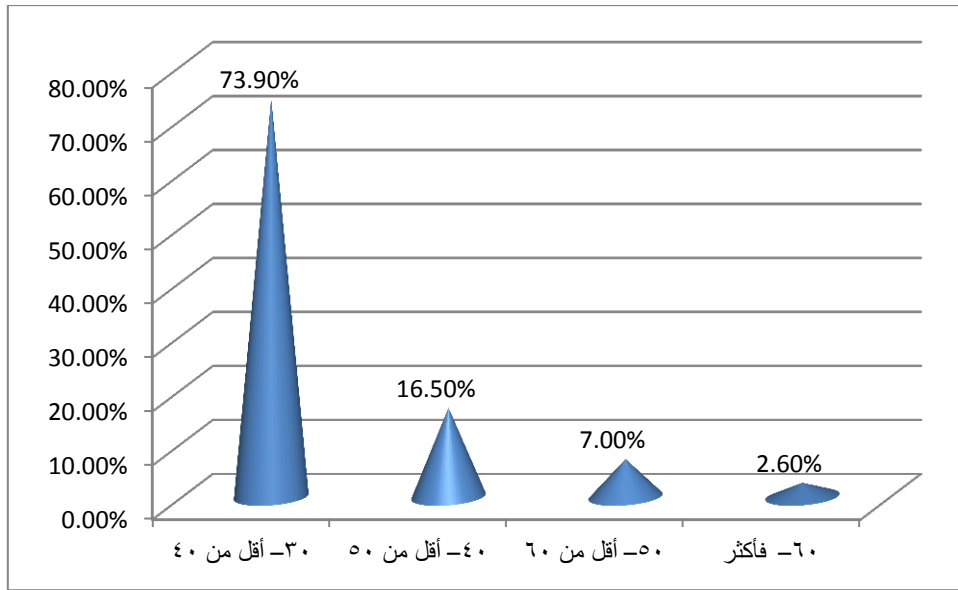
يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير النوع كالاتي: ذكر بنسبة (%80.0) وانثى بنسبة (%20.0) ويرجع ذلك لطبيعة العمل فى القطاع الصناعى.

جدول رقم (2/4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
30- أقل من 40	85	73.9%
40- أقل من 50	19	16.5%
50- أقل من 60	8	7.0%
60- فأكثر	3	2.6%
المجموع	115	100.0%

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2020

شكل رقم (2/4) يوضح متغير العمر لأفراد العينة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

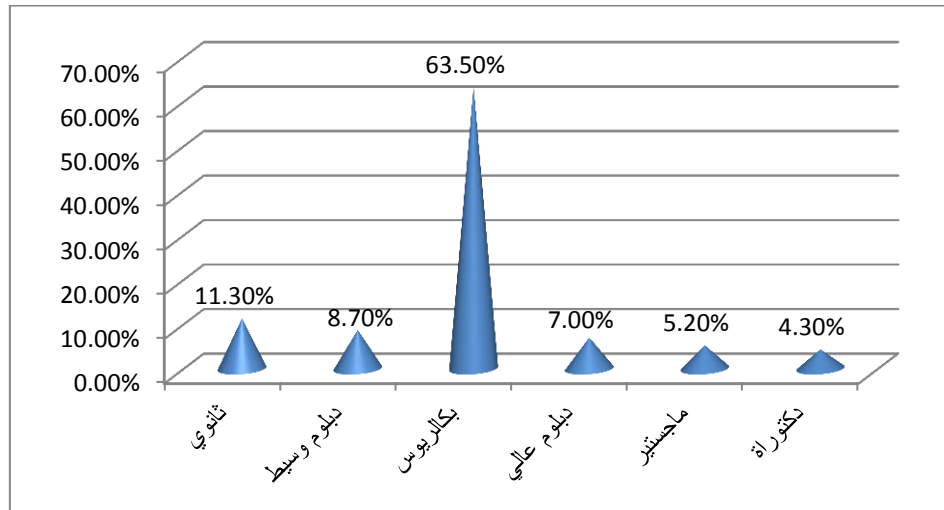
يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير العمر كالاتي: 30- أقل من 40 بنسبة (73.9%) 40- أقل من 50 بنسبة (16.5%) و 50- أقل من 60 بنسبة (7.0%) و 60- فأكثر بنسبة (2.6%) ويعزى الباحث ذلك الى أن مصانع البلاستيك تسعى الى الإستفادة من طاقات الشباب التي تمتلك القدرة على الإبداع والتطوير في المجالات المختلفة.

جدول رقم (3/4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	13	11.3%
دبلوم وسيط	10	8.7%
بكالوريوس	73	63.5%
دبلوم عالي	8	7.0%
ماجستير	6	5.2%
دكتورة	5	4.3%
المجموع	115	100.0%

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2020

شكل رقم (3/4) يوضح متغير المؤهل العلمي لأفراد العينة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

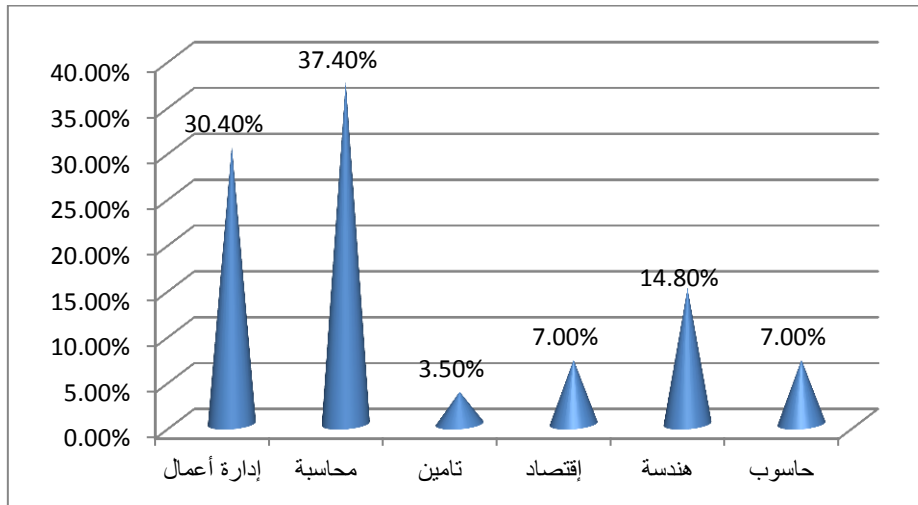
يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير المؤهل العلمي كالاتي: ثانوي بنسبة (11.3%) ودبلوم وسيط بنسبة (8.7%) وبكالوريوس بنسبة (63.5%) ودبلوم عالي بنسبة (7.0%) وماجستير بنسبة (5.2%) ودكتوراه بنسبة (4.3%) مما يعنى أن سياسة مصانع البلاستيك تتجه نحو تعيين أصحاب المؤهلات أو الدرجات العلمية العليا فى الوظائف القيادية.

جدول رقم (4/4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير التخصص

التخصص	التكرارات	النسبة المئوية
إدارة أعمال	35	30.4%
محاسبة	43	37.4%
تأمين	4	3.5%
اقتصاد	8	7.0%
هندسة	17	14.8%
حاسوب	8	7.0%
المجموع	115	100.0%

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2020

شكل رقم (4/4) يوضح متغير التخصص لأفراد العينة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

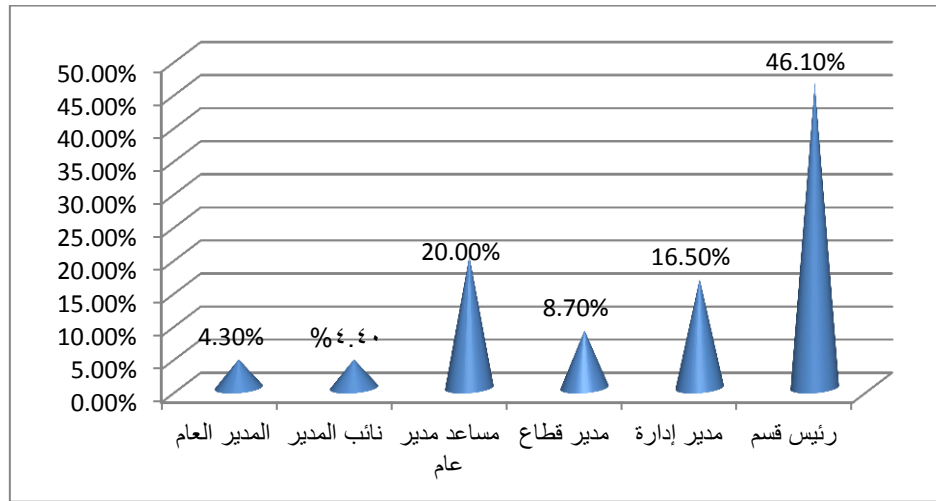
يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير التخصص كالاتي: إدارة أعمال بنسبة (30.4%) ومحاسبة بنسبة (37.4%) وتأمين بنسبة (3.5%) واقتصاد بنسبة (7.0%) وهندسة بنسبة (14.8%) وحاسوب بنسبة (7.0%). تبين من النتائج أن (78.3%) من إجمالي العينة المبحوثة تخصصهم العلمي (تجارة) وهي التخصص الأقرب لطبيعة عمل قطاع صناعة البلاستيك.

جدول رقم (5/4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	المسمى الوظيفي
4.3%	5	المدير العام
4.4%	5	نائب المدير
20.0%	23	مساعد مدير عام
8.7%	10	مدير قطاع
16.5%	19	مدير إدارة
46.1%	53	رئيس قسم
100.0%	115	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2020

شكل رقم (5/4) يوضح متغير المسمى الوظيفي لأفراد العينة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

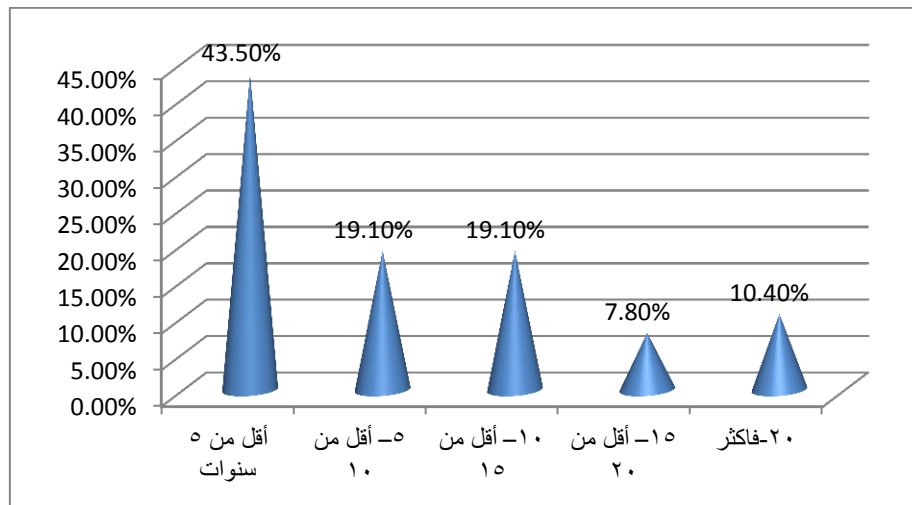
يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير المسمى الوظيفي كالاتي: المدير العام بسنبة (4.3%) ونائب المدير بنسبة (4.4%) ومساعد مدير عام بنسبة (20.0%) ومدير قطاع بنسبة (8.7%) ومدير إدارة بنسبة (16.5%) ورئيس قسم بنسبة (46.1%). وتبين من ذلك أن مصانع البلاستيك تقوم ببناء هيكل تنظيمي فعال.

جدول رقم (6/4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	50	43.5%
5- أقل من 10	22	19.1%
10- أقل من 15	22	19.1%
15- أقل من 20	9	7.8%
20-فاكثر	12	10.4%
المجموع	115	100.0%

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2020

شكل رقم (6/4) يوضح متغير سنوات الخبرة لأفراد العينة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان

يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير سنوات الخبرة كالاتي: أقل من 5 سنوات بسنبة (43.5%) و 5- أقل من 10 بنسبة (19.1%) و 10- أقل من 15 بنسبة (19.1%) و 15- أقل من 20 بنسبة (7.8%) و 20-فاكثر بنسبة (10.4%). أوضحت النتائج أن (43.8%) من إجمالي العينة المبحوثة سنوات الخبرة لديهم أقل من (5 سنوات) وهذا يعتبر مؤشر غير جيد لأن وجود الخبرات تساعد على نجاح المنظمات.

أداة الدراسة:

إستخدم الباحث اداة الاستبانة لجمع البيانات الاولية من عينة الدراسة حيث قام بتصميم الاستبانة من جزئين رئيسين يتكون الجزء الاول من البيانات العامة عن العينة مثل ، النوع ، العمر ، المؤهل العلمي ، التخصص الأكاديمي ، المستوى الوظيفي ، وسنوات الخبرة ، ويتكون الجزء الثاني من البيانات الأساسية مقسمة علي محاور الدراسة الرئيسية لكل محور من محاور الاستبانة عدد من العبارات وعلى المبحوثين الاجابة عليها ، وتم عرض الإستبانة على المشرف وعلى عدد من المحكمين للتأكد من دقة العبارات وصلاحيتها لتحقيق أهداف البحث ، وتوافق الباحث مع الملاحظات وتعديل بعض العبارات حذفاً أو إضافة أو صياغة ومن ثم أصبحت الإستبانة في شكلها النهائي (ملحق رقم 2)

صدق وثبات الإستبانة:

الثبات يعني ان تعطي الاستبانة نتائج متقاربة او نفس النتائج اذا اعيد تطبيقها اكثر من مرة في نفس الظروف وللتحقق من ذلك تم توزيع (40) استمارة لعينة استطلاعية عن طريق الاتساق الداخلي (الفاكرونباخ) ولقد كان معامل ألفا كرونباخ = (0.98) وهو معامل ثبات عال يدل على ثبات المقياس وصلاحيته للدراسة ومعامل الصدق هو الجزر التربيعي لمعامل الثبات فبالنتالي هو (0.99) وهذا يدل على ان هنالك صدق عال للمقياس وصالح للدراسة مما يؤكد دقة الاستبانة وتمتعها بالثقة والقبول لما ستخرج به هذه الدراسة من نتائج.

