

خدمات أكاديمية

كفاءات وطنية

معايير عالمية

دراسة
للإستشارات والدراسات والترجمة

UNIVERSITY

drasah 1 | 00966555026526

00966560972772

www.drasah.com | info@drasah.com

خدماتنا



توفير المراجع العربية والأجنبية



التحليل الاحصائي وتفسير النتائج

الاستشارات الأكاديمية



جمع المادة العلمية

الترجمة المعتمدة



 drasah1

 Info@drasah.com

 00966555026526

 00966560972772

 drasah.com



دراسة

للاستشارات والدراسات والترجمة



تواصل معنا



00966555026526

00966560972772



متواجدون على مدار الساعة



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النيلين

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال



دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز القيادي لقطاع الأعمال

(دراسة تطبيقية على مجموعة من منشآت الأعمال - بالقطاع الصناعي)

(خلال الفترة من 2015م-2020م)

The Role of Strategic Planning in Achieving Leadership

Excellence for The Business Sector

Applied Study on a Group of Business Establishments - in the Industrial Sector

(During the Period from 2015 to 2020)

بحث تكميلي لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال (DBA)

إعداد الباحث /

علوية علي حسين عبدالله

إشراف البروفيسور /

زكي مكى إسماعيل

1443هـ - 2021م

المستخلص

تناول البحث دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز القيادي لقطاع الاعمال (دراسة تطبيقية على مجموعة من منشآت القطاع الصناعي خلال الفترة من 2015م- 2020م) تمثلت مشكلة البحث في (ضعف متغيرات التخطيط الإستراتيجي(عوامل البيئة المحيطة بالمنشأة الداخلية والخارجية في تحقيق التميز القيادي لهذا القطاع) وأورد الباحث عدداً من الأسئلة: هل تسهم دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة(الداخلية والخارجية) في تحقيق التميز القيادي لقطاع الاعمال؟ هل يؤثر وضع السياسات والخطط الاستراتيجية والبرامج والموازنات والاذنار المبكر لادارة الازمات على تحقيق التميز القيادي لقطاع الاعمال؟ ما هو أنسب إختيار للبدل الاستراتيجي يسهم في تحقيق التميز القيادي لقطاع الاعمال؟ وأتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي(SPSS) ومنهج دراسة الحالة وتمثلت فرضيات البحث في الاتي: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة(الداخلية والخارجية) على تحقيق التميز القيادي لقطاع الاعمال ، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحديد الاهداف والغايات على تحقيق التميز القيادي لقطاع الاعمال،توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات والاذنار المبكر على تحقيق التميز القيادي لقطاع الاعمال - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إختيار البدل الاستراتيجي وادارة الازمات في قطاع الاعمال على تحقيق التميز القيادي لقطاع الاعمال .

وتوصل الباحث الي عدد من النتائج من أهمها : تسعى المنشأة نحو التميز في تقديم منشآت الأعمال وفق موجهات ادارة الجودة والبحوث في إعداد الخطط والبرامج، المنشأة تقوم بنشر المعلومات وتوزيعها على مختلف الأقسام والإدارات المعنية ، لدى المنشأة قسم خاص من الموظفين يهتم بإعداد الخطط وتحديد الغايات.

وتوصل البحث الي عدد من التوصيات من أهمها ضرورة توفير الدعم اللازم لدى الادارة العليا لتطبيق معايير تحديد الاهداف والغايات الجيدة التي تساعد في التحسين المستمر، ضرورة ان يكون بالمنشأة قسم خاص بتدريب العاملين وذلك من اجل إعداد خطط لتحديد الاهداف والغايات من أجل تحسين الاداء الاداري وتطوير الاعمال، علي الادارة تحفيز و تشجيع العاملين بمنح مكآفات جماعية للعاملين المساعدين في إعداد وأختيار البدل الاستراتيجي بشكل مستمر، ضرورة العمل علي تحديد المهام والمسؤوليات في المنشأة و العمل المستمر لرفع كفاءة اداء العاملين بها.

Abstract

The research dealt with the role of strategic planning in achieving leadership excellence for the business sector (an applied study on a group of industrial sector establishments during the period from 2015 to 2020 CE). The researcher presented a number of questions: Does studying the environmental factors surrounding the facility (internal and external) contribute to achieving leadership excellence for the business sector? Does the development of policies, strategic plans, programs, budgets, and early warning for crisis management affect the achievement of leadership excellence for the business sector? What is the most appropriate choice for the strategic alternative to management? The researcher followed the descriptive analytical method, the statistical method (SPSS) and the case study method, and the research hypotheses were as follows: -There is a statistically significant relationship between the study of the environmental factors surrounding the facility (internal and external) on achieving leadership excellence for the business sector. There is a statistically significant relationship between setting goals and objectives and managing crises on achieving leadership excellence for the business sector. There is a statistically significant relationship between setting policies, plans, programs, budgets and early warning for crisis management to achieve leadership excellence for the business sector. There is a statistically significant relationship between choosing the strategic alternative and crisis management in the business sector on achieving leadership excellence for the business sector. The researcher reached a number of results, the most important of which are: The facility is interested in extracurricular activities and rewards when conducting distinguished research. The establishment strives towards excellence in providing business facilities in accordance with the directives of quality management and research in preparing plans and programs. The facility publishes information and distributes it to the various departments and departments concerned. The facility has a special section of employees concerned with preparing plans and setting goals. The research reached a number of recommendations, including:

-The need to provide the necessary support to the senior management to implement the criteria for setting good goals and objectives that help in continuous improvement, It is necessary for the facility to have a special department for training employees in order to prepare plans to define goals and objectives in order to improve administrative performance and develop business, The management should motivate and encourage employees by granting collective rewards to the assistant workers in the preparation and selection of the strategic alternative on an ongoing basis, - The need to work on defining the tasks and responsibilities in the facility and continuous work to raise the efficiency of the performance of its employees.