طريقة ألفا كرونباخ :

حيث تم حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ الموضحة فيما

يلي:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{n}{(n - 1) - \text{مجموع تباينات الأسئلة}}$$

$$n - 1 \quad \text{تباين الدرجات الكلية}$$

حيث $n =$ عدد عبارات القائمة.

جدول رقم (7/4) يوضح صدق وثبات الإستبانة

الرقم	المحاور	الثبات	الصدق
1	صياغة الإستراتيجية	0.90	0.95
2	التحليل البيئي	0.91	0.95
3	الإختيار الإستراتيجي	0.91	0.95
4	تنفيذ الإستراتيجية	0.90	0.95
5	الرقابة الإستراتيجية	0.91	0.95
6	قيادة التميز	0.92	0.96
7	إستراتيجية التميز	0.84	0.92
8	العاملون	0.91	0.95
9	الشراكات والموارد	0.79	0.89
10	العمليات والمنتجات والخدمات	0.88	0.94
	الإستبيان	0.98	0.99

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2020.

الطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

إعتمد الباحث على عدد من الطرق الإحصائية منها

(1) الجداول التكرارية.

(2) النسب المئوية.

(3) الأشكال البيانية.

(4) الوسيط.

(5) إختبار مربع كاي.

(6) معامل الفاكرونباخ.

(7) معامل الإرتباط.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات

2-4 عرض وتحليل البيانات

تمهيد:

لتحليل البيانات الخاصة بالاستبانة إستخدم الباحث البرنامج الجاهز للتحليل الاحصائي (SPSS) (Statistical product for Services and Solutions) المنتج الاحصائي للحلول والخدمات، وقد قام الباحث بإستعراض كل عبارة أو مجموعة عبارات في جدول يوضح عدد الإستجابات والنسب المئوية لكل إجابة لتحليل إجابات الإستبانة.

جدول رقم (8/4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور صياغة الإستراتيجية

م	العبارة	درجة التحقق				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	لدى الشركة رؤية محددة وواضحة ذات معنى ومكتوبة تتصف بالإيجاز وقابلة للتحقق تركز على التميز والتفوق والإبداع.	40	51	12	8	4
		34.8	44.3	10.4	7.0	3.5
2	لدى الشركة رسالة واضحة تحدد طبيعة وكيفية أداء عملها وخصائص ماتقدمة من منتجات للعملاء المستهدفين.	42	53	9	6	5
		36.5	46.1	7.8	5.2	4.3
3	لدى الشركة منظومة قيم متكاملة تعمل على دعم الرؤية الإستراتيجية.	23	53	23	13	3
		20.0	46.1	20.0	11.3	2.6
4	تمتلك الشركة غايات شاملة تحدد الفلسفة العامة لها وتوجهاتها الأساسية.	26	50	22	14	3
		22.6	43.5	19.1	12.2	2.6

2	14	18	52	29	5 لدى الشركة أهداف إستراتيجية (محددة - قابلة للقياس - واقعية - متفق عليها - لها إطار زمنى محدد)
1.7	12.2	15.7	45.2	25.2	
6	10	17	38	44	6 لدى الشركة أهداف إستراتيجية تتسم بالمرونة تراعى إرضاء إحتياجات وتوقعات (العملاء - العاملين - المجتمع - الشركاء)
5.2	8.7	14.8	33.0	38.3	
4	10	18	44	39	7 لدى الشركة مجموعة متكاملة من السياسات تحكم وتنظم عملها
3.5	8.7	15.7	38.3	33.9	
9	19	26	27	34	8 يوجد بالشركة فريق ذو خبرة فى مجال تصميم الإستراتيجيات
7.8	16.5	22.6	23.5	29.6	
5	26	24	34	26	9 تستعين الشركة بمستشارين متخصصين فى تصميم الإستراتيجيات
4.3	22.6	20.9	29.6	22.6	
4	13	28	43	27	10 تترجم الشركة إستراتيجياتها الكلية الى خطط مرحلية وخطط سنوية
3.5	11.3	24.3	37.4	23.5	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبيان 2020م

يتبين من الجدول رقم (8/4) أعلاه ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

لدى الشركة رؤية محددة وواضحة ذات معنى ومكتوبة تتصف بالإيجاز وقابلة للتحقق تركز على التميز والتفوق والإبداع تتبين ان (40) فرداً وبنسبة (34.8%) اجابوا موافق بشدة، بينما (51) فرداً وبنسبة (44.3%) اجابوا موافق و(12) فرداً وبنسبة (10.4%) اجابوا محايد و(8) فرداً وبنسبة (7.0%) اجابوا غير أوافق و(4) فرداً وبنسبة (3.5%) اجابوا غير أوافق بشدة.

لدى الشركة رسالة واضحة تحدد طبيعة وكيفية أداء عملها وخصائص مانقمة من منتجات للعملاء المستهدفين تتبين ان (42) فرداً وبنسبة (36.5%) اجابوا موافق بشدة، بينما (53) فرداً وبنسبة (46.1%) اجابوا موافق و(9) فرداً وبنسبة (7.8%) اجابوا محايد و(6) فرداً وبنسبة (5.2%) اجابوا غير أوافق و(5) فرداً وبنسبة (4.3%) اجابوا غير أوافق بشدة.

لدى الشركة منظومة قيم متكاملة تعمل على دعم الرؤية الإستراتيجية تتبين ان (23) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا موافق بشدة، بينما (53) فرداً وبنسبة (46.1%) اجابوا موافق و(23) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا محايد و(13) فرداً وبنسبة (11.3%) اجابوا غير أوافق و(3) فرداً وبنسبة (2.6%) اجابوا غير أوافق بشدة.

تمتلك الشركة غايات شاملة تحدد الفلسفة العامة لها وتوجهاتها الأساسية تتبين ان (26) فرداً وبنسبة (22.6%) اجابوا موافق بشدة، بينما (50) فرداً وبنسبة (43.5%) اجابوا موافق و(22) فرداً وبنسبة (19.1%) اجابوا محايد و(14) فرداً وبنسبة (12.2%) اجابوا غير أوافق و(3) فرداً وبنسبة (6.%) اجابوا غير أوافق بشدة.

لدى الشركة أهداف إستراتيجية (محددة - قابلة للقياس - واقعية - متفق عليها - لها إطار زمنى محدد) تتبين ان (29) فرداً وبنسبة (25.2%) اجابوا موافق بشدة، بينما (52) فرداً وبنسبة (45.2%) اجابوا موافق و(18) فرداً وبنسبة (15.7%) اجابوا محايد و(14) فرداً وبنسبة (12.2%) اجابوا غير أوافق و(2) فرداً وبنسبة (1.7%) اجابوا غير أوافق بشدة.

لدى الشركة أهداف إستراتيجية تتسم بالمرونة تراعى إرضاء إحتياجات وتوقعات (العملاء - العاملين - المجتمع - الشركاء) تتبين ان (44) فرداً وبنسبة (38.3%) اجابوا موافق بشدة، بينما (38) فرداً وبنسبة (33.0%) اجابوا موافق و(17) فرداً وبنسبة (14.8%) اجابوا محايد و(10) فرداً وبنسبة (8.7%) اجابوا غير أوافق و(6) فرداً وبنسبة (5.2%) اجابوا غير أوافق بشدة.

لدى الشركة مجموعة متكاملة من السياسات تحكم وتنظم عملها تتبين ان (39) فرداً وبنسبة (33.9%) اجابوا موافق بشدة، بينما (44) فرداً وبنسبة (38.3%) اجابوا موافق و(18) فرداً وبنسبة (15.7%) اجابوا محايد و(10) فرداً وبنسبة (8.7%) اجابوا غير أوافق و(4) فرداً وبنسبة (3.5%) اجابوا غير أوافق بشدة.

يوجد بالشركة فريق ذو خبرة فى مجال تصميم الإستراتيجيات تتبين ان (34) فرداً وبنسبة (29.6%) اجابوا موافق بشدة، بينما (27) فرداً وبنسبة (23.5%) اجابوا موافق و(26) فرداً وبنسبة (22.6%) اجابوا محايد و(19) فرداً وبنسبة (16.5%) اجابوا غير أوافق و(9) فرداً وبنسبة (7.8%) اجابوا غير أوافق بشدة.

تستعين الشركة بمستشارين متخصصين فى تصميم الإستراتيجيات تتبين ان (26) فرداً وبنسبة (22.6%) اجابوا موافق بشدة، بينما (34) فرداً وبنسبة (29.6%) اجابوا موافق و(24) فرداً وبنسبة (20.9%) اجابوا محايد و(26) فرداً وبنسبة (22.6%) اجابوا غير أوافق و(5) فرداً وبنسبة (4.3%) اجابوا غير أوافق بشدة.

تترجم الشركة إستراتيجياتها الكلية الى خطط مرحلية وخطط سنوية تتبين ان (27) فرداً وبنسبة (23.5%) اجابوا موافق بشدة، بينما (43) فرداً وبنسبة (37.4%) اجابوا موافق و(28) فرداً وبنسبة (24.3%) اجابوا محايد و(13) فرداً وبنسبة (11.3%) اجابوا غير أوافق و(4) فرداً وبنسبة (3.5%) اجابوا غير أوافق بشدة.

الجدول رقم (9/4) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور صياغة الإستراتيجية

م	العبارة	درجة التحقق			
		مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط
		درجة القياس			
1	لدى الشركة رؤية محددة وواضحة ذات معنى ومكتوبة تتصف بالإيجاز وقابلة للتحقق تركز على التميز والتفوق والإبداع .	موافق	4	0.000	4.0
2	لدى الشركة رسالة واضحة تحدد طبيعة وكيفية أداء عملها وخصائص ماتقدمة من منتجات للعملاء المستهدفين .	موافق	4	0.000	4.0
3	لدى الشركة منظومة قيم متكاملة تعمل على دعم الرؤية الإستراتيجية	موافق	4	0.000	4.0
4	تمتلك الشركة غايات شاملة تحدد الفلسفة العامة لها وتوجهاتها الأساسية.	موافق	4	0.000	4.0
5	لدى الشركة أهداف إستراتيجية (محددة - قابلة للقياس - واقعية - متفق عليها - لها إطار زمني محدد) .	موافق	4	0.000	4.0
6	لدى الشركة أهداف إستراتيجية تتسم بالمرونة تراعى إرضاء إحتياجات وتوقعات (العملاء - العاملين - المجتمع - الشركاء) .	موافق	4	0.000	4.0
7	لدى الشركة مجموعة متكاملة من السياسات تحكم وتنظم عملها .	موافق	4	0.000	4.0
8	يوجد بالشركة فريق ذو خبرة فى مجال تصميم الإستراتيجيات .	موافق	4	0.004	4.0
9	تستعين الشركة بمستشارين متخصصين فى تصميم الإستراتيجيات.	موافق	4	0.000	4.0
10	تترجم الشركة إستراتيجياتها الكلية الى خطط مرحلية وخطط سنوية .	موافق	4	0.000	4.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبيان 2020م

الجدول رقم (9/4) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:
لدى الشركة رؤية محددة وواضحة ذات معنى ومكتوبة تتصف بالإيجاز وقابلة للتحقق
تركز على التميز والتفوق والإبداع حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (77.39) بقيمة
احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة
احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

لدى الشركة رسالة واضحة تحدد طبيعة وكيفية أداء عملها وخصائص ماتقدمة من
منتجات للعملاء المستهدفين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (90.00) بقيمة
احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة
احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

لدى الشركة منظومة قيم متكاملة تعمل على دعم الرؤية الإستراتيجية حيث بلغت قيمة
اختبار مربع كأي (60.87) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية
بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا
موافق.

تمتلك الشركة غايات شاملة تحدد الفلسفة العامة لها وتوجهاتها الأساسية حيث بلغت
قيمة اختبار مربع كأي (53.04) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة
معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين
اجابوا موافق.

لدى الشركة أهداف إستراتيجية (محددة - قابلة للقياس - واقعية - متفق عليها - لها
إطار زمني محدد) حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (61.91) بقيمة احتمالية
(0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في
آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

لدى الشركة أهداف إستراتيجية تتسم بالمرونة تراعى إرضاء إحتياجات وتوقعات (
العملاء - العاملين - المجتمع - الشركاء) حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي

(50.43) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق. لدى الشركة مجموعة متكاملة من السياسات تحكم وتنظم عملها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (54.43) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

يوجد بالشركة فريق ذو خبرة في مجال تصميم الإستراتيجيات حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (15.56) بقيمة احتمالية (0.004) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق. تستعين الشركة بمستشارين متخصصين في تصميم الإستراتيجيات حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (20.17) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

تترجم الشركة إستراتيجياتها الكلية الى خطط مرحلية وخطط سنوية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (39.21) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

جدول رقم (10/4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور التحليل البيئي

م	العبرة	درجة التحقق				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير أوافق	غير أوافق بشدة
1	عملت الشركة على دراسة وتحليل الأوضاع والتطورات الاقتصادية والإجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية المحلية والاقليمية والعالمية	27	47	19	18	4
		23.5	40.9	16.5	15.7	3.5
2	درست الشركة متطلبات الأسواق الخارجية وأوضاع المنافسين	36	56	15	5	3
		31.3	48.7	13.0	4.3	2.6
3	درست الشركة إحتياجات عملائها وشركائها الإستراتيجيين والمجتمع	39	50	17	7	2
		33.9	43.5	14.8	6.1	1.7
4	عملت الشركة على دراسة وتحليل سوق العمل	33	53	20	8	1
		28.7	46.1	7.4	7.0	0.9
5	عملت الشركة على دراسة أوضاع الموردين	36	46	22	8	3
		31.3	40.0	19.1	7.0	2.6
6	عملت الشركة على دراسة وتحليل المحتوى التنظيمي (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد)	27	46	24	17	1
		23.5	40.0	20.9	14.8	0.9
7	عملت الشركة على دراسة وتحليل سلسلة القيمة (الإمدادات الداخلية والعمليات والإمدادات الخارجية والمبيعات والتسويق والموارد البشرية)	30	42	25	16	2
		26.1	36.5	21.7	13.9	1.7

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبيان 2020م

يتبين من الجدول رقم (10/4) أعلاه ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

عملت الشركة على دراسة وتحليل الأوضاع والتطورات الاقتصادية والإجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية المحلية والاقليمية والعالمية تتبين ان (27) فرداً وبنسبة (23.5%) اجابوا موافق بشدة، بينما (47) فرداً وبنسبة (40.9%) اجابوا موافق و(19) فرداً وبنسبة (16.5%) اجابوا محايد و(18) فرداً وبنسبة (15.7%) اجابوا غير أوافق و(4) فرداً وبنسبة (3.5%) اجابوا غير أوافق بشدة.

درست الشركة متطلبات الأسواق الخارجية وأوضاع المنافسين تتبين ان (36) فرداً وبنسبة (31.3%) اجابوا موافق بشدة، بينما (56) فرداً وبنسبة (48.7%) اجابوا موافق و(15) فرداً وبنسبة (13.0%) اجابوا محايد و(5) فرداً وبنسبة (4.3%) اجابوا غير أوافق و(3) فرداً وبنسبة (2.6%) اجابوا غير أوافق بشدة.

درست الشركة إحتياجات عملائها وشركائها الإستراتيجيين والمجتم تتبين ان (39) فرداً وبنسبة (33.9%) اجابوا موافق بشدة، بينما (50) فرداً وبنسبة (43.5%) اجابوا موافق و(17) فرداً وبنسبة (14.8%) اجابوا محايد و(7) فرداً وبنسبة (6.1%) اجابوا غير أوافق و(2) فرداً وبنسبة (1.7%) اجابوا غير أوافق بشدة.

عملت الشركة على دراسة وتحليل سوق العمل تتبين ان (33) فرداً وبنسبة (28.7%) اجابوا موافق بشدة، بينما (53) فرداً وبنسبة (46.1%) اجابوا موافق و(20) فرداً وبنسبة (17.4%) اجابوا محايد و(8) فرداً وبنسبة (7.0%) اجابوا غير أوافق و(1) فرداً وبنسبة (0.9%) اجابوا غير أوافق بشدة.

عملت الشركة على دراسة أوضاع الموردين تتبين ان (36) فرداً وبنسبة (31.3%) اجابوا موافق بشدة، بينما (46) فرداً وبنسبة (40.0%) اجابوا موافق و(22) فرداً وبنسبة (19.1%) اجابوا محايد و(8) فرداً وبنسبة (7.0%) اجابوا غير أوافق و(3) فرداً وبنسبة (2.6%) اجابوا غير أوافق بشدة.

عملت الشركة على دراسة وتحليل المحتوى التنظيمي (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد) تتبين ان (27) فرداً وبنسبة (23.5%) اجابوا موافق بشدة، بينما (46) فرداً وبنسبة (40.0%) اجابوا موافق و(24) فرداً وبنسبة (20.9%) اجابوا محايد و(17) فرداً وبنسبة (14.8%) اجابوا غير أوافق و(1) فرداً وبنسبة (0.9%) اجابوا غير أوافق بشدة.

عملت الشركة على دراسة وتحليل سلسلة القيمة (الإمدادات الداخلية والعمليات والإمدادات الخارجية والمبيعات والتسويق والموارد البشرية) تتبين ان (30) فرداً وبنسبة (26.1%) اجابوا موافق بشدة، بينما (42) فرداً وبنسبة (36.5%) اجابوا موافق و(25) فرداً وبنسبة (21.7%) اجابوا محايد و(16) فرداً وبنسبة (13.9%) اجابوا غير أوافق و(2) فرداً وبنسبة (1.7%) اجابوا غير أوافق بشدة.

الجدول رقم (11/4) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور التحليل البيئي

م	العبارة	درجة التحقق			
		مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط
م	العبارة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط
1	عملت الشركة على دراسة وتحليل الأوضاع والتطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية المحلية والاقليمية والعالمية	43.21	4	0.000	4.0
2	درست الشركة متطلبات الأسواق الخارجية وأوضاع المنافسين	88.95	4	0.000	4.0
3	درست الشركة إحتياجات عملائها وشركائها الإستراتيجيين والمجتمع	74.69	4	0.000	4.0
4	عملت الشركة على دراسة وتحليل سوق العمل	74.69	4	0.000	4.0
5	عملت الشركة على دراسة أوضاع الموردين	57.56	4	0.000	4.0
6	عملت الشركة على دراسة وتحليل المحتوى التنظيمي (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد)	46.34	4	0.000	4.0
7	عملت الشركة على دراسة وتحليل سلسلة القيمة (الإمدادات الداخلية والعمليات والإمدادات الخارجية والمبيعات والتسويق والموارد البشرية)	39.30	4	0.000	4.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبيان 2020م

الجدول رقم (11/4) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كاي فبالنسبة للعبارة:

عملت الشركة على دراسة وتحليل الأوضاع والتطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية المحلية والاقليمية والعالمية حيث بلغت قيمة اختبار

مربع كأي (43.21) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق. درست الشركة متطلبات الأسواق الخارجية وأوضاع المنافسين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (88.95) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق. درست الشركة إحتياجات عملائها وشركائها الإستراتيجيين والمجتمع حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (74.69) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

عملت الشركة على دراسة وتحليل سوق العمل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (74.69) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق. عملت الشركة على دراسة أوضاع الموردين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (57.56) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق. عملت الشركة على دراسة وتحليل المحتوى التنظيمي (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد) حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (46.34) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

عملت الشركة على دراسة وتحليل سلسلة القيمة (الإمدادات الداخلية والعمليات والإمدادات الخارجية والمبيعات والتسويق والموارد البشرية) حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (39.30) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

جدول رقم (12/4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور الإختيار الإستراتيجي

م	العبارة	درجة التحقق				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير أوافق بشدة	غير أوافق
1	تقوم الشركة بتحديد البدائل الإستراتيجية	23	44	28	17	3
		20.0	8.3	24.3	14.8	2.6
2	عملت الشركة على تحديد الخيار الإستراتيجي الذي يصلح من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية	23	49	26	12	5
		20.0	42.6	22.6	10.4	4.3
3	يتم وضع إستراتيجيات وخطط بديلة تستخدم عند حدوث أى تغيرات فى البيئة الخارجية أو الداخلية أو إنحراف فى الخطط والإستراتيجيات	25	49	19	17	5
		21.7	42.6	16.5	14.8	4.3

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبيان 2020م

يتبين من الجدول رقم (12/4) أعلاه ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

تقوم الشركة بتحديد البدائل الإستراتيجية تتبين ان (23) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا موافق بشدة، بينما (44) فرداً وبنسبة (38.3%) اجابوا موافق و(28) فرداً وبنسبة (24.3%) اجابوا محايد و(17) فرداً وبنسبة (14.8%) اجابوا غير أوافق و(3) فرداً وبنسبة (2.6%) اجابوا غير أوافق بشدة.

عملت الشركة على تحديد الخيار الإستراتيجي الذي يصلح من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية تتبين ان (23) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا موافق بشدة، بينما (49) فرداً وبنسبة (42.6%) اجابوا موافق و(26) فرداً وبنسبة (2.6%) اجابوا محايد و(12) فرداً وبنسبة (10.4%) اجابوا غير أوافق و(5) فرداً وبنسبة (4.3%) اجابوا غير أوافق بشدة.

يتم وضع إستراتيجيات وخطط بديلة تستخدم عند حدوث أى تغيرات فى البيئة الخارجية أو الداخلية أو إنحراف فى الخطط والإستراتيجيات تتبين ان (25) فرداً وبنسبة (21.7%) اجابوا موافق بشدة، بينما (49) فرداً وبنسبة (42.6%) اجابوا موافق و(19) فرداً وبنسبة (16.5%) اجابوا محايد و(17) فرداً وبنسبة (14.8%) اجابوا غير أوافق و(5) فرداً وبنسبة (4.3%) اجابوا غير أوافق بشدة.

الجدول رقم (13/4) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور الإختيار الإستراتيجي

م	العبارة	درجة التحقق			
		مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط
1	تقوم الشركة بتحديد البدائل الإستراتيجية .	39.21	4	0.000	4.0
2	عملت الشركة على تحديد الخيار الإستراتيجي الذى يصلح من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية .	49.13	4	0.000	4.0
3	يتم وضع إستراتيجيات وخطط بديلة تستخدم عند حدوث أى تغيرات فى البيئة الخارجية أو الداخلية أو إنحراف فى الخطط والإستراتيجيات .	45.91	4	0.000	4.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبيان 2020م

الجدول رقم (13/4) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:
تقوم الشركة بتحديد البدائل الإستراتيجية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (39.21) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.
عملت الشركة على تحديد الخيار الإستراتيجي الذى يصلح من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (49.13) بقيمة احتمالية (0.000)

وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

يتم وضع إستراتيجيات وخطط بديلة تستخدم عند حدوث أى تغيرات فى البيئة الخارجية أو الداخلية أو إنحراف فى الخطط والإستراتيجيات حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (45.91) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

جدول رقم (14/4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور تنفيذ الإستراتيجية

م	العبارة	درجة التحقق				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير أوافق	غير أوافق بشدة
1	تتوفر فى الشركة المهارات والقدرات البشرية والموارد المتميزة	42	56	8	6	3
		36.5	48.7	7.0	5.2	2.6
2	تتوفر فى الشركة تقنيات حديثة	38	48	12	14	3
		33.0	41.7	10.4	12.2	2.6
3	تعمل الشركة على تطوير وتوظيف الموارد والإمكانات البشرية والمالية	34	51	15	11	4
		29.6	44.3	13.0	9.6	3.5
4	يتم إعداد الموازنة بناءً على إستراتيجية الشركة	35	52	15	11	2
		30.4	45.2	13.0	9.6	1.7
5	الهيكل التنظيمى بالشركة عملى وواقعى قابل للتعديل	37	52	12	11	3
		32.2	45.2	10.4	9.6	2.6
6	الثقافة التنظيمية بالشركة تعمل على تعميق فاعلية التعاون المشترك	25	51	21	15	3
		21.7	44.3	18.3	13.0	2.6
7	تطبق الشركة إستراتيجيتها بشكل منتظم لتحقيق النتائج المنشودة	33	44	23	12	3
		28.7	38.3	20.0	10.4	2.6

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبيان 2020م

يتبين من الجدول رقم (14/4) أعلاه ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه مايلى:

تتوفر فى الشركة المهارات والقدرات البشرية والموارد المتميزة تتبين ان (42) فرداً وبنسبة (36.5%) اجابوا موافق بشدة، بينما (56) فرداً وبنسبة (48.7%) اجابوا موافق و(8) فرداً وبنسبة (7.0%) اجابوا محايد و(6) فرداً وبنسبة (5.2%) اجابوا غير أوافق و(3) فرداً وبنسبة (2.6%) اجابوا غير أوافق بشدة.

تتوفر فى الشركة تقنيات حديثة تتبين ان (38) فرداً وبنسبة (33.0%) اجابوا موافق بشدة، بينما (48) فرداً وبنسبة (41.8%) اجابوا موافق و(12) فرداً وبنسبة (10.4%) اجابوا محايد و(14) فرداً وبنسبة (12.2%) اجابوا غير أوافق و(4) فرداً وبنسبة (2.6%) اجابوا غير أوافق بشدة.

تعمل الشركة على تطوير وتوظيف الموارد والإمكانات البشرية والمالية تتبين ان (34) فرداً وبنسبة (29.6%) اجابوا موافق بشدة، بينما (51) فرداً وبنسبة (44.3%) اجابوا موافق و(15) فرداً وبنسبة (13.0%) اجابوا محايد و(11) فرداً وبنسبة (9.6%) اجابوا غير أوافق و(4) فرداً وبنسبة (3.5%) اجابوا غير أوافق بشدة.

يتم إعداد الموازنة بناءً على إستراتيجية الشركة تتبين ان (35) فرداً وبنسبة (30.4%) اجابوا موافق بشدة، بينما (52) فرداً وبنسبة (45.2%) اجابوا موافق و(15) فرداً وبنسبة (13.0%) اجابوا محايد و(11) فرداً وبنسبة (9.6%) اجابوا غير أوافق و(2) فرداً وبنسبة (1.7%) اجابوا غير أوافق بشدة.

الهيكل التنظيمى بالشركة عملى وواقعى قابل للتعديل تتبين ان (37) فرداً وبنسبة (32.2%) اجابوا موافق بشدة، بينما (52) فرداً وبنسبة (45.2%) اجابوا موافق و(12) فرداً وبنسبة (10.4%) اجابوا محايد و(11) فرداً وبنسبة (9.6%) اجابوا غير أوافق و(3) فرداً وبنسبة (2.6%) اجابوا غير أوافق بشدة.

الثقافة التنظيمية بالشركة تعمل على تعميق فاعلية التعاون المشترك تتبين ان (25) فرداً وبنسبة (21.7%) اجابوا موافق بشدة، بينما (51) فرداً وبنسبة (44.3%) اجابوا موافق و(21) فرداً وبنسبة (18.3%) اجابوا محايد و(15) فرداً وبنسبة (13.0%) اجابوا غير أوافق و(3) فرداً وبنسبة (2.6%) اجابوا غير أوافق بشدة.

تطبق الشركة إستراتيجيتها بشكل منتظم لتحقيق النتائج المنشودة تتبين ان (33) فرداً وبنسبة (28.7%) اجابوا موافق بشدة، بينما (44) فرداً وبنسبة (38.3%) اجابوا موافق و(23) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا محايد و(12) فرداً وبنسبة (10.4%) اجابوا غير أوافق و(3) فرداً وبنسبة (2.6%) اجابوا غير أوافق بشدة.