قائمة الموضوعات

الرقم	الموضوع	الصفحة
1.	الاستهلال	أ
2.	اهداء	ب
3.	الشكر التقدير	ج
4.	المستخلص	د
5.	Abstract	هـ
6.	قائمة الموضوعات	و
7.	قائمة الجداول	ز
8.	قائمة الاشكال	ي
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة		
9.	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة	2
10.	المبحث الثاني: الدراسات السابقة	8
الفصل الثاني: التخطيط الإستراتيجي		
11.	المبحث الأول: مفهوم وتعريف وأهمية ومزايا وأهداف التخطيط الإستراتيجي	21
12.	المبحث الثاني: مستويات ونماذج وعناصر ومعوقات التخطيط الإستراتيجي	30
الفصل الثالث: التميز القيادي		
13.	المبحث الأول: مفهوم وتعريف وأهمية وأنماط التميز القيادي	48
14.	المبحث الثاني: أنواع ومواصفات وعناصر ووظائف القادة	59
الفصل الرابع: مدخل للدراسة الميدانية		
15.	المبحث الأول: نبذة تعريفية عن المنشآت محل الدراسة	66
16.	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية	79
الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية		
17.	المبحث الأول: تحليل بيانات الدراسة	84
18.	المبحث الثاني: مناقشة النتائج والتوصيات	123
19.	قائمة المصادر والمراجع	127
20.	الملاحق	133

قائمة الجدول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
81	مقياس درجة الموافقة	(1/2/3)
84	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(2/2/5)
85	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(3/2/5)
86	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(4/2/5)
87	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(5/2/5)
87	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	(6/2/5)
88	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة	(7/2/5)
91	الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الأول	(8/2/5)
93	نتائج إختبار كاي والقيمة الاحتمالية والانحراف المعياري وقيمة الوسيط وتفسيره لإجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الاول	(9/1/5)
96	الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الثاني	(10/1/5)
98	نتائج إختبار كاي والقيمة الاحتمالية والانحراف المعياري وقيمة الوسيط وتفسيره لإجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الثاني	(11/2/5)
100	الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الثالث	(12/2/5)
103	نتائج إختبار كاي والقيمة الاحتمالية والانحراف المعياري وقيمة الوسيط وتفسيره لإجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الثالث	(13/2/5)
106	الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الرابع	(14/2/5)
108	نتائج إختبار كاي والقيمة الاحتمالية والانحراف المعياري وقيمة الوسيط وتفسيره لإجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الرابع	(15/2/5)
111	الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور الثاني	(16/2/5)
113	نتائج إختبار كاي والقيمة الاحتمالية والانحراف المعياري وقيمة الوسيط وتفسيره لإجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور الثاني	(17/2/5)
117-116	نموذج الانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين ومعاملات الانحدار للفرضية الاولى	(18/2/5)
118	نموذج الانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين ومعاملات الانحدار للفرضية الثانية	(19/2/5)
120-119	نموذج الانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين ومعاملات الانحدار للفرضية الثالثة	(20/2/5)
121	نموذج الانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين ومعاملات الانحدار للفرضية الثالثة	(21/2/5)

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
6	نموذج الدراسة	(1/1/1)
35	النموذج ذو الثلاث مراحل للتخطيط الاستراتيجي	(2/2/2)
54	بعد الاخذ والعطاء بين أنماط القادة ومروسيهم	(3/2/2)
56	سمات القائد التحويلي	(4/2/3)
57	الهيكل التنظيمي لشركة دال للمواد الغذائية	(5/2/3)
78	التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(6/2/4)
84	التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(7/2/4)
85	التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(8/2/5)
86	التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(9/2/5)
87	التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	(10/2/5)
87	التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة	(10/2/5)

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة والدراسات السابقة

ويشتمل علي الآتي:

المبحث الأول: الاطار العام للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة:

إن تبني التخطيط الاستراتيجي ضرورة اساسية وحيوية في عملية تحقيق التميز القيادي وبالرغم من أن كلمة استراتيجية هي في الاصل مصطلح عسكري ،فقد شاع استخدامها في الادبيات الاكاديمية كأساس للتخطيط وكدعامة للنشاط التنظيمي والاداري بصفة عامة ، وفهم الاستراتيجية طُور كثيراً من اداء هذه المنظمات، وطور ايضاً من فهم العديد من القضايا التي لم تكن واضحة بالنسبة لها، فغدت الاستراتيجية تعني النظرة الشاملة والافق الواسع والاحترافية والمنهجية العلمية، ومن هنا فإن التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التميز القيادي يعد من المسلمات الاساسية في المنظمات الناجحة فهو يتيح لفريق تحقيق التميز القيادي القدرة علي اجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الازمة بكفاءة عالية والاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الازمة .

تعد مؤسسات الاعمال الريادية التي تعمل في مجال المال والاعمال في بيئة تتميز بعدم الاستقرار والتغير في المواقف مما يجعلها عرضة لمخاطر الازمات محليا وعالميا وباستخدام التخطيط الاستراتيجي واستخدام الموارد المحدودة والكفاءات المتوفرة يمكنها تحسين الفعالية التنظيمية وتحسين الاداء وممارسة السيطرة الايجابية علي قوي السوق وتحقيق وخلق مزايا تنافسية من اجل تحسين مركزها الاقتصادي ، وللتدليل علي ذلك فقد تبين من التجربة اليابانية في كيفية معالجة الازمات وفق النظام الياباني كانبان(Kanpan) الذي يقوم علي خلق وتحفيز الازمة (Stimulate the crisis) إن الادارين والموظفين يكونون دائما في حالة تاهب وجاهزية لعمل ماوسعهم سواء كانت هناك ازمة حقيقية ام لم تكن ، حيث يلاحظ ان ردة الفعل المتولدة عن تحفيز الازمة هو رد فعل ايجابي ونادرا مايؤدي الي مخاوف تؤثر علي تقلل الرغبة في العمل لدي العاملين .

مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة البحث في وجود خلل أو ضعف ناتج من عدم قدرة منظمات الأعمال الصناعية على القيام بالتخطيط الإستراتيجي السليم والناتج من تطويع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية بما يؤدي إلى تحقيق التميز القيادي للقطاع، ومن هنا ينبع التساؤل الرئيس في ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز القيادي لقطاع الاعمال ؟ وينفرع منه عدد من الاسئلة الفرعية التالية:

1. هل تسهم دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة (الداخلية والخارجية) في تحقق التميز القيادي لقطاع الاعمال؟
2. الي أي مدى تسهم عملية تحديد الاهداف والغايات في تحقق التميز القيادي لقطاع الاعمال؟
3. هل يؤثر وضع السياسات والخطط الاستراتيجية والبرامج والموازنات والانذار المبكر على تحقيق التميز القيادي لقطاع الاعمال؟
4. ما هو أنسب إختيار للبدل الاستراتيجي لادارة الازمات على تحقيق التميز القيادي لقطاع الاعمال؟

اهمية الدراسة :

تبرز اهمية الدراسة من خلال اهميتها العلمية والعملية علي النحو التالي :

الاهمية العلمية : تبرز من خلال ان الدراسة توضح :

1. يتمتع التخطيط الاستراتيجي في حياه المنظمات بأهمية قصوي، وذلك نتيجة لما ينجم عنه من تحديد لاهداف بعيدة او متوسطة او قصيرة المدى، وتحويل تلك الاهداف الي سياسات وبرامج وفعاليات وخطط قابلة للتنفيذ، وهي الأساس في حياة قطاع الاعمال .