الجدول رقم (15/4) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور تنفيذ الإستراتيجية

م	العبارة	درجة التحقق			
		مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط
1	تتوفر فى الشركة المهارات والقدرات البشرية والموارد المتميزة .	102.78	4	0.000	4.0
2	تتوفر فى الشركة تقنيات حديثة .	63.13	4	0.000	4.0
3	تعمل الشركة على تطوير وتوظيف الموارد والإمكانات البشرية والمالية .	64.08	4	0.000	4.0
4	يتم إعداد الموازنة بناءً على إستراتيجية الشركة .	71.04	4	0.000	4.0
5	الهيكل التنظيمى بالشركة عملى وواقعى قابل للتعديل .	74.00	4	0.000	4.0
6	الثقافة التنظيمية بالشركة تعمل على تعميق فاعلية التعاون المشترك .	54.60	4	0.000	4.0
7	تطبق الشركة إستراتيجيتها بشكل منتظم لتحقيق النتائج المنشودة .	46.17	4	0.000	4.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبيان 2020م

الجدول رقم (15/4) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

تتوفر فى الشركة المهارات والقدرات البشرية والموارد المتميزة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (102.78) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية فى آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

تتوفر فى الشركة تقنيات حديثة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (63.13) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية فى آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

تعمل الشركة على تطوير وتوظيف الموارد والإمكانات البشرية والمالية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (64.08) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية فى آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

يتم إعداد الموازنة بناءً على إستراتيجية الشركة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (71.04) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية فى آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

الهيكل التنظيمى بالشركة عملى وواقعى قابل للتعديل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (74.00) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية فى آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

الثقافة التنظيمية بالشركة تعمل على تعميق فاعلية التعاون المشترك حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (54.60) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية فى آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

تطبق الشركة إستراتيجيتها بشكل منتظم لتحقيق النتائج المنشودة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (46.17) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية

بمعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

جدول رقم (16/4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور الرقابة الإستراتيجية

م	العبارة	درجة التحقق				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1	تعمل الشركة على تحديد نتائج الأداء المتوقعة	28	50	23	12	2
		24.3	43.5	20.0	10.4	1.7
2	لدى الشركة معايير ومؤشرات لقياس وتقييم الأداء	34	40	18	15	8
		29.6	34.8	15.7	13.0	7.0
3	تعمل الشركة على قياس أدائها المنفذ مع الأداء المستهدف وفق المعايير الموضوعية بصورة دورية	26	47	15	23	4
		22.6	40.9	13.0	20.0	3.5
4	تقارن الشركة أدائها مع أداء الشركات المحلية والعالمية المنافسة لها	34	45	20	11	5
		29.6	39.1	17.4	9.6	4.3
5	تقوم الشركة بتقييم نتائج أدائها مع الأهداف الموضوعية	29	50	21	10	5
		25.2	43.5	18.3	8.7	4.3
6	يتم الاستفادة من التغذية العكسية لتقويم الأداء وتصحيح الإنحرافات إن وجدت	35	43	18	13	6
		30.4	37.4	15.4	11.3	5.2

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبيان 2020م

يتبين من الجدول رقم (16/4) أعلاه ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

تعمل الشركة على تحديد نتائج الأداء المتوقعة تتبين ان (28) فرداً وبنسبة (24.3%) اجابوا موافق بشدة، بينما (50) فرداً وبنسبة (43.5%) اجابوا موافق و(23) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا محايد و(12) فرداً وبنسبة (10.4%) اجابوا غير موافق و(2) فرداً وبنسبة (1.7%) اجابوا غير موافق بشدة.

لدى الشركة معايير ومؤشرات لقياس وتقييم الأداء تتبين ان (34) فرداً وبنسبة (29.6%) اجابوا موافق بشدة، بينما (40) فرداً وبنسبة (34.8%) اجابوا موافق و(18) فرداً وبنسبة (15.7%) اجابوا محايد و(15) فرداً وبنسبة (13.0%) اجابوا غير أوافق و(8) فرداً وبنسبة (7.0%) اجابوا غير أوافق بشدة.

تعمل الشركة على قياس أدائها المنفذ مع الأداء المستهدف وفق المعايير الموضوعية بصورة دورية تتبين ان (26) فرداً وبنسبة (22.6%) اجابوا موافق بشدة، بينما (47) فرداً وبنسبة (40.9%) اجابوا موافق و(15) فرداً وبنسبة (13.0%) اجابوا محايد و(23) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا غير أوافق و(4) فرداً وبنسبة (3.5%) اجابوا غير أوافق بشدة.

تقارن الشركة أدائها مع أداء الشركات المحلية والعالمية المنافسة لها تتبين ان (34) فرداً وبنسبة (29.6%) اجابوا موافق بشدة، بينما (45) فرداً وبنسبة (39.1%) اجابوا موافق و(20) فرداً وبنسبة (17.4%) اجابوا محايد و(11) فرداً وبنسبة (9.6%) اجابوا غير أوافق و(5) فرداً وبنسبة (4.3%) اجابوا غير أوافق بشدة.

تقوم الشركة بتقييم نتائج أدائها مع الأهداف الموضوعية تتبين ان (29) فرداً وبنسبة (25.2%) اجابوا موافق بشدة، بينما (50) فرداً وبنسبة (43.5%) اجابوا موافق و(21) فرداً وبنسبة (18.3%) اجابوا محايد و(10) فرداً وبنسبة (8.7%) اجابوا غير أوافق و(5) فرداً وبنسبة (4.3%) اجابوا غير أوافق بشدة.

يتم الاستفادة من التغذية العكسية لتقويم الأداء وتصحيح الانحرافات إن وجدت تتبين ان (35) فرداً وبنسبة (30.4%) اجابوا موافق بشدة، بينما (43) فرداً وبنسبة (37.4%) اجابوا موافق و(18) فرداً وبنسبة (15.7%) اجابوا محايد و(13) فرداً وبنسبة (11.3%) اجابوا غير أوافق و(6) فرداً وبنسبة (5.2%) اجابوا غير أوافق بشدة.

الجدول رقم (17/4) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور الرقابة الإستراتيجية

م	العبارة	درجة التحقق			
		مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط
1	تعمل الشركة على تحديد نتائج الأداء المتوقعة .	57.21	4	0.000	4.0
2	لدى الشركة معايير ومؤشرات لقياس وتقييم الأداء .	31.47	4	0.000	4.0
3	تعمل الشركة على قياس أدائها المنفذ مع الأداء المستهدف وفق المعايير الموضوعية بصورة دورية .	43.91	4	0.000	4.0
4	تقارن الشركة أدائها مع أداء الشركات المحلية والعالمية المنافسة لها.	47.04	4	0.000	4.0
5	تقوم الشركة بتقييم نتائج أدائها مع الأهداف الموضوعية .	54.87	4	0.000	4.0
6	يتم الإستفادة من التغذية العكسية لتقويم الأداء وتصحيح الإنحرافات إن وجدت .	41.65	4	0.000	4.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبيان 2020م

الجدول رقم (17/4) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كاي فبالنسبة للعبارة:

تعمل الشركة على تحديد نتائج الأداء المتوقعة تعمل الشركة على تحديد نتائج الأداء المتوقعة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي (57.21) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

لدى الشركة معايير ومؤشرات لقياس وتقييم الأداء حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (31.47) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

تعمل الشركة على قياس أدائها المنفذ مع الأداء المستهدف وفق المعايير الموضوعية بصورة دورية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (43.91) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

تقارن الشركة أدائها مع أداء الشركات المحلية والعالمية المنافسة لها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (47.04) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

تقوم الشركة بتقييم نتائج أدائها مع الأهداف الموضوعية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (54.87) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

يتم الإستفادة من التغذية العكسية لتقويم الأداء وتصحيح الإنحرافات إن وجدت حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (41.65) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

جدول رقم (18/4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور قيادة التميز

م	العبارة	درجة التحقق				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير أوافق	غير أوافق بشدة
1	تعمل قيادة التميز على صياغة التوجه الإستراتيجي للشركة	32	45	18	14	6
		27.8	39.1	15.7	12.2	5.2
2	تجسد قيادة الشركة القيم المؤسسية والقوة الحسنة في النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك المهني	36	50	11	12	6
		31.3	43.5	9.6	10.4	5.2
3	يقوم القادة بتحسين الأداء المؤسسي وتطوير الأنظمة الإدارية بصورة مستمرة	32	50	12	14	7
		27.8	43.5	10.4	12.2	6.1
4	يتبنى القادة منهج الشفافية والمسئولية والإستجابة في تفاعلهم مع (العملاء - المساهمين - الموردین - الشركاء والمجتمع ككل)	31	53	12	11	8
		27.0	46.1	10.4	9.6	7.0
5	تعزز قيادة التميز ثقافة التميز (الإشارك - التمكين - التحسين - المساءلة - تكافؤ الفرص - التقدير - الإبداع والإبتكار) بين العاملين بالشركة	25	53	18	12	7
		21.7	46.1	15.7	10.4	6.1
6	يتمتع قادة الشركة بالمرونة والقدرة على صناعة القرارات الصائبة وإدارة عمليات التغيير والتحسين	36	49	16	9	5
		31.3	42.6	13.9	7.8	4.3

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبيان 2020م

يتبين من الجدول رقم (18/4) أعلاه ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

تعمل قيادة التميز على صياغة التوجه الإستراتيجي للشركة تتبين ان (32) فرداً وبنسبة (27.8%) اجابوا موافق بشدة، بينما (45) فرداً وبنسبة (39.1%) اجابوا موافق و(18) فرداً وبنسبة (15.7%) اجابوا محايد و(14) فرداً وبنسبة (12.2%) اجابوا غير أوافق و(6) فرداً وبنسبة (5.2%) اجابوا غير أوافق بشدة.

تجسد قيادة الشركة القيم المؤسسية والقُدوة الحسنة فى النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك المهنى تتبين ان (36) فرداً وبنسبة (31.3%) اجابوا موافق بشدة، بينما (50) فرداً وبنسبة (43.5%) اجابوا موافق و(11) فرداً وبنسبة (9.6%) اجابوا محايد و(12) فرداً وبنسبة (10.4%) اجابوا غير أوافق و(6) فرداً وبنسبة (5.2%) اجابوا غير أوافق بشدة.

يقوم القادة بتحسين الأداء المؤسسى وتطوير الأنظمة الإدارية بصورة مستمرة تتبين ان (32) فرداً وبنسبة (27.8%) اجابوا موافق بشدة، بينما (50) فرداً وبنسبة (43.5%) اجابوا موافق و(12) فرداً وبنسبة (10.4%) اجابوا محايد و(14) فرداً وبنسبة (12.2%) اجابوا غير أوافق و(7) فرداً وبنسبة (6.1%) اجابوا غير أوافق بشدة.

يتبنى القادة منهج الشفافية والمسؤولية والإستجابة فى تفاعلهم مع (العملاء - المساهمين - الموردين - الشركاء والمجتمع ككل) تتبين ان (31) فرداً وبنسبة (27.0%) اجابوا موافق بشدة، بينما (53) فرداً وبنسبة (46.1%) اجابوا موافق و(12) فرداً وبنسبة (10.4%) اجابوا محايد و(11) فرداً وبنسبة (9.6%) اجابوا غير أوافق و(8) فرداً وبنسبة (7.0%) اجابوا غير أوافق بشدة.

تعزز قيادة التميز ثقافة التميز (الإشارك - التمكين - التحسين - المساءلة - تكافؤ الفرص - التقدير - الإبداع والإبتكار) بين العاملين بالشركة تتبين ان (25) فرداً وبنسبة (21.7%) اجابوا موافق بشدة، بينما (53) فرداً وبنسبة (46.1%) اجابوا موافق و(18) فرداً وبنسبة (15.7%) اجابوا محايد و(12) فرداً وبنسبة (10.4%) اجابوا غير أوافق و(7) فرداً وبنسبة (6.1%) اجابوا غير أوافق بشدة.

يتمتع قادة الشركة بالمرونة والقُدرة على صناعة القرارات الصائبة وإدارة عمليات التغيير والتحسين تتبين ان (36) فرداً وبنسبة (31.3%) اجابوا موافق بشدة، بينما (49) فرداً وبنسبة (42.6%) اجابوا موافق و(16) فرداً وبنسبة (13.9%) اجابوا محايد و(9) فرداً وبنسبة (7.8%) اجابوا غير أوافق و(5) فرداً وبنسبة (4.3%) اجابوا غير أوافق بشدة.

الجدول رقم (19/4) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور قيادة التميز

م	العبارة	درجة التحقق			
		مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط
		درجة القياس			
1	تعمل قيادة التميز على صياغة التوجه الإستراتيجي للشركة .	موافق	4	0.000	41.73
2	تجسد قيادة الشركة القيم المؤسسية والقوة الحسنة في النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك المهني.	موافق	4	0.000	63.13
3	يقوم القادة بتحسين الأداء المؤسسي وتطوير الأنظمة الإدارية بصورة مستمرة .	موافق	4	0.000	55.13
4	يتبنى القادة منهج الشفافية والمسئولية والإستجابة في تفاعلهم مع (العملاء - المساهمين - الموردين - الشركاء والمجتمع ككل) .	موافق	4	0.000	63.21
5	تعزز قيادة التميز ثقافة التميز (الإشراف - التمكين - التحسين - المساءلة - تكافؤ الفرص - التقدير - الإبداع والإبتكار) بين العاملين بالشركة .	موافق	4	0.000	56.78
6	يتمتع قادة الشركة بالمرونة والقدرة على صناعة القرارات الصائبة وإدارة عمليات التغيير والتحسين.	موافق	4	0.000	61.47

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبيان 2020م

الجدول رقم (19/4) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

تعمل قيادة التميز على صياغة التوجه الإستراتيجي للشركة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (41.73) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

تجسد قيادة الشركة القيم المؤسسية والقُدوة الحسنة فى النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك المهنى حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (63.13) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية فى آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

يقوم القادة بتحسين الأداء المؤسسى وتطوير الأنظمة الإدارية بصورة مستمرة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (55.13) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية فى آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

يتبنى القادة منهج الشفافية والمسؤولية والإستجابة فى تفاعلهم مع (العملاء - المساهمين - الموردين - الشركاء والمجتمع ككل) حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (63.21) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية فى آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

تعزز قيادة التميز ثقافة التميز (الإشرارك - التمكين - التحسين - المساءلة - تكافؤ الفرص - التقدير - الإبداع والإبتكار) بين العاملين بالشركة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (56.78) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية فى آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

يتمتع قادة الشركة بالمرونة والقُدرة على صناعة القرارات الصائبة وإدارة عمليات التغيير والتحسين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (61.47) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية فى آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

جدول رقم (20/4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور إستراتيجية التميز

م	العبرة	درجة التحقق				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير أوافق	غير أوافق بشدة
1	تضع الشركة إستراتيجيتها بناءً على فهم وتحليل بيئتها الخارجية والداخلية وتوقعات جميع المعين بها	20	59	19	14	3
		17.4	51.3	16.5	12.2	2.6
2	تعمل الشركة على صياغة إستراتيجيتها ومراجعتها وتطويرها ودمج مبادئ الإستدامة بها	24	50	26	13	2
		20.9	43.5	22.6	11.3	1.7
3	تعمل الشركة على ترجمة إستراتيجيتها الى عمليات ومشاريع ومتابعة أدائها مع السياسات الداعمة لها	23	52	25	11	4
		20.0	45.2	21.7	9.6	3.5

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبيان 2020م

يتبين من الجدول رقم (20/4) أعلاه ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

تضع الشركة إستراتيجيتها بناءً على فهم وتحليل بيئتها الخارجية والداخلية وتوقعات جميع المعين بها تتبين ان (20) فرداً وبنسبة (17.4%) اجابوا موافق بشدة، بينما (59) فرداً وبنسبة (51.3%) اجابوا موافق و(19) فرداً وبنسبة (16.5%) اجابوا محايد و(14) فرداً وبنسبة (12.2%) اجابوا غير أوافق و(3) فرداً وبنسبة (2.6%) اجابوا غير أوافق بشدة.

تعمل الشركة على صياغة إستراتيجيتها ومراجعتها وتطويرها ودمج مبادئ الإستدامة بها تتبين ان (24) فرداً وبنسبة (20.9%) اجابوا موافق بشدة، بينما (50) فرداً وبنسبة (43.5%) اجابوا موافق و(26) فرداً وبنسبة (22.6%) اجابوا محايد و(13) فرداً وبنسبة (11.3%) اجابوا غير أوافق و(2) فرداً وبنسبة (1.7%) اجابوا غير أوافق بشدة.

تعمل الشركة على ترجمة إستراتيجيتها الى عمليات ومشاريع ومتابعة أدائها مع السياسات الداعمة لها تتبين ان (23) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا موافق بشدة، بينما

(52) فرداً وبنسبة (45.2%) اجابوا موافق و(25) فرداً وبنسبة (21.7%) اجابوا محايد و(11) فرداً وبنسبة (9.6%) اجابوا غير أوافق و(4) فرداً وبنسبة (3.5%) اجابوا غير أوافق بشدة.

الجدول رقم (21/4) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور إستراتيجية التميز

م	العبارة	درجة التحقق			
		مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط
1	تضع الشركة إستراتيجيتها بناءً على فهم وتحليل بيئتها الخارجية والداخلية وتوقعات جميع المعنيين بها .	78.34	4	0.000	4.0
2	تعمل الشركة على صياغة إستراتيجيتها ومراجعتها وتطويرها ودمج مبادئ الإستدامة بها .	55.65	4	0.000	4.0
3	تعمل الشركة على ترجمة إستراتيجيتها الى عمليات ومشاريع ومتابعة أدائها مع السياسات الداعمة لها .	58.69	4	0.000	4.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبيان 2020م

الجدول رقم (21/4) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

تضع الشركة إستراتيجيتها بناءً على فهم وتحليل بيئتها الخارجية والداخلية وتوقعات جميع المعنيين بها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (78.34) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

تعمل الشركة على صياغة إستراتيجيتها ومراجعتها وتطويرها ودمج مبادئ الإستدامة بها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (55.65) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

تعمل الشركة على ترجمة إستراتيجيتها الى عمليات ومشاريع ومتابعة أدائها مع السياسات الداعمة لها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (58.69) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

جدول رقم (22/4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور العاملين

م	العبارة	درجة التحقق				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير أوافق	غير أوافق بشدة
1	توضع خطط للموارد البشرية وفق إحتياجات الإستراتيجية الكلية للشركة	29	40	28	15	3
		25.2	34.8	24.3	13.0	2.6
2	تخطط الشركة لجذب ذوى الكفاءات والخبرات والمهارات والإحتفاظ بهم	41	42	9	17	6
		35.7	36.5	7.8	14.8	5.2
3	تعمل الشركة على تقييم وتطوير مهارات وقدرات العاملين	29	47	14	16	9
		25.2	40.9	12.2	13.9	7.8
4	تعمل الشركة على إشراك العاملين والموائمة بين أهدافهم الشخصية والمؤسسية	20	49	21	15	10
		17.4	42.6	18.3	13.0	8.7
5	تدعم الشركة ثقافة التواصل والتعاون بين العاملين فى كافة مجالات العمل	33	50	11	17	4
		28.7	43.5	9.6	14.8	3.5
6	تقوم الشركة بتحفيز وتقدير جهود وإنجازات العاملين	37	42	18	12	2
		32.2	36.5	15.7	10.4	5.2

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبيان 2020م

يتبين من الجدول رقم (22/4) أعلاه ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

توضع خطط للموارد البشرية وفق إحتياجات الإستراتيجية الكلية للشركة تتبين ان (29) فرداً وبنسبة (25.2%) اجابوا موافق بشدة، بينما (40) فرداً وبنسبة (34.8%) اجابوا

موافق و(28) فرداً وبنسبة (24.3%) اجابوا محايد و(15) فرداً وبنسبة (13.0%) اجابوا غير اوافق و(3) فرداً وبنسبة (2.6%) اجابوا غير اوافق بشدة.

تخطط الشركة لجذب نوى الكفاءات والخبرات والمهارات والإحتفاظ بهم تتبين ان (41) فرداً وبنسبة (35.7%) اجابوا موافق بشدة، بينما (42) فرداً وبنسبة (36.5%) اجابوا موافق و(9) فرداً وبنسبة (7.8%) اجابوا محايد و(17) فرداً وبنسبة (14.8%) اجابوا غير اوافق و(6) فرداً وبنسبة (5.2%) اجابوا غير اوافق بشدة.

تعمل الشركة على تقييم وتطوير مهارات وقدرات العاملين تتبين ان (29) فرداً وبنسبة (25.2%) اجابوا موافق بشدة، بينما (47) فرداً وبنسبة (40.9%) اجابوا موافق و(14) فرداً وبنسبة (12.2%) اجابوا محايد و(16) فرداً وبنسبة (13.9%) اجابوا غير اوافق و(9) فرداً وبنسبة (7.8%) اجابوا غير اوافق بشدة.

تعمل الشركة على إشراك العاملين والموائمة بين أهدافهم الشخصية والمؤسسية تتبين ان (20) فرداً وبنسبة (17.4%) اجابوا موافق بشدة، بينما (49) فرداً وبنسبة (42.6%) اجابوا موافق و(21) فرداً وبنسبة (18.3%) اجابوا محايد و(15) فرداً وبنسبة (13.0%) اجابوا غير اوافق و(10) فرداً وبنسبة (8.7%) اجابوا غير اوافق بشدة.

تدعم الشركة ثقافة التواصل والتعاون بين العاملين فى كافة مجالات العمل تتبين ان (33) فرداً وبنسبة (28.7%) اجابوا موافق بشدة، بينما (50) فرداً وبنسبة (43.5%) اجابوا موافق و(11) فرداً وبنسبة (9.6%) اجابوا محايد و(17) فرداً وبنسبة (14.8%) اجابوا غير اوافق و(4) فرداً وبنسبة (3.5%) اجابوا غير اوافق بشدة.

تقوم الشركة بتحفيز وتقدير جهود وإنجازات العاملين تتبين ان (37) فرداً وبنسبة (32.2%) اجابوا موافق بشدة، بينما (42) فرداً وبنسبة (36.5%) اجابوا موافق و(18) فرداً وبنسبة (15.7%) اجابوا محايد و(12) فرداً وبنسبة (10.4%) اجابوا غير اوافق و(6) فرداً وبنسبة (5.2%) اجابوا غير اوافق بشدة.

الجدول رقم (23/4) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور العاملين

م	العبارة	درجة التحقق			
		مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط
1	توضع خطط للموارد البشرية وفق إحتياجات الإستراتيجية الكلية للشركة .	35.39	4	0.000	4.0
2	تخطط الشركة لجذب ذوى الكفاءات والخبرات والمهارات والإحتفاظ بهم .	52.43	4	0.000	4.0
3	تعمل الشركة على تقييم وتطوير مهارات وقدرات العاملين .	40.78	4	0.000	4.0
4	تعمل الشركة على إشراك العاملين والموائمة بين أهدافهم الشخصية والمؤسسية .	40.08	4	0.000	4.0
5	تدعم الشركة ثقافة التواصل والتعاون بين العاملين فى كافة مجالات العمل .	59.56	4	0.000	4.0
6	تقوم الشركة بتحفيز وتقدير جهود وإنجازات العاملين .	43.13	4	0.000	4.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستهتبان 2020م

الجدول رقم (23/4) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

توضع خطط للموارد البشرية وفق إحتياجات الإستراتيجية الكلية للشركة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (35.39) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

تخطط الشركة لجذب ذوى الكفاءات والخبرات والمهارات والإحتفاظ بهم حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (52.43) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة

معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

تعمل الشركة على تقييم وتطوير مهارات وقدرات العاملين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (40.78) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

تعمل الشركة على إشراك العاملين والموائمة بين أهدافهم الشخصية والمؤسسية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (40.08) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

تدعم الشركة ثقافة التواصل والتعاون بين العاملين في كافة مجالات العمل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (59.56) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

تقوم الشركة بتحفيز وتقدير جهود وإنجازات العاملين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (43.13) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

جدول رقم (24/4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور الشراكات والموارد

م	العبرة	درجة التحقق				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير أوافق	غير أوافق بشدة
1	تعمل الشركة على بناء وتدعيم وإستدامة علاقاتها بالموردين والشركاء	41	57	13	2	2
		35.7	49.6	11.3	1.7	1.7
2	تعمل الشركة على إدارة وإستغلال مواردها المالية بصورة فعالة ومستدامة	43	47	16	7	2
		37.4	40.9	13.9	6.1	1.7
3	تعمل الشركة على المحافظة على الأجهزة والمعدات والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة	44	53	11	5	2
		38.3	46.1	9.6	4.3	1.7
4	تطور الشركة الحزم التقنية للعمليات والمشاريع والشركة ككل	22	56	20	14	3
		19.1	48.7	17.4	12.2	2.6
5	تتخذ القرارات في الشركة بناءً على معلومات دقيقة وكافية	29	46	21	10	9
		25.2	40.0	18.3	8.7	7.8

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستهيين 2020م

يتبين من الجدول رقم (24/4) أعلاه ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

تعمل الشركة على بناء وتدعيم وإستدامة علاقاتها بالموردين والشركاء تتبين ان (41) فرداً وبنسبة (35.7%) اجابوا موافق بشدة، بينما (57) فرداً وبنسبة (49.6%) اجابوا موافق و(13) فرداً وبنسبة (11.3%) اجابوا محايد و(2) فرداً وبنسبة (1.7%) اجابوا غير أوافق و(2) فرداً وبنسبة (1.7%) اجابوا غير أوافق بشدة.

تعمل الشركة على إدارة وإستغلال مواردها المالية بصورة فعالة ومستدامة تتبين ان (43) فرداً وبنسبة (37.4%) اجابوا موافق بشدة، بينما (47) فرداً وبنسبة (40.9%) اجابوا موافق و(16) فرداً وبنسبة (13.9%) اجابوا محايد و(7) فرداً وبنسبة (6.1%) اجابوا غير أوافق و(2) فرداً وبنسبة (1.7%) اجابوا غير أوافق بشدة.

تعمل الشركة على المحافظة على الأجهزة والمعدات والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة تتبين ان (44) فرداً وبنسبة (38.3%) اجابوا موافق بشدة، بينما (53) فرداً وبنسبة (46.1%) اجابوا موافق و(11) فرداً وبنسبة (9.6%) اجابوا محايد و(5) فرداً وبنسبة (4.3%) اجابوا غير أوافق و(2) فرداً وبنسبة (1.7%) اجابوا غير أوافق بشدة.

تطور الشركة الحزم التقنية للعمليات والمشاريع والشركة ككل تتبين ان (22) فرداً وبنسبة (19.1%) اجابوا موافق بشدة، بينما (56) فرداً وبنسبة (48.7%) اجابوا موافق و(20) فرداً وبنسبة (17.4%) اجابوا محايد و(14) فرداً وبنسبة (12.2%) اجابوا غير أوافق و(3) فرداً وبنسبة (2.6%) اجابوا غير أوافق بشدة.

تتخذ القرارات فى الشركة بناءً على معلومات دقيقة وكافية تتبين ان (29) فرداً وبنسبة (25.2%) اجابوا موافق بشدة، بينما (46) فرداً وبنسبة (40.0%) اجابوا موافق و(21) فرداً وبنسبة (18.3%) اجابوا محايد و(10) فرداً وبنسبة (8.7%) اجابوا غير أوافق و(9) فرداً وبنسبة (7.8%) اجابوا غير أوافق بشدة.

الجدول رقم (25/4) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور الشراكات والموارد

م	العبارة	درجة التحقق			
		مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط
		درجة القياس			
1	تعمل الشركة على بناء وتدعيم وإستدامة علاقاتها بالموردين والشركاء .	موافق	4	0.000	4.0
2	تعمل الشركة على إدارة وإستغلال مواردها المالية بصورة فعالة ومستدامة .	موافق	4	0.000	4.0
3	تعمل الشركة على المحافظة على الأجهزة والمعدات والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة .	موافق	4	0.000	4.0
4	تطور الشركة الحزم التقنية للعمليات والمشاريع والشركة ككل.	موافق	4	0.000	4.0
6	تتخذ القرارات فى الشركة بناءً على معلومات دقيقة وكافية .	موافق	4	0.000	4.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبيان 2020م

الجدول رقم (25/4) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

تعمل الشركة على بناء وتدعيم وإستدامة علاقاتها بالموردين والشركاء حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (107.04) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

تعمل الشركة على إدارة وإستغلال مواردها المالية بصورة فعالة ومستدامة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (74.87) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

تعمل الشركة على المحافظة على الأجهزة والمعدات والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (97.82) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

تطور الشركة الحزم التقنية للعمليات والمشاريع والشركة ككل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (68.69) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

تتخذ القرارات في الشركة بناءً على معلومات دقيقة وكافية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (40.60) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

جدول رقم (26/4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور العمليات والمنتجات والخدمات

م	العبرة	درجة التحقق				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير أوافق	غير أوافق بشدة
1	تصمم وتراجع العمليات وفق نظم وإجراءات حديثة وفعالة مع الضبط والتحسين المستمر	26	41	31	9	8
		22.6	35.7	27.0	7.8	7.0
2	يتم الاستفادة من التغذية الراجعة من العملاء فى تطوير العمليات وإبتكار المنتجات	33	50	23	4	5
		28.7	43.5	20.0	3.5	4.3
3	تمتلك الشركة أساليب جاذبة لترويج وتسويق منتجاتها	47	39	14	12	3
		40.9	33.9	12.2	10.4	2.6
4	تعمل الشركة على إنتاج وتقديم منتجات ذات جودة عالية وفقاً للمواصفات العالمية	43	48	14	7	3
		40.9	33.9	12.2	10.4	2.6
5	تتبنى الشركة سياسات وعمليات لتعزيز علاقتها مع العملاء	41	54	12	5	3
		35.7	47.0	10.4	4.3	2.6

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبيان 2020م

يتبين من الجدول رقم (26/4) أعلاه ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

تصمم وتراجع العمليات وفق نظم وإجراءات حديثة وفعالة مع الضبط والتحسين المستمر تتبين ان (26) فرداً وبنسبة (22.6%) اجابوا موافق بشدة، بينما (41) فرداً وبنسبة (35.7%) اجابوا موافق و(31) فرداً وبنسبة (27.0%) اجابوا محايد و(9) فرداً وبنسبة (7.8%) اجابوا غير أوافق و(8) فرداً وبنسبة (7.0%) اجابوا غير أوافق بشدة.