2. ان التخطيط الاستراتيجي يمكن المنظمات من إجراء عمليات التحليل الدقيق للاوضاع السائدة عالميا واقليميا ومحليا ودراسة احتياجاتها المختلفة وتأثيرها عليها ومعرفة الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة من تحقيق التميز القيادي لقطاع الاعمال، ومواقع القوة ونقاط الضعف فيها، وكذلك الازمات المتوقعة ومعالجتها متي ماحدثت بأفضل الاساليب والسبل المتاحة .

الاهمية العملية : تبرز من خلال أن الدراسة :

- ماتقوم به تلك المنظمات من وضع الاستراتيجيات والخطط الملائمة لتلك الحالات للاستفادة من الفرص المتاحة، والتغلب علي التهديدات والازمات المتوقعة للحفاظ علي استمرارية بقاء المنظمة في ظل تعقد بيئة الاعمال، وكثرة المتغيرات التي تواجه القادة فيها والوصول بها الي المواقع المرموقة في مجال نشاطها.

- تركز علي اهمية ومفهوم التخطيط الاستراتيجي لقطاع الاعمال السوداني لتحقيق أكبر قدر من التميز القيادي ، كما تركز علي ضرورة تحقيق التميز القيادي في مؤسسات الاعمال السودانية ، وتبين كيفية مواجهة الازمات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي وكيفية الاستفادة منها في مؤسسات الاعمال السودانية ، تركز علي أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في معالجة معوقات التخطيط الاستراتيجي في منشآت الاعمال السودانية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الي تحقيق الاتي:

1/ التعرف علي العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة(الداخلية والخارجية) وأثرها علي تحقيق التميز القيادي لقطاع الاعمال.

2/ معرفة و تحديد الاهداف والغايات والرسالة من خلال تحقيق التميز القيادي لقطاع الاعمال.

3/ العمل علي وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات والانذار المبكر لادارة الازمات التي تواجه قطاع الاعمال السوداني.

4/ إختيار البديل الاستراتيجي وادارة الازمات في قطاع الاعمال وأثره على تحقيق التميز القيادي لقطاع الاعمال.

فرضيات الدراسة:

تختبر الدراسة عدد من الفرضيات منها الآتي:

الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة(الداخلية والخارجية) على تحقيق التميز القيادي لقطاع الاعمال.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحديد الاهداف والغايات على تحقيق التميز القيادي لقطاع الاعمال.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات والانذار المبكر على تحقيق التميز القيادي لقطاع الاعمال.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إختيار البديل الاستراتيجي في قطاع الاعمال على تحقيق التميز القيادي لقطاع الاعمال.

منهجية الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة إعتد الباحث علي الآتي :-

1. المنهج الإستقرائي : لإختبار فرضيات الدراسة .
2. المنهج الوصفي التحليلي : الذي يصف الظاهرة ثم يعمل علي تحليلها.
3. المنهج التاريخي : لإستقراء الدراسات السابقة.
4. منهج دراسة الحالة .

وسائل جمع البيانات :-

إعتد الباحث في جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالبحث علي العديد من الأدوات التالية:

المصادر الأولية متمثلة في (الإستبيان) كاداة قياس رئيسية، يتم تصميمها حسب متطلبات الدراسة .

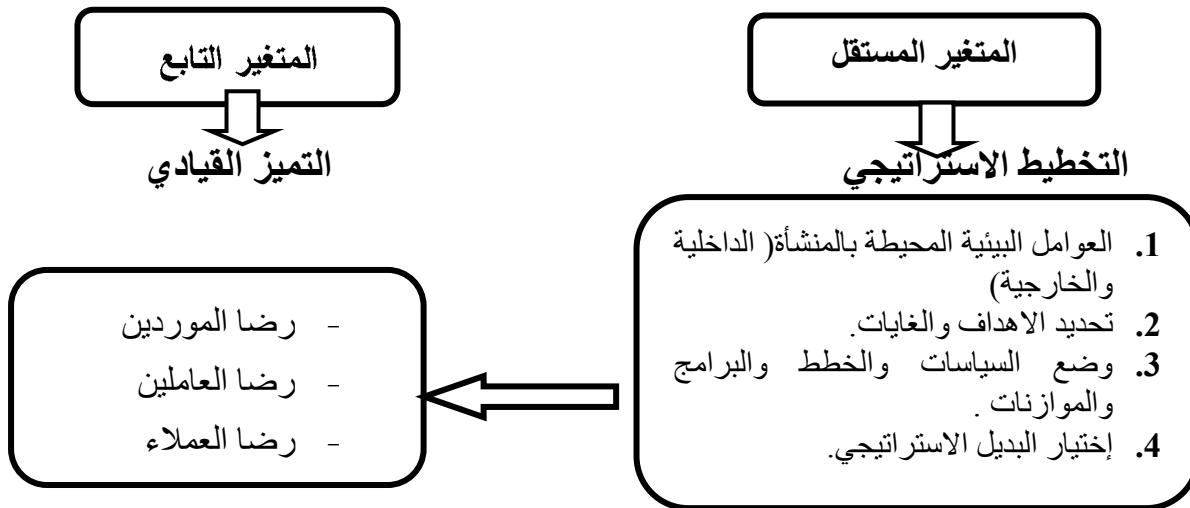
1. المصادر الثانوية (الكتب ، الدوريات ، الرسائل الجامعية ، الشبكة العنكبوتية) .
2. يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من منشآت الاعمال في القطاع الصناعي (مجموعة جياذ الصناعية و مجموعة شركات دال للصناعات الغذائية).