يتم الاستفادة من التغذية الراجعة من العملاء فى تطوير العمليات وإبتكار المنتجات تتبين ان (33) فرداً وبنسبة (28.7%) اجابوا موافق بشدة، بينما (50) فرداً وبنسبة (43.5%) اجابوا موافق و(23) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا محايد و(4)

فرداً وبنسبة (3.5%) اجابوا غير أوافق و(5) فرداً وبنسبة (4.3%) اجابوا غير أوافق بشدة.

تمتلك الشركة أساليب جاذبة لترويج وتسويق منتجاتها تتبين ان (47) فرداً وبنسبة (40.9%) اجابوا موافق بشدة، بينما (39) فرداً وبنسبة (33.9%) اجابوا موافق و(14) فرداً وبنسبة (12.2%) اجابوا محايد و(12) فرداً وبنسبة (10.4%) اجابوا غير أوافق و(3) فرداً وبنسبة (2.6%) اجابوا غير أوافق بشدة.

تعمل الشركة على إنتاج وتقديم منتجات ذات جودة عالية وفقاً للمواصفات العالمية تتبين ان (43) فرداً وبنسبة (37.4%) اجابوا موافق بشدة، بينما (48) فرداً وبنسبة (41.7%) اجابوا موافق و(14) فرداً وبنسبة (12.2%) اجابوا محايد و(7) فرداً وبنسبة (6.1%) اجابوا غير أوافق و(3) فرداً وبنسبة (2.6%) اجابوا غير أوافق بشدة.

تتبنى الشركة سياسات وعمليات لتعزيز علاقتها مع العملاء تتبين ان (41) فرداً وبنسبة (35.7%) اجابوا موافق بشدة، بينما (54) فرداً وبنسبة (47.0%) اجابوا موافق و(12) فرداً وبنسبة (10.4%) اجابوا محايد و(5) فرداً وبنسبة (4.3%) اجابوا غير أوافق و(3) فرداً وبنسبة (2.6%) اجابوا غير أوافق بشدة.

الجدول رقم (27/4) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور العمليات والمنتجات والخدمات

م	العبارة	درجة التحقق			
		مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط
1	تصمم وتراجع العمليات وفق نظم وإجراءات حديثة وفعالة مع الضبط والتحسين المستمر .	35.56	4	0.000	4.0
2	يتم الإستفادة من التغذية الراجعة من العملاء في تطوير العمليات وإبتكار المنتجات	65.82	4	0.000	4.0
3	تمتلك الشركة أساليب جاذبة لترويج وتسويق منتجاتها	62.34	4	0.000	4.0
4	تعمل الشركة على إنتاج وتقديم منتجات ذات جودة عالية وفقاً للمواصفات العالمية	76.60	4	0.000	4.0
5	تتبنى الشركة سياسات وعمليات لتعزيز علاقتها مع العملاء.	92.60	4	0.000	4.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبيان 2020م

الجدول رقم (27/4) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

تصمم وتراجع العمليات وفق نظم وإجراءات حديثة وفعالة مع الضبط والتحسين المستمر حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (35.56) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

يتم الإستفادة من التغذية الراجعة من العملاء في تطوير العمليات وإبتكار المنتجات حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (65.82) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

تمتلك الشركة أساليب جاذبة لترويج وتسويق منتجاتها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (62.34) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

تعمل الشركة على إنتاج وتقديم منتجات ذات جودة عالية وفقاً للمواصفات العالمية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (76.60) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

تتبنى الشركة سياسات وعمليات لتعزيز علاقتها مع العملاء حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (92.60) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا موافق.

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات

3-4 إختبار الفرضيات

الجدول رقم (28/4) يوضح المقاييس الاحصائية للفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والتميز المؤسسى فى قطاع صناعة البلاستيك فى السودان.

الحجم	معامل الارتباط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الدلالة الاحصائية	الوسيط	درجة القياس
115	0.82	149.07	9	0.000	دالة احصائياً	4.0	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبيان 2020م

يتبين من الجدول رقم (28/4) أعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي (149.07) بقيمة معنوية (0.000) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) وبمعامل ارتباط (0.82) هذا يعني ان توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والتميز المؤسسى فى قطاع صناعة البلاستيك فى السودان لصالح الذين اجابوا موافق.

الجدول رقم (29/4) يوضح المقاييس الاحصائية للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الإستراتيجية والتميز المؤسسى فى قطاع صناعة البلاستيك فى السودان.

الحجم	معامل الارتباط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الدلالة الاحصائية	الوسيط	درجة القياس
115	0.71	88.09	9	0.000	دالة احصائياً	4.0	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبيان 2020م

يتبين من الجدول رقم (29/4) أعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي (88.09) بقيمة معنوية (0.000) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) وبمعامل ارتباط (0.71) هذا يعني ان توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الإستراتيجية والتميز المؤسسى فى قطاع صناعة البلاستيك فى السودان لصالح الذين اجابوا موافق.

الجدول رقم (30/4) يوضح المقاييس الاحصائية للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي والتميز المؤسسى فى قطاع صناعة البلاستيك فى السودان.

الحجم	معامل الارتباط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الدلالة الاحصائية	الوسيط	درجة القياس
115	0.66	84.75	9	0.000	دالة احصائياً	4.0	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبيان 2020م

يتبين من الجدول رقم (30/4) أعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي (84.75) بقيمة معنوية (0.000) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) وبمعامل ارتباط (0.66) هذا يعني ان توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي والتميز المؤسسى فى قطاع صناعة البلاستيك فى السودان لصالح الذين اجابوا موافق.

الجدول رقم (31/4) يوضح المقاييس الاحصائية للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإختيار الإستراتيجي والتميز المؤسسى فى قطاع صناعة البلاستيك فى السودان.

الحجم	معامل الارتباط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الدلالة الاحصائية	الوسيط	درجة القياس
115	0.73	95.43	9	0.000	دالة احصائياً	4.0	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبيان 2020م

يتبين من الجدول رقم (31/4) أعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي (95.43) بقيمة معنوية (0.000) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) وبمعامل ارتباط (0.73) هذا يعني انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإختيار الإستراتيجي والتميز المؤسسى فى قطاع صناعة البلاستيك فى السودان لصالح الذين اجابوا موافق.

الجدول رقم (32/4) يوضح المقاييس الاحصائية للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التنفيذ الإستراتيجي والتميز المؤسسي في قطاع صناعة البلاستيك في السودان.

الدرجة القياس	الوسيط	الدلالة الاحصائية	القيمة المعنوية	درجات الحرية	مربع كاي	معامل الارتباط	الحجم
أوافق	4.0	دالة احصائياً	0.000	9	152.15	0.77	115

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبيان 2020م

يتبين من الجدول رقم (32/4) أعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي (152.15) بقيمة معنوية (0.000) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) وبمعامل ارتباط (0.77) هذا يعني ان توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التنفيذ الإستراتيجي والتميز المؤسسي في قطاع صناعة البلاستيك في السودان لصالح الذين اجابوا موافق.

الجدول رقم (33/4) يوضح المقاييس الاحصائية للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقابة الإستراتيجية والتميز المؤسسي في قطاع صناعة البلاستيك في السودان.

الدرجة القياس	الوسيط	الدلالة الاحصائية	القيمة المعنوية	درجات الحرية	مربع كاي	معامل الارتباط	الحجم
أوافق	4.0	دالة احصائياً	0.000	9	104.19	0.75	115

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبيان 2020م

يتبين من الجدول رقم (33/4) أعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي (104.19) بقيمة معنوية (0.000) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) وبمعامل ارتباط (0.75) هذا يعني ان توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقابة الإستراتيجية والتميز المؤسسي في قطاع صناعة البلاستيك في السودان لصالح الذين اجابوا موافق.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

النتائج:

التوصيات:

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

المقدمة:

من خلال هذه الدراسة والتي يأمل الباحث أن يكون قد وفق في تحقيق أهدافها والتي إشملت على دراسة نظرية وميدانية ، وقد تبين أن الهدف الرئيسى من هذه الدراسة هو دراسة الإدارة الإستراتيجية ودورها فى تحقيق التميز المؤسسى بالتطبيق على قطاع صناعة البلاستيك فى السودان .

يتضمن هذا الفصل إستعراض لأهم النتائج التى توصل اليها الباحث على ضوء المتغيرات (المستقل - التابع) التى بنيت عليها، كما يتضمن هذا الفصل عرضاً لأهم التوصيات الخاصة بالدراسة وأوجه الإستفادة منها ، بالإضافة الى تقديم عرض لتوجيهات الدراسات المستقبلية المتصلة بمجال هذه الدراسة.

1.5 النتائج:

توصل الباحث من خلال أدبيات الدراسة وتحليل البيانات ونتائج التحليل الإحصائى وإختبار الفروض الى العديد من النتائج أهمها:

1- تبين من خلال تحليل البيانات الشخصية والديمغرافية للمبحوثين من أفراد الإدارة العليا والوسطى أن الغالبية العظمى من المبحوثين هم ذكور بنسبة (80)% بينما بلغت نسبة الإناث فى العينة (20)% ويرجع ذلك لطبيعة العمل فى القطاع الصناعى.

2- أشارت النتائج أن ما نسبته (73.9)% من المبحوثين هم أعمارهم من (30-40) سنة ويعزى الباحث ذلك الى أن مصانع البلاستيك تسعى الى الإستفادة من طاقات الشباب التى تمتلك القدرة على الإبداع والتطوير فى المجالات المختلفة.

3- أوضحت الدراسة أن نسبة (80%) من إجمالي العينة المبحوثة هم حملة الشهادات الجامعية (بكالوريوس - دبلوم عالي - ماجستير - دكتوراه) مما يعنى أن سياسة مصانع البلاستيك تتجه نحو تعيين أصحاب المؤهلات أو الدرجات العلمية العليا فى الوظائف القيادية.

4- تبين من النتائج أن (78.3%) من إجمالي العينة المبحوثة تخصصهم العلمى (تجارة) وهى التخصص الأقرب لطبيعة عمل قطاع صناعة البلاستيك.

5- أشارت النتائج أن الغالبية العظمى هى من مدرء الإدارات العامة ورؤساء الأقسام حيث بلغت نسبتهم (62.6%) ثم فى المرتبة الثانية مساعدى المدرء العامين ومدرء القطاعات الرئيسية بنسبة (28.7%) ويأتى المرتبة الأخيرة المدرء العامين ونوابهم بنسبة (8.7)%. ويتبين من ذلك أن مصانع البلاستيك تقوم ببناء هيكل تنظيمى فعال.

6- أوضحت النتائج أن (43.8%) من إجمالي العينة المبحوثة سنوات الخبرة لديهم أقل من (5 سنوات) وهذا يعتبر مؤشر غير جيد لأن وجود الخبرات يساعد على نجاح المنظمات .

7- أظهرت نتائج صدق وثبات الإستبانة أن معامل الفاكرونباخ (0.98) وهو معامل ثبات عال يدل على ثبات المقياس وصلاحيته للدارسة ومعامل الصدق هو الجزر التربيعي لمعامل الثبات فبالتالي هو (0.99) وهذا يدل على أن هنالك صدق عال للمقياس وصالح للدارسة مما يؤكد دقة الإستبانة وتمتعها بالثقة والقبول لما ستخرج به هذه الدارسة من نتائج .

8- نتائج الفرضية الرئيسية:

العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والتميز المؤسسى.

الغرض من هذه العلاقة إختبار فرضية الدارسة الى تتص على أنه (توجد علاقة

ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والتميز المؤسسي) ، وتهدف هذه الفرضية على الإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي (ماهو دور الإدارة الإستراتيجية فى تحقيق التميز المؤسسي فى قطاع صناعة البلاستيك بالسودان ؟) فأظهرت نتائج التحليل أن قيمة إختبار مربع كاي (149.07) بقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (0.05) وبمعامل إرتباط (0.82) هذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والتميز المؤسسي فى قطاع صناعة البلاستيك فى السودان لصالح الذين اجابوا موافق. وهذه النتيجة إتفقت مع دراسة خالد عبد القادر عوض الله عبد الله (2019م) ، بعنوان أثر الإدارة الإستراتيجية فى تحقيق وإستدامة القدرات التنافسية العالمية ، دور التميز المؤسسي متغيراً وسيطاً ، دراسة تطبيقية على شركات السكر بجمهورية السودان. والتي خلصت الى وجود أثر ذو علاقة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية فى تحقيق التميز المؤسسي ، وقد أشارت نتائج التحليل الى دعم وتأثير العلاقة الإيجابية القوية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وقيادة التميز، وإستراتيجية التميز، والعاملون ، والشراكات والموارد ، والعمليات والمنتجات والخدمات وهذه النتيجة تجعل العلاقة مدعومة بالكامل.

9- نتائج الفرضية الأولى:

العلاقة بين صياغة الإستراتيجية والتميز المؤسسي.

الغرض من هذه العلاقة إختبار فرضية الدراسة الى تنص على أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الإستراتيجية والتميز المؤسسي) ، وتهدف هذه الفرضية على الإجابة على سؤال الدراسة (هل توجد صياغة توضح الرؤية والرسالة والغايات والأهداف الإستراتيجية فى قطاع صناعة البلاستيك فى السودان ؟) فأظهرت نتائج التحليل أن قيمة إختبار مربع كاي (88.09) بقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (0.05) وبمعامل إرتباط (0.71) هذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الإستراتيجية والتميز المؤسسي لصالح الذين اجابوا موافق.

10- نتائج الفرضية الثانية:

العلاقة بين التحليل البيئي والتميز المؤسسى.

الغرض من هذه العلاقة إختبار فرضية الدراسة الى تنص على أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي والتميز المؤسسى) ، وتهدف هذه الفرضية على الإجابة على سؤال الدراسة (هل يوجد تحليل بيئى ؟) فأظهرت نتائج التحليل أن قيمة إختبار مربع كاي (84.75) بقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (0.05) وبمعامل إرتباط (0.66) هذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئى والتميز المؤسسى لصالح الذين أجابوا موافق.

11- نتائج الفرضية الثالثة:

العلاقة بين الإختيار الإستراتيجى والتميز المؤسسى.

الغرض من هذه العلاقة إختبار فرضية الدراسة الى تنص على أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإختيار الإستراتيجى والتميز المؤسسى) ، وتهدف هذه الفرضية على الإجابة على سؤال الدراسة (هل يوجد إختيار إستراتيجى؟) فأظهرت نتائج التحليل أن قيمة إختبار مربع كاي(95.43) بقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (0.05) وبمعامل إرتباط (0.73) هذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإختيار الإستراتيجى والتميز المؤسسى لصالح الذين أجابوا موافق.

12- نتائج الفرضية الرابعة:

العلاقة بين التنفيذ الإستراتيجى والتميز المؤسسى.

الغرض من هذه العلاقة إختبار فرضية الدراسة الى تنص على أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التنفيذ الإستراتيجى والتميز المؤسسى) ، وتهدف هذه الفرضية على الإجابة على سؤال الدراسة (هل يتم تنفيذ الإستراتيجية بمستوى متميز ؟) فأظهرت نتائج التحليل أن قيمة إختبار مربع كاي (152.15) بقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (0.05) وبمعامل إرتباط (0.77) هذا يعني أنه توجد

علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التنفيذ الإستراتيجي والتميز المؤسسي لصالح الذين أجابوا موافق .

13- نتائج الفرضية الخامسة:

العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية والتميز المؤسسي.

الغرض من هذه العلاقة إختبار فرضية الدراسة الى تنص على أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقابة الإستراتيجية والتميز المؤسسي) ، وتهدف هذه الفرضية على الإجابة على سؤال الدراسة (هل تتم رقابة الإستراتيجية بمستوى متميز ؟) فأظهرت نتائج التحليل أن قيمة إختبار مربع كاي (104.19) بقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (0.05) ويمعامل إرتباط (0.75) هذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقابة الإستراتيجية والتميز المؤسسي لصالح الذين أجابوا موافق.

14- توصلت الدراسة الى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي الى التميز المؤسسي لقطاع صناعة البلاستيك فى السودان.

15- أثبتت نتائج الدراسة أن وجود رسالة ورؤية وأهداف إستراتيجية وإستراتيجيات واضحة فى الشركات العاملة فى صناعة البلاستيك يؤثر إيجاباً على إرتفاع مستوى الأداء الإستراتيجي لهذه الشركات.

16- يوجد هيكل تنظيمي ووصف مكتوب للوظائف بجميع مصانع البلاستيك محل الدراسة أما فى ما يتعلق بالجهاز الإداري فقد إتضح عدم وجود إدارة إستراتيجية وكذلك عدم وجود إدارة جودة بالمعنى المعروف علمياً.

17- تبين الدراسة إن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم فى جودة المنتجات التى تقدمها مصانع البلاستيك محل الدراسة.

18- أثبتت الدراسة أن لدى مصانع البلاستيك خطط واضحة وميزانيات كافية.

- 19- أثبتت نتائج الدراسة أن جميع مصانع البلاستيك تستخدم تكنولوجيا وتقنيات متطورة ومتجددة لتحقيق التميز في تقديم منتجاتها للجمهور.
- 20- توصلت نتائج الدراسة أن مصانع البلاستيك تتقصى لمعرفة أذواق ورغبات عملائها ومن ثم الإستجابة لها.
- 21- غياب مشاركة العاملين بشكل واضح فى عملية الإدارة الإستراتيجية بل تقتصر هذه المهمة على إدارة المنظمات.
- 22- إن جميع المصانع محل الدراسة لا تتبنى نموذج للجودة والتميز المؤسسى بشكل كامل.
- 23- تشير الدراسة على أن العاملون لا يدركون جيداً حجم الفوائد الناتجة عن عملية الإدارة الإستراتيجية.
- 24- أثبتت نتائج الدراسة على عدم حرص مصانع البلاستيك بتشكيل فرق عمل ذات مهارات مختلفة.
- من خلال نتائج هذه الدراسة يتضح لصناع القرار بالمنظمات العاملة فى قطاع صناعة البلاستيك الأهمية الكبيرة لتبنى مفهوم الإدارة الإستراتيجية والتميز المؤسسى لتحقيق وإستدامة تنافسياتها.

2.5 التوصيات:

- خلص الباحث من العرض السابق لأهم نتائج الدراسة بمجموعة من التوصيات التى تعبر عن أوجه الإستفادة منها ، فى محاولة للوصول الى أداء متميز فى المنظمات العاملة فى قطاع صناعة البلاستيك فى السودان.
- 1- يجب توجيه الإدارة الإستراتيجية نحو مفاهيم التميز حتى يسمو أداء المنظمات.
- 2- ضرورة أن تتبنى المنظمات التى تعمل فى قطاع البلاستيك الأساليب والنماذج العلمية والعملية الحديثة فى مجال الإدارة الإستراتيجية والجودة والتميز المؤسسى.

- 3- إنشاء إدارات متخصصة (بالشئون الإستراتيجية - الجودة والتميز المؤسسى) بالهيكل التنظيمى.
- 4- تطوير قدرات ومهارات صناع القرار (قيادات - مدراء) فى مجال الإدارة الإستراتيجية - الجودة والتميز المؤسسى.
- 5- زيادة وعي الإدارة والعاملين بأهمية الإدارة الإستراتيجية كوسيلة لوصول المنظمات الى التميز المؤسسى وزيادة أدائهم.
- 6- التأكد من إشراك العاملين فى عملية الإدارة الإستراتيجية وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية بما يتلائم مع أهدافها ورؤيتها المستقبلية.
- 7- الإستعانة بالخبراء والمتخصصين ذوى الكفاءات العالية والمتخصصة عند تجهيز الخطة الإستراتيجية وكذلك عند تنفيذها.
- 8- التركيز على زيادة الإنفاق المخصص لعملية الإدارة الإستراتيجية وذلك نظراً لأهميتها.
- 9- تبني الأفكار المتميزة وتحويلها الى خدمات ومشاريع.
- 10- الحرص على مواكبة التطور التكنولوجى فى عمل المنظمات.
- 11- ضرورة تفعيل أنظمة حوافز تكون مرتبطة بالمخرجات.
- 12- الإهتمام بتأهيل وتدريب العاملين والمحافظة على إدامة إستقرارهم وتقليل دوران العمل.
- 13- ضرورة التنسيق والتشبيك بين المنظمات التى تعمل فى قطاع البلاستيك لتبادل الخبرات والتجارب والدروس المستفادة فيما بينهم.
- 14- ضرورة توفر القناعة الراسخة لدى القيادات بمصانع البلاستيك محل الدراسة بأهمية الإدارة الإستراتيجية وأثر الأداء الإستراتيجي فى تحسين أوضاع منظماتهم.
- 15- الإستمرار بممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية من قبل المنظمات التى تعمل فى قطاع البلاستيك باعتبارها أداة إدارية تساعد المنظمات على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية.

التوصيات المستقبلية:

- 1- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية .
- 2- إجراء تطبيقات أخرى مماثلة لنفس موضوع الدراسة للمؤسسات الخدمية البنوك – الجامعات – الصحة ... الخ.
- 3- دور التحليل البيئى فى بناء إستراتيجيات قطاع صناعة البلاستيك فى السودان.
- 4- أثر الرقابة الإستراتيجية على الأداء.

المصادر والمراجع

1. القرآن الكريم.
 2. الحديث الشريف.
- المراجع العربية:**
1. أحمد سيد مصطفى ، الإدارة الإستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الإستراتيجي ، القاهرة: الناشر المؤلف ، 2005م.
 2. أحمد عطا الله القطامين ، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية ، عمان: دار مجدولاي للنشر والتوزيع ، 1996م.
 3. إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ، الإسكندرية: الدار الجامعية ، ط2 ، 2000م.
 4. إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وحالات تطبيقية ، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث ، 1993م.
 5. أنس عبد الباسط عباس ، الإدارة الإستراتيجية رؤية معاصرة ، الرياض: دار النشر الدولي ، 2008م.
 6. المرسي ، وآخرون ، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي ، الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2002م .
 7. المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ، ترجمة البروفيسور الهادي التجاني ، شوقي اليوسف ، نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM MODEL 2013(الإمارات العربية المتحدة ، 2012م).
 8. بلال خلف السكارنة ، التخطيط الإستراتيجي ، عمان: دار الميسرة ، 2010م.
 9. ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2003م.

10. جاد الرب سيد محمد ، إدارة الإبداع والتميز التنافسي ، القاهرة: مطابع الدار الهندسية ، 2013م.
11. جمال الدين محمد المرسي آخرون ، التفكير الإستراتيجي منهج تطبيقي ، الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2002م.
12. حسن علي الزغبى ، نظم المعلومات الإستراتيجية ، مدخل إستراتيجي ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005م.
13. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج ، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، ط2 ، 2011م.
14. زايد عادل محمد ، الأداء التنظيمي المتميز الطريق الى منظمة المستقبل، القاهرة: جامعة الدول العربية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية ، 2003م.
15. شارلز وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال ، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول : الرياض: دار المريخ للنشر ، 2001م.
16. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، القاهرة: مجموعة النيل العربية ، 1999م.
17. عبدالباري ابراهيم درة ، ناصر محمد سعود جرادات ، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2014 م.
18. علي عبد الله الحاكم ، الإدارة الإستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية ، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2006م.
19. عمر أحمد عثمان المقلي، مبادئ الإدارة، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2002م.

20. فلاح حسن عداي الحسينى ، الإدارة الإستراتيجية ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2000م.
21. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2004م.
22. كامل السيد غراب، الإدارة الإستراتيجية أصول علمية وحالات عملية، الرياض: جامعة الملك سعود ، عمادة شئون المكتبات ، 1994م.
23. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية : الدار الجامعية 2003م.
24. محمد حنفى محمد نور تبيدى ، الإدارة الإستراتيجية ، السودان ، الخرطوم: الناشر المؤلف ، 2013م.
25. محمد علي سالم ، الإدارة الإستراتيجية ، عمان : دار البداية ، 2009م.
26. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2008م.
27. مصطفى حامد الحكيم ، الجودة الشاملة وإمّياز الأعمال ، متوافق مع النموذج الأوربي 2010 ، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2011م.
28. مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003م.
29. نبيل محمد مرسى وأحمد عبد السلام سليم ، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ، 2007م.
30. نبيل محمد مرسى ، إستراتيجيات الإدارة العليا - إعداد - تنفيذ - مراجعة ، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ، 2006م.

31. وائل محمد إدريس ، طاهر محسن الغالبي ، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2011م.

32. ياسين سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2002 م.

المجلات العلمية:

1. الحاكم ، وآخرون ، أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسات المالية ، دراسة لبعض البنوك السودانية ، (2013م) ، مجلة العلوم الإقتصادية ، المجلد 14 ، العدد 1.

2. ذياب جرار ، سعيد دويكات ، قياس العلاقة بين مقومات الإدارة الإستراتيجية والتميز بالأداء ، في مصانع الأدوية الفلسطينية ، (2013م) ، مجلة جامعة الأزهر بغزة ، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد 15 ، العدد 1.

المراجع الأجنبية:

1. David F, **Conceptual Strategic Management**, Mercill Publishing co, ohio 1989.
2. Glueck Frederick, Stephen, Kaufman, and A. Steven Walleck "The four phases of strategic management Journal of business strategy, winter 1982.
3. MC Edward Murimbika and Boris, urban.: **Stratergic management Practices and corporate entrepreneurship: A cluster analysis of financial and business Services firm in South Africa. African Journal Business management, Vol (7),No (16), (2013), PP 1522-1535.**
4. Mohammad, Ridwan and John, marti **The Study on strategic Planning and organizational Performance** in the Regional Government Owned Banks in Indonesia, International Journal of Humanities and applied Sciences, VoL.1, No3 (2012).

5. Owolbi, Ajao and Makinde, Grace, "The effects of strategic planning on corporate performance in university Education, A study of Babcock university", Kuwait chapter of Arabian Journal of Business and management Review, Vol 2, No.4. ,(2012).
6. Shepherd, Dhliwayo and Jurie, Van: **The relationship between strategic Planning and entrepreneurship: A PARADOX**, Asian, Journal of Business and management Sciences, Vol (1), No (3), (2014), PP 23-33.
7. W. Zimmer Man And B. Tregoe, (**Top Management Strategy What it is And How to make it work**, 1980 by Kepner, Tregoe incp.
8. Wheelen, T.L, and Hunger, J.D., **concepts of Strategic management and Business policy**, Pearson Education India, 8th Edi., 2002.
9. William Pfeiffer and others, (**Applied strategic Planning: How to Develop a Plan That Really Works**, McGraw- Hill, Inc, new york 1993.

الرسائل الجامعية:

3. أبوبكر عبد الله محمد أحمد ، أثر الإدارة الإستراتيجية فى الأداء بالتطبيق على الهيئة الإقتصادية الوطنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين (الخرطوم)، 2015م.
4. أيمن حسن الديراوى، أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات، ريادة المنظمات كمتغير وسيط، دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة فى قطاع غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (الخرطوم) ، 2018م.