حدود الدراسة :

3. الحدود المكانية : مجموعة من منشآت الاعمال السودانية .
4. الحدود الزمنية : - 2015م-2020م .
5. الحدود الموضوعية : تمت الإستعانة بمعايير كل من التخطيط الاستراتيجي والتميز القيادي لمؤسسات الاعمال.
6. الحدود البشرية : العاملين بشركتي (مجموعة جياذالصناعية ، مجموعة شركات دال للصناعات الغذائية).

نموذج الدراسة :

يتكون أنموذج الدراسة من المتغير المستقل للتخطيط الاستراتيجي (العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة) الداخلية والخارجية)، تحديد الاهداف والغايات، وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات، إختيار البديل الاستراتيجي) والمتغير التابع تحقيق التميز القيادي لقطاع الاعمال.



المصدر : تصميم النموذج من إعداد الباحث

هيكل البحث :

لتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتقسيمه إلى خمس فصول، حيث إشتهل الفصل الأول على الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة ، وتم تقسيمه الى مبحثين ، المبحث الاول : الاطار العام للدراسة و المبحث الثاني : الدراسات السابقة .

وتناول **الفصل الثاني** التخطيط الاستراتيجي وتم تقسيمه إلى مبحثين ، المبحث الاول: مفهوم وتعريف وأهمية ومزايا وأهداف التخطيط الإستراتيجي، المبحث الثاني: مستويات ونماذج وعناصر ومعوقات التخطيط الاستراتيجي، وجاء **الفصل الثالث** التميز القيادي، المبحث الاول: مفهوم التميز وتعريفه وأهميته وأنواعه ونظريات القادة، المبحث الثاني: أنواع ومتطلبات وعناصر ومعوقات تحقيق التميز القيادي، أما **الفصل الرابع** مدخل للدراسة الميدانية وتم تقسيمه إلى مبحثين: المبحث الأول : تناول نبذة تعريفية عن منشآت الاعمال محل الدراسة (مجموعة جياذ الصناعية و مجموعة دال)، بينما المبحث الثاني : تناول إجراءات الدراسة الميدانية .

الفصل الخامس: اجراءات الدراسة الميدانية وتناول مبحثين : المبحث الاول : تحليل بيانات الدراسة، والمبحث الثاني مناقشة النتائج والتوصيات.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

1/ دراسة : موفق 2008¹

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف علي واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي في الاردن والوقوف علي ابرز المشاكل التي يواجهها القطاع العام عند تطبيق ادوات واليات التخطيط الاستراتيجي، ونبعت اهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في احد المواضيع الادارية الحديثة نسبيًا خاصا في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية المتعددة والتي تستوجب تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي من منظور تطبيقي لمواكبة المتغيرات البيئية المتسارعة، بينما هدفت هذه الدراسة الي ضرورة التعرف علي واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الاردنية، وضرورة معرفة العوامل المؤثرة علي التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الاستراتيجية والتوصل الي مجموعة من الحلول التي تسهم في التخفيف من الاثار السلبية لتلك العوامل ، وتقديم اقتراحات وتوصيات للمعنيين في الوزارات الاردنية تسهم في تطوير وتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي فيها، اما فرضيات البحث فكانت الفرضية الرئيسية الاولى هي: لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أنشطة ادارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية في الوزارات الاردنية، اما الفرضية الرئيسية الثانية فكانت: لا يوجد هناك فروق ذات دلالة احصائية في اثر أنشطة ادارة الموارد البشرية علي ممارسة التخطيط الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية في الوزارات الاردنية يعزي الي المتغيرات الشخصية والوظيفية (متغير الجنس ومتغير العمر ومتغير المستوي التعليمي ومتغير المستوي الوظيفي ومتغير الخبرة العملية)، وبالنسبة لمنهجية البحث فقد اعتمد الباحث اولا علي الدراسات والادبيات السابقة وعلي الكتب والمقالات والنشرات الصادرة من دائرة الاحصاءات العامة ووزارة العمل الاردنية ولقياس اداة الدراسة استخدم الباحث برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك عن طريق استخراج معامل الاتساق الداخلي (كورنباخ - الفا)، اما بالنسبة للنتائج فقد توصل الباحث الي ضرورة تزويد الاجهزة الحكومية الاردنية بكافة الوسائل

¹/ موفق محمد الضمور، " واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن" (عمان: الاكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم المصرفية والمالية ، منشورة، 2008م).

التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي جنباً إلى جنب مع الكفاءات البشرية المناسبة للتعامل مع كل جديد، ضرورة زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي واعطاء الأهمية التي تستحق سواء من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم أو من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهج علمي صحيح مع توفير التدريب والدورات اللازمة للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية على الوجه الصحيح ، وضرورة الاهتمام بنظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي في القطاع العام وإيجاد نظام معلوماتي فعال يخدم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

2/ دراسة : امنة 2012:1¹

يعتبر التخطيط الاستراتيجي احد المفاهيم الاداريه الحديثه واداة فعالة لتحقيق اهداف طويلة الامد لكونه يمكن المنظمات من تحديد قدرتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها النجاح في عالم يتسم بالتغير والتعقيد المستمرين اذ يتطلب الامر استخدام فعال للتخطيط الاستراتيجي وبناء عليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في التعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الموارد البشرية ، هدفت هذه الدراسة الي مايلي : التعرف على مفهوم واهمية التخطيط الاستراتيجي ، ضرورة معرفة العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي ، معرفة اثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الموارد البشريه ، معرفة اثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية، التعرف على مدى اهتمام القيادة العليا بعملية التخطيط الاستراتيجي ، تقديم اقتراحات وتوصيات للمعنيين في البنك ، بينما تمثلت فروض البحث في: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وادارة الموارد البشرية ، هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وظائف ادارة الموارد البشرية ، هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي ودعم القيادة العليا واتبع الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي الاستردادي، اما نتائج البحث فقد توصل الي: التخطيط الاستراتيجي منهج تفكير

1/ امنة احمد الجاك ، " أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة إدارة الموارد البشرية، دراسة تطبيقية على بنك أمدرمان الوطني الرناسة في الفترة 2006 = 2011م"، (الخرطوم: جامعة الزعيم الأزهرى، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، 2012م)

واسلوب عمل، تعتبر ادارة الموارد البشرية احد المداخل الاستراتيجية لزيادة الكفاءة والفعالية المنتظمة ، يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التفاعل بين نشاطات وممارسات ادارة الموارد البشرية ، تخطيط الموارد البشرية يساعد في التوزيع العادل للعاملين ، اهمية اعتماد الأساليب العلمية والمنهجية في التخطيط الاستراتيجي.

3/ دراسة : عادل : 2012م¹

تناولت الدراسة دور القيادة الادارية في تطوير اداء المنظمات الطوعية ، هدفت الدراسة الى ابراز الدور القيادي في تحقيق أهداف المنظمات وتقويم الاداء القيادي في بعض المنظمات الطوعية العاملة في السودان ، اثارة الوعي بالاطار المحيطة بالمنظمات الطوعية العربية والاسلامية، توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها : تطوير النظام الاداري بالمنظمات الطوعية (القيادة العليا والوحدات) ودعم الموارد الذاتية للمنظمة من خلال تفعيل البرامج الجديدة والمشاريع الوقفية والاستثمارية وضع توصيف وظيفي مفصل لجميع العاملين بادارات المنظمة ووضع معايير لاختيار القيادات بالمنظمة ومديرى الادارات والفروع.

4/ دراسة: هاشم 2013:2²

تكمن مشكلة البحث في ظل المنافسة الحادة بين القطاعات الخدمية الاستراتيجية وفي ظل تطور قطاع اعمالها برزت الحاجة الي دخول مدارس ادارية جديدة في مجال الادارة ومن هنا تأتي مشكلة البحث في ايجاد استراتيجية لتحسين اداء العاملين وتدعيم موقفها التنافسي ويمكن صياغة مشكلة البحث في الاتي: هل استخدام التخطيط الاستراتيجي يؤثر على تحقيق اهداف القطاعات ، هل هنالك اثر للتخطيط الاستراتيجي، هل يؤثر التخطيط الاستراتيجي في تدعيم الموقف التنافسي الخدمي، هدف البحث الي توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في تطوير العمل وزيادة كفاءة اداء منظمات الاعمال ودوره في صياغة وتطوير رسالة المنظمة ، معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاهداف، معرفة دور

1 / عادل حسين طه ، "دور القيادة في تطوير اداء المنظمات الطوعية العربية الاسلامية " ،(الخرطوم: جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة غير منشورة 2012م)

2 / هاشم عوض محمد، "أثرالتخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين بالتطبيق على وحدة تنفيذ السدود 2007 م – 2012م،(الخرطوم: جامعة الزعيم الأزهرى، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الاعمال، غير منشورة، 2013م)

التخطيط الاستراتيجي في مواجهة التحديات التي تواجه وحدة تنفيذ السودان، التعرف علي وحدة تنفيذ السودان كيفية اداء عملها، وتتمثل فروضيات البحث في هنالك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي واداء العاملين بوحدة تنفيذ السودان، هنالك علاقه بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق مزايا تنافسية بوحدة تنفيذ السودان، هنالك علاقه بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق وحدة تنفيذ السودان، اتبع الباحث المنهج التاريخي لتتبع الظاهرة موضوع الدراسة بجانب المنهج التحليلي الوصفي القائم علي تحليل نتائج الاستبيان والمقابلات والاستنباط من الدراسات السابقة والموضوعات ذات الصلة، توصل الباحث الي النتائج الاتية: هنالك ضعف في اهتمام الادارة بالتخطيط الاستراتيجي للمشروع علي الانتاج، هنالك عدم اهتمام بتخطيط وتطوير المشروع مما إنعكس علي ضبط الانتاج، هنالك عدم اهتمام بتخطيط وتطوير التسويق.

5/دراسة : ندى 2014م:¹

هدفت الدراسة إلى التعرف علي دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الأداء بمنظمات الأعمال بالتطبيق علي شركة ماثيو للإنتاج الزراعي والحيواني ولتحقيق هذا الهدف تم جمع البيانات والمعلومات من خلال استبانة صُممت لهذه الغاية، حيث أُجريت الدراسة الميدانية للتعرف علي وجهات نظر العاملين بشركة ماثيو للإنتاج الزراعي والحيواني بولاية الخرطوم وعددهم (100) مبحوث، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، ومن ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبيانات، وتبيان العلاقات عن طريق اختبار مربع كاي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين فهم التخطيط الاستراتيجي ورفع كفاءة الأداء، ووجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي ورفع كفاءة الأداء، ووجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين وجود إمام تام وتفهم كامل لدى المديرين بأهمية وجود خطة استراتيجية ورفع كفاءة الأداء

¹ / ندى أحمد محمد آدم، " دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الأداء" (الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال، غير منشورة، 2014م).

عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة اعتبار مبادئ التخطيط الاستراتيجي جزء أساسي من ثقافة القيادة العليا بشركات الإنتاج الزراعي والحيواني والعمل على زيادة الوعي لجميع العاملين بضرورة التخطيط الاستراتيجي، والاهتمام بالأبعاد التشغيلية المتعلقة بشركات الإنتاج الزراعي والحيواني من حيث تحسين العمليات الإنتاجية بشكل أكبر، وتحسين آليات الاتصال بشكل كفؤ وفعال، وتدريب العاملين علي سبل تقليل الأخطاء، كما توصي الباحثة بتوجيه جهود الباحثين تجاه التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على الإنتاج بمنظمات الأعمال، والتعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بشركات الإنتاج الزراعي والحيواني.

6/ دراسة :هويدا 2014م¹

تناولت هذه الدراسة دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة أداء المنشآت في أن الادارة الاستراتيجية تساعد المنشآت وغيرها على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها، كذلك يوضح التخطيط الاستراتيجي صورة المنشأة أمام كافة جماعة أصحاب العمل وغيرها من المبررات التي جعلت يتطرق لهذا الموضوع لأهميته القصوي، وتمثلت مشكلة الدراسة من أن تجاهل المنشآت للتخطيط الإستراتيجي الذي يؤدي الى إنخفاض في كفاءة أداء كثير من المنشآت، وذلك لنقص خبرة العاملين الذين يقومون بعملية التخطيط الإستراتيجي، وقد هدفت الدراسة الى معرفة دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة أداء المنشآت ومعرفة العقبات التي تعترض مسار التخطيط الإستراتيجي وتحول دون الاستفادة منه، وتتبع أهمية الدراسة في أن التخطيط الإستراتيجي يلعب دوراً كبيراً في ترجمة الرسالة والرؤيا الواضحة للمنشأة، مما يؤدي الى تحسين أداء العمل في المنشأة، وقد تمثلت فروض الدراسة في أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية متغيرات التخطيط الإستراتيجي وكفاءة أداء المنشأة، وأيضاً هنالك علاقة طردية بين التخطيط الإستراتيجي الجيد وتحقيق أهداف المنشأة، أتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي والمنهج الوصفي والمنهج التحليلي الإحصائي، وتمثلت أدوات جمع البيانات في الإستبانة والتي كان عدد

¹ / هويدا عامر سالم محمد، " دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة أداء المنشآت"، بالتطبيق على شركة سوداني للاتصالات في الفترة من 2005م-2014م (الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال، 2014م).

100 إستبانة والتي تم أخذها عشوائياً من شركة سوداني للاتصالات ولقد تم تحليل البيانات عن طريق الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية بالإضافة لأداتي المقابلات والملاحظة، توصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها أنه يصعب تحقيق رقابة إيجابية بدون تخطيط سليم، وأن التخطيط الجيد والسليم يحدد معايير الأداء التي على ضوءها يساعد في تسهيل عملية الرقابة ووجود علاقة طردية بين التخطيط الإستراتيجي الجيد وتحقيق أهداف المنشأة، أوصت الدراسة بضرورة صياغة معايير وقيم أخلاقية معروفة تؤدي الى تغذية وتقوية ثقافة الشركة تجاه التخطيط الإستراتيجي، كما أوصت الدراسة بالعمل على إكتشاف مدي قدرة ومرونة الهيكل التنظيمي للشركة على تحقيق أهدافها وإنزال إستراتيجيتها على أرض الواقع.

7/ دراسة : تكليش : 2015م¹

تناولت الدراسة اثر القيادة الادارية على اداء العاملين ، هدفت الدراسة الى التعرف على واقع القيادة الادارية في المؤسسة، محاولة التعرف على عناصر حقائق القيادة الادارية الفعالة ، لقاء الضوء حول متغيرات الدراسة (القيادات الادارية ، أداء العاملين) . توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها : يعد أداء العاملين عنصر مهم في تحديد مدى كفاءة وفعالية المنظمة، ان يعمل القادة على كسب احترام العاملين معهم داخل اداراتهم واقسامهم واستبعاد العناصر غير الكفاءة او تطويرها . توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات اهمها : اعطاء مساحات اوسع للعنصر البشري وقيادتها في اداء وظائفها من خلال ادراجهم في اعداد الخطط ، يجب على القادة الاداريين السعى للحصول على تغذية مرتدة من المرؤوسين حول اسلوب قيادتهم، اختيار القادة وفق دراسة عملية واسس موضوعية، يري الباحث أن هذه الدراسة ركزت علي احترام العاملين ومشاركة العاملين في وضع الخطط واتخاذ بعض القرارات، ركز الباحث في هذه الدراسة علي معرفة اسلوب القائد في رفع كفاءة أداء العاملين من خلال التأثير للقادة الاداريين من كفاءات داخل البنك.

¹ / تكليش فاطمة ، "اثر القيادة الادارية واثرها على اداء العاملين" ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، (الجزائر : جامعة اكلي محمد اولحاج ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2015م .

8/دراسة : عماد : 2015م:¹

تناولت الدراسة القيادة الادارية فى تحسين جودة الخدمات ، هدفت الدراسة الى التعرف على اتجاهات شركات الاتصالات نحو القيادة الادارية ومدى تطبيقها ، التعرف على مدى التزام الشركات بالقواعد وأصول تقديم الخدمة للمراجعين ومدى التوافق بين القيادة الادارية فى الشركات وتحسين الاداء .

توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها: إمتلاك القائد الاداري القدرة على استيعاب الاخرين والتاثير بهم، وتبين ان معظم العاملين فى الشركة غير راضين عن دور القيادة وتبين ان معظم الافراد فى الشركة هم مؤهلين ومدربين لتطبيق الخطط الاستراتيجية .

توصلت الدراسة الى عدة توصيات اهمها : على القيادة ان تؤدي دوراً ملموساً فى تشكيل ثقافة المنظمة ، ولا بد ان ينظر للافراد على انهم الارصدة الاساسية فى المنظمة ، ضرورة الاهتمام بالقيادة الادارية فى جميع المجالات .

9/دراسة : محمد : 2013م:²

تناولت الدراسة القيادة الادارية واثرها على كفاءة الاداء ، هدفت الدراسة الى التعرف على الانماط القيادية السائدة فى هذه المؤسسات والتعرف على فاعلية القيادة الادارية ومدى مساهمتها فى صنع القرارات، التعرف على العقبات التى تواجه القيادات الادارية ، التعرف على طرق اختيار وتعيين القيادات الادارية .

توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها : عدم اهتمام القيادات الادارية بأراء ومقترحات العاملين ، انعدام العدالة والمساواة بين المرؤوسين ، وهناك شعور من قبل العاملين بعدم توفير القدر المناسب من الحرية فى العمل .

توصلت الدراسة الى عدة توصيات اهمها : تحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين العاملين والاستحقاق فى العمل ، ضرورة اشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين ، توفير القيادة الادارية لقدر مقبول من الحرية والاستقلالية فى العمل للعاملين، يرى الباحث أن هذه الدراسة

^{1/} عماد محمود موسى ، "القيادة الادارية فى تحسين جودة الخدمات" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا 2015م .

^{2/} محمد نشوان الوالى ، "القيادة الادارية واثرها على كفاءة الاداء" ، رسالة دكتوراه غير منشورة فى الادارة ، الخرطوم : جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا ، 2003م

ركزت علي القيادة الادارية وأثرها علي كفاءة الاداء من خلال معرفة الانماط القيادية المتبعة في المؤسسات وكيفية تحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين العاملين.

10 / دراسة: منال 2015¹:

تكمن مشكلة البحث في ماهو أثر التخطيط على أداء العاملين وهل سيكون للتخطيط الاستراتيجي دور فاعل في زيادة الانتاجية للموارد البشرية وأهداف البحث تمثلت في: التعريف بمفهوم واهمية التخطيط ، والتخطيط الاستراتيجي وعناصره وابعاده المختلفة، ضرورة التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في شركة سودابت ، ضرورة معرفة العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في قطاع النفط بصفة عامة وشركة سودا بت بصفة خاصة ، التعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في قطاع البترول بالتركيز على إدارة الموارد البشرية، التعرف على مدى مشاركة العاملين بالمؤسسة في وضع الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الخاصة بمؤسساتهم ، اما بالنسبة الي منهجية البحث: فإستخدم الباحث المنهج التاريخي المنهج الوثائقي كدراسة وتحليل الوثائق (كسجلات الإحصائية، الوثائق الشخصية، والوثائق الرسمية.. الخ) والدراسات المعاصرة، وكذلك المنهج الوصفي التحليلي اما فرضيات البحث فكانت: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الادارة العليا والادارة التنفيذية في إعداد الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية في شركة سودابت، هناك علاقة ذات صلة بممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في زيادة فاعلية اداءالعاملين بشركة سودابت ، هناك دلالة ذات صلة إحصائية بفاعلية التخطيط الاستراتيجي بمدى توفر أدواته ومطلوباته ومعوقاته، نتائج البحث تمثلت في الاتي: أن يتم الاهتمام بشكل أكبر بالتخطيط الاستراتيجي في شركة سودابت، وذلك بتوفير التالي : أن يتم وضع خطط طويلة الأمد لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والاستعداد لمواجهتها، مراعاة بيان النتائج المطلوب تحقيقها عند التخطيط الاستراتيجي، الأخذ بالمرونة في التخطيط للاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية الطارئة، مشاركة القيادات التنفيذية للتحقق من كفاءة التخطيط الاستراتيجي وذلك بتوفير مايلي: عرض الخطط

¹ / منال خلف الله جبارة الله حمد، " التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط " - دراسة حالة شركة سودابت(الخرطوم، جامعة الرباط الوطني، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم إدارة الأعمال، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة، غير منشورة، 2015م).

الاستراتيجية والبرامج على الوحدات التنفيذية للحصول على آرائها وملاحظاتها عليها قبل إقرارها، مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطويره ، تشجيع القيادات العاملين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم.

11/ دراسة: حواء 2016:¹

تمثلت مشكلة البحث في: ما هو دور التخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية بفروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور؟ اما أهداف البحث: فسعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: دراسة دور كل بعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي لاداء الموارد البشرية (وهي الرؤية، الرسالة، الاهداف) ومدى ارتباط كل منها في كفاءة الموارد البشرية لتحديد الاهمية النسبية، دراسة دور كل بعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي لاداء الموارد البشرية (وهي الرؤية، الرسالة، الاهداف) ومدى ارتباط كل منها في فعالية الموارد البشرية لتحديد الاهمية النسبية، دراسة دور كل بعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي لاداء الموارد البشرية (وهي الرؤية، الرسالة، الاهداف) ومدى ارتباط كل منها في ابداع الموارد البشرية لتحديد الاهمية النسبية، دراسة دور كل بعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي علي خصائص العاملين، التوصل الي اهم التوصيات التي تساعد المعنيين في المصارف بشكل عام وفروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور بشكل خاص في تطوير وتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي في هذه المصارف، بالنسبة لمنهجية البحث: استخدمت الدراسة في هذه الدراسة: المنهج التاريخي: لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، المنهج الوصفي التحليلي: الذي يقوم بوصف الظواهر والاحداث موضوع الدراسة، وكذلك استخدم منهج دراسة الحالة ويعد هذا المنهج مناسب لهذه الدراسة لما يوفره من بيانات دقيقة وتفصيلية عن الحالة موضوع الدراسة ولملاءمته الدراسات الاستراتيجية، وكذلك استخدم اسلوب التحليل الإحصائي وبرنامج (SPSS) لتحليل الاستبانات واختبار الفروض، المنهج الاستنباطي: الذي يعتمد على التفكير المنطقي للتعرف على المحاور الأساسية المرتبطة بمفهوم الدراسة وصياغة الفرضيات، المنهج الاستقرائي: لاختبار فرضيات الدراسة، اما فرضيات البحث فكانت هي: الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي

¹ / حواء محمد حامد محمد، "دور التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية في المصارف السودانية" (بالنظر على فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور) الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – كلية الدراسات العليا ، قسم إدارة الاعمال ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة، غير منشورة ، 2016م)

والكفاءة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور، الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والفعالية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور، الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والابداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور، الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول مستوي ادراك التخطيط الاستراتيجي لدي العاملين، بالنسبة لنتائج البحث فتوصل الباحث الي: ان تطبيق الادارة الاستراتيجية يؤثر على أداء المؤسسة من جميع مواردها البشرية والمادية، ويؤثر على أداء العاملين و يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية، وجود فلسفة الرؤية والرسالة والاهداف بفروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور يؤدي الى وعي وادراك العاملين بعملية التخطيط الاستراتيجي، اكدت الدراسة ان كل من التدريب والهيكل التنظيمي يؤدي الى إدراك وفهم التخطيط الاستراتيجي لدي العاملين، اكدت الدراسة على ان التحليل الاستراتيجي (البيئة الداخلية والخارجية) يؤدي الى نجاح الخطة الاستراتيجية، اكدت الدراسة ان العاملين في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور لديهم وعي وادراك على مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

12/دراسة يونس 2017م:¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة، والتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده بالإضافة إلى عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال، والتعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، وذلك بهدف التقليل من المخاطر والأزمات التي تواجه المؤسسات العامة في الضفة الغربية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، وزعت على جميع مجتمع الدراسة من موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 850موظف، أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل

¹ / يونس إبراهيم جعفر، "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات"- دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة في منطقة ضواحي القدس" (غزة: مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، المجلد 21 العدد 1، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة ، غير منشورة، 2017م).

من فعالية إدارة الأزمات، كما أن قلة إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، فضلاً على أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وأن التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات، تبين أيضاً من نتائج الدراسة أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات كان أبرزها: وجوب إطلاع الموظفين وإشراكهم في وضع الخطة الإستراتيجية، وأخذ آرائهم فيها، ويجب على المؤسسات العامة تبني التخطيط الاستراتيجي كوسيلة وليس غاية، حيث أنه يزيد من وضوح رؤيا العاملين في إدارة الأزمات، وضرورة تبني المؤسسات العامة التخطيط الاستراتيجي في أعمالها وخاصة طويل الأجل منه والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة، وأن يجب على المؤسسات العامة وخاصة متخذي القرار فيها إحالة وضع الخطة الإستراتيجية إلى موظفين ذوي الكفاءة والخبرة الطويلة (متخصصين) وان تشمل الخطط الإستراتيجية برامج ونظم وسياسات واضحة لإدارة الأزمات، وأن يتم التخطيط مسبقاً وليس عند اكتشاف الأزمات في المؤسسة.

13/دراسة : محمد 2017م¹¹

هدفت الدراسة الي التعرف علي دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الانتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وقد تكونت الاستبانة من (39) فقرة وإستخدم برنامج المعالجات الاحصائية SPSS لتحليل استجابات افراد عينة الدراسة.

اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة بلغ الوزن النسبي الكلي لدور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الانتاجية لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة(76.08)% وأي أن هناك درجه كبيره في التوافر، وبلغ دور التخطيط الاستراتيجي

¹¹ /محمد أحمد سالم الغوطي، " دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة" (غزة: الجامعة الإسلامية بغزة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية والتسييرية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال، غير منشورة، 2017م).

لإدارة الموارد البشرية بنسبة (77.03%) % للموارد والتكنولوجيا بنسبة (79.93)% وللأنظمة والعمليات الإدارية بنسبة (75.56)% ولإدارة جودة الخدمات بنسبة (71.97)%، ولا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة، ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: ضرورة مراعاة فريق التخطيط الاستراتيجي عند إعداد الخطة الاستراتيجية لوضع السياسات والاستراتيجيات والأهداف التنفيذية في ضوء محددات رفع كفاءة الانتاجية، الاهتمام بإدارة التخطيط الاستراتيجي لإدارة جودة الخدمات لما لها من اثر كبير في تحسين وتطوير الخدمات وزيادة كفاءة العاملين وتحسين اداء الجامعة ككل، استحداث وحدة مستقلة لإدارة الموارد تسند إليها مهام تحديد الاحتياجات والاستقطابات والتعيين ووضع نظام للتعويضات وصياغة إستراتيجيات لتدريب وتنمية الموارد البشرية.

الفصل الثاني

التخطيط الاستراتيجي

المبحث الاول: مفهوم وتعريف وأهمية ومزايا وأهداف التخطيط
الاستراتيجي

المبحث الثاني: مستويات ونماذج وعناصر ومعوقات التخطيط
الاستراتيجي

الفصل الثاني

التخطيط الإستراتيجي

المبحث الاول: مفهوم وتعريف وأهمية ومزايا وأهداف التخطيط الاستراتيجي:

أصبح العالم قرية صغيرة وذلك بفضل العولمة التي عبرت الحدود من خلال ظهور الشركات متعددة الجنسية التي سهلت في انتقال رؤوس الأموال من خلال التجارة العالمية كما إن السوق أصبح سوقا عالميا، لذلك أصبح التخطيط السمة الأهم والأبرز في الحياة المعاصرة، وما من امة تسعى إلي مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط سياسة لها تسير علي هديه وتستفيد منه وقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وتسارعت الحياة، ويعد التخطيط الإستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المنشأة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من إن جميع العاملين يسيرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلي تقويم وتعديل اتجاه المنشآت استجابة للتغيرات البيئية .

أولاً: مفهوم التخطيط :

ورد للتخطيط مجموعة تعريفات انطلاقاً من الاختلافات في وجهات النظر والأزمة ، وفيما يلي سوف نتعرض لعدد منها حيث يرى هنري فايول بأن: "التخطيط يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"¹.

يُعرّف التخطيط بأنه: " التقرير المقدم بما يجب عمله، وكيف يمكن عمله، ومن الذي يقوم بالعمل، فهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه"².

كما أن التخطيط هو: "رسم الأنشطة المستقبلية بالاستناد إلى الحقائق الخاصة بالمواقف، وبناء على تجميع وتحليل تلك الحقائق"³.

كما تم تعريفه بأنه "عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به ، وأين، ومتى، وكيف"¹.

¹ / أحمد عبد الله الصباب وآخرون، "أساسيات الإدارة الحديثة"، (المملكة العربية السعودية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2013م) ، ص 67 .

² / علي الشرقاوي ، العملية الإدارية ووظائف المدير، (الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية الطبعة الثانية، 2002م)، ص 169.

³ / نبيل دنون الصانع ، " الإدارة مبادئ وأساسيات"، (الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2011م) ، ص 72

من خلال هذه التعريفات نصل إلى تعريف شامل للتخطيط "التخطيط هو عملية اتخاذ القرارات والإجراءات العلمية لتحديد اتجاه المستقبل وتحقيق أهدافه المنشودة من خلال تحديد ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل .

ثانياً: تعريف التخطيط الاستراتيجي :

لاشك أن اهتمام المؤسسات والمنشآت والمنظمات بمستقبلها الإستراتيجي يستدعي منها البدء الفوري للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائها على المدى البعيد، لذلك سنحاول توضيح مفهوم التخطيط الإستراتيجي من خلال مختلف التعريفات المقدمة له سابقاً بدءاً بالتخطيط وصولاً إلى الإستراتيجية والانتهاؤ إلى التخطيط الإستراتيجي، تناول العديد من الباحثين والمفكرين مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومن بين هذه التعريفات نذكر الآتي:

أن التخطيط الإستراتيجي هو "عملية إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل"².

عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية"³ .

كما عُرّف كذلك أن التخطيط الإستراتيجي هو "عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأهداف المؤسسة، واستخدام الموارد وتطبيق السياسات من أجل تحقيق هذه الأهداف"⁴.

¹ / ديفيد هاريسون ، "الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، (ترجمة ناظوربه علاء الدين، عمان الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع

2009م)، ص 31.

² / محمد عادل حمد الكبيسي، "أثر التخطيط الاستراتيجي في تبنى التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية" -دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الإلكترونية في الأردن ، ، (الاردن: جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة، 2012م)، ص 13

³ / فيصل بن محمد بن مطلق الحنفرى القحطاني ، "الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة"، رسالة دكتوراة في إدارة الشركات ، (عمان: الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ، غير منشورة 2010م) ص 08 .

⁴ / سليم محمود نورالدين مازن ، "دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غزة: الجامعة الإسلامية، قسم أصول التربية، كلية الدراسات العليا ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، غير منشورة ، 2008)،

وهناك تعريف آخر بأنه "عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة بإتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