5. البدوى البلوله على العاقب ، أثر المفاهيم الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجى، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، (الخرطوم) ، 2010م.
6. العربى مولود سالم قبصون، دور الإدارة الإستراتيجية فى كفاءة الأداء بالمؤسسات، بالتطبيق على ديوان وزارة الصحة بليبيا، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين (الخرطوم) ، 2014م.
7. تهنانى الرشيد أحمد حمزة ، التوجه الإستراتيجي وأثره على أداء شركات الإتصال، إدارة المعرفة كمتغير وسيط ، دراسة على عينة من شركات الإتصال بولاية الخرطوم ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (الخرطوم) ، 2015م.
8. حسن عبد الوهاب محمد أحمد ، أثر التخطيط الإستراتيجى على كفاءة الموارد البشرية بالمنظمات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، (الخرطوم) ، 2010م.
9. خالد عبد القادر عوض الله عبد الله ، أثر الإدارة الإستراتيجية فى تحقيق وإستدامة القدرات التنافسية العالمية ، دور التميز المؤسسى متغيراً وسيطاً ، دراسة تطبيقية على شركات السكر بجمهورية السودان ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (الخرطوم) ، 2019م.
10. سهام أحمد محمد خاطر، أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء ، بالتطبيق على وزارة المالية شمال كردفان ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية ، (مركز بحوث ودراسات العالم الإسلامى) ، الخرطوم، 2013م.
11. مبارك محمد برير عبد الرحيم ، أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء شركات البترول بالمنظمات ، بالتطبيق على شركتى النيل الكبرى والبحر الأحمر،

(2002م - 2008م) ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم درمان الإسلامية (الخرطوم) ، 2011م.

12. ناصر حمد نورين عبد الله ، أثر المفاهيم الإستراتيجية فى تطوير أداء وزارة الطاقة والتعدين بالسودان ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم درمان الإسلامية ، (مركز دراسات وبحوث العالم الإسلامى) ، الخرطوم ، 2012م.

13. موسى محمد يعقوب محمد ، أثر تطبيق معايير التميز وأخلاقيات الأعمال فى نتائج الأعمال ، دراسة تطبيقية على الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز بمدينه جياذ الصناعية ، رساله دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (الخرطوم) ، 2012م.

المواقع الإلكترونية:

1- موقع منتدى السودان لصناعة البلاستيك WWW.Plasticindustries.net

2- منشورات وإصدارات مجموعة الكعاكى WWW.Kaaaki.com

الملاحق



ملحق رقم (1) خطاب الاستبانة
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة النيلين
كلية الدراسات العليا



الأخ الكريم / الأخت الكريمة المحترم / المحترمة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الموضوع: إستمارة إستبانة

هذه الإستبانة هي لجمع البيانات الأساسية كجزء من متطلبات الحصول على
درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال لبحث مقدم لقسم إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا
بجامعة النيلين بعنوان:

دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي

(بالتطبيق على قطاع صناعة البلاستيك في السودان)

في الفترة (2015م - 2019م)

حيث تعتبر شركتكم هي إحدى الشركات الرائدة في مجال صناعة البلاستيك
والتي تم إختيارها لهذه الدراسة. وبما أن قيمة البحث العلمي تأتي من خلال ربطه
بالواقع العملي لذا أرجو كريم تفضلكم بمنحنا جزء من وقتكم الثمين للإجابة على فقرات
الإستبيان حسب وجهة نظركم بدقة وموضوعية بما يساعد على تحقيق الهدف من
الدراسة ، كما نؤد أن نؤكد لكم بأن ما سنتحصل عليه من معلومات سوف يتم
إستخدامها فقط لأغراض البحث العلمي مع التأكيد على السرية التامة ونؤكد لكم
إستعدادنا كذلك على تزويدكم بنتائج هذه الدراسة إذا رغبتكم في ذلك.
مع وافر الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ،،،

الباحث

ملحق (2) الاستبانة

إستمارة إستبيان:

القسم الأول: البيانات الشخصية

1 - النوع

ذكر أنثى

2 - العمر

30- أقل من 40 40- أقل من 50
 50- أقل من 60 60- فأكثر

3 - المؤهل العلمي

ثانوى دبلوم وسيط
 بكالوريوس دبلوم على
 ماجستير دكتوراه

أخرى تذكر

4 - تخصصك الأكاديمي

إدارة أعمال محاسبة
 تأمين إقتصاد
 هندسة حاسوب

أخرى تذكر

5 - المسمى الوظيفي

المدير العام نائب المدير
 مساعد مدير عام مدير قطاع
 مدير إدارة رئيس قسم

6 - سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات 5- أقل من 10
 10- أقل من 15 15- أقل من 20
 20- فأكثر

البيانات الأساسية:

المحور الأول: تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركة

الفقرات التالية تبين مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في شركتكم

الرجاء تحديد درجة موافقتكم بوضع علامة (✓) في المكان الذي يعبر عن

رأيكم الشخصي:

صياغة الاستراتيجية						
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لدى الشركة رؤية محددة وواضحة ذات معنى ومكتوبة تتصف بالإيجاز وقابلة للتحقق تركز على التميز والتفوق والإبداع.					
2	لدى الشركة رسالة واضحة تحدد طبيعة وكيفية أداء عملها وخصائص ماتقدمة من منتجات للعملاء المستهدفين.					
3	لدى الشركة منظومة قيم متكاملة تعمل على دعم الرؤية الإستراتيجية.					
4	تمتلك الشركة غايات شاملة تحدد الفلسفة العامة لها وتوجهاتها الأساسية.					
5	لدى الشركة أهداف إستراتيجية (محددة - قابلة للقياس - واقعية - متفق عليها - لها إطار زمنى محدد).					
6	لدى الشركة أهداف إستراتيجية تتسم بالمرونة تراعى إرضاء إحتياجات وتوقعات (العملاء - العاملين - المجتمع - الشركاء).					

					7	لدى الشركة مجموعة متكاملة من السياسات تحكم وتنظم عملها.
					8	يوجد بالشركة فريق ذو خبرة فى مجال تصميم الإستراتيجيات.
					9	تستعين الشركة بمستشارين متخصصين فى تصميم الإستراتيجيات.
					10	تترجم الشركة إستراتيجياتها الكلية الى خطط مرحلية وخطط سنوية.

التحليل البيئي

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	عملت الشركة على دراسة وتحليل الأوضاع والتطورات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية المحلية والإقليمية والعالمية.					
12	درست الشركة متطلبات الأسواق الخارجية وأوضاع المنافسين.					
13	درست الشركة إحتياجات عملائها وشركائها الإستراتيجيين والمجتمع.					
14	عملت الشركة على دراسة وتحليل سوق العمل .					
15	عملت الشركة على دراسة أوضاع الموردين.					
16	عملت الشركة على دراسة وتحليل المحتوى التنظيمى (الهيكل التنظيمى والثقافة التنظيمية والموارد).					
17	عملت الشركة على دراسة وتحليل سلسلة القيمة (الإمدادات الداخلية والعمليات والإمدادات الخارجية والمبيعات والتسويق والموارد البشرية).					

الإختيار الاستراتيجي

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
18	تقوم الشركة بتحديد البدائل الإستراتيجية.					
19	عملت الشركة على تحديد الخيار الإستراتيجي الذي يصلح من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية.					
20	يتم وضع إستراتيجيات وخطط بديلة تستخدم عند حدوث أى تغيرات فى البيئة الخارجية أو الداخلية أو إنحراف فى الخطط والإستراتيجيات.					

تنفيذ الاستراتيجية

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	تتوفر فى الشركة المهارات والقدرات البشرية والموارد المتميزة.					
22	تتوفر فى الشركة تقنيات حديثة.					
23	تعمل الشركة على تطوير وتوظيف الموارد والإمكانيات البشرية والمالية.					
24	يتم إعداد الموازنة بناءً على إستراتيجية الشركة.					
25	الهيكل التنظيمي بالشركة عملي وواقعي قابل للتعديل.					
26	الثقافة التنظيمية بالشركة تعمل على تعميق فاعلية التعاون المشترك.					
27	تطبق الشركة إستراتيجيتها بشكل منظم لتحقيق النتائج المنشودة.					

الرقابة الاستراتيجية

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
28	تعمل الشركة على تحديد نتائج الأداء المتوقعة .					
29	لدى الشركة معايير ومؤشرات لقياس وتقييم الأداء.					
30	تعمل الشركة على قياس أدائها المنفذ مع الأداء المستهدف وفق المعايير الموضوعية بصورة دورية.					
31	تقارن الشركة أدائها مع أداء الشركات المحلية والعالمية المنافسة لها.					
32	تقوم الشركة بتقييم نتائج أدائها مع الأهداف الموضوعية.					
33	يتم الإستفادة من التغذية العكسية لتقويم الأداء وتصحيح الإنحرافات إن وجدت.					

المحور الثاني: التميز المؤسسي

الفقرات التالية تبين الى أى مدى تتوفر معايير التميز المؤسسى في شركتكم

الرجاء تحديد درجة موافقتكم بوضع علامة (✓) في المكان الذي يعبر عن

رأيكم الشخصي:

قيادة التميز						
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
34	تعمل قيادة التميز على صياغة التوجه الإستراتيجى للشركة.					
35	تجسد قيادة الشركة القيم المؤسسية والقوة الحسنة فى النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك المهنى.					
36	يقوم القادة بتحسين الأداء المؤسسى وتطوير الأنظمة الإدارية بصورة مستمرة.					
37	يتبنى القادة منهج الشفافية والمسئولية والإستجابة فى تفاعلهم مع (العملاء - المساهمين - الموردين - الشركاء والمجتمع ككل).					
38	تعزز قيادة التميز ثقافة التميز (الإشارك - التمكين - التحسين - المساءلة - تكافؤ الفرص - التقدير - الإبداع والإبتكار) بين العاملين بالشركة.					
39	يتمتع قادة الشركة بالمرونة والقدرة على صناعة القرارات الصائبة وإدارة عمليات التغيير والتحسين.					

إستراتيجية التميز

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
40	تضع الشركة إستراتيجيتها بناءً على فهم وتحليل بيئتها الخارجية والداخلية وتوقعات جميع المعنيين بها.					
41	تعمل الشركة على صياغة إستراتيجيتها ومراجعتها وتطويرها ودمج مبادئ الإستدامة بها.					
42	تعمل الشركة على ترجمة إستراتيجيتها الى عمليات ومشاريع ومتابعة أدائها مع السياسات الداعمة لها.					

العاملين

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
43	توضع خطط للموارد البشرية وفق إحتياجات الإستراتيجية الكلية للشركة.					
44	تخطط الشركة لجذب ذوى الكفاءات والخبرات والمهارات والإحتفاظ بهم.					
45	تعمل الشركة على تقييم وتطوير مهارات وقدرات العاملين.					
46	تعمل الشركة على إشراك العاملين والموائمة بين أهدافهم الشخصية والمؤسسية.					
47	تدعم الشركة ثقافة التواصل والتعاون بين العاملين فى كافة مجالات العمل.					
48	تقوم الشركة بتحفيز وتقدير جهود وإنجازات العاملين.					

الشركات والموارد

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
49	تعمل الشركة على بناء وتدعيم وإستدامة علاقاتها بالموردين والشركاء.					
50	تعمل الشركة على إدارة وإستغلال مواردها المالية بصورة فعالة ومستدامة.					
51	تعمل الشركة على المحافظة على الأجهزة والمعدات والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة.					
52	تطور الشركة الحزم التقنية للعمليات والمشاريع والشركة ككل.					
53	تتخذ القرارات فى الشركة بناءً على معلومات دقيقة وكافية.					

العمليات والمنتجات والخدمات

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
54	تصمم وتراجع العمليات وفق نظم وإجراءات حديثة وفعالة مع الضبط والتحسين المستمر.					
55	يتم الإستفادة من التغذية الراجعة من العملاء فى تطوير العمليات وإبتكار المنتجات.					
56	تمتلك الشركة أساليب جاذبة لترويج وتسويق منتجاتها.					
57	تعمل الشركة على إنتاج وتقديم منتجات ذات جودة عالية وفقاً للمواصفات العالمية.					
58	تتبنى الشركة سياسات وعمليات لتعزيز علاقتها مع العملاء.					

ملحق (3) خطاب تحكيم إستبانه

السادة الأساتذة الدكاتره / محكمى الإستبيان /المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: تحكيم إستبانه

مرفق لسيادتكم إستمارة بحث تحتوى على عدد من الأسئلة للإجابة على فروض

البحث بعنوان:

دور الإدارة الإستراتيجية فى تحقيق التميز المؤسسى

(بالتطبيق على قطاع صناعة البلاستيك فى السودان)

فى الفترة (2015م - 2019م)

إعداد الباحث / أبوبكر إبراهيم الحسن محمد

بإشرافى والمقدم لكلية الدراسات العليا بجامعة النيلين لنيل درجة الدكتوراه.

نرجوا كريم تفضلكم بتحكيم إستمارة البحث وإقتراح التعديلات التى يكمن أن تتم

عليها لإجراء الدراسة التى سيتم توزيع إستمارتها على عدد من الموظفين.

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير ،،،

إشراف الدكتور/ مرتضى طلحة حمدنا الله



ملحق رقم (4) قائمة بأسماء المحكمين للإستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة النيلين

كلية الدراسات العليا



دراسة بعنوان: دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسى

الرقم	الإسم	الدرجة العلمية	التخصص	مكان العمل (الجامعة)
1	عبد العزيز عبد الرحيم سليمان	بروفيسور	إدارة أعمال	جامعة النيلين
2	زكي مكي إسماعيل	بروفيسور	إدارة أعمال	جامعة النيلين
3	محمد فرح عبد الحليم	بروفيسور	إدارة أعمال	جامعة النيلين
4	فكرى كباشى الأمين	بروفيسور	إدارة أعمال	جامعة النيلين
5	نصر الدين الأمين فضل الله	دكتور	إدارة أعمال	جامعة النيلين
6	محمد عبد الرحمن محمد عثمان	دكتور	إدارة أعمال	جامعة قاردين ستي
7	أشرف حسن إدريس	دكتور	إحصاء	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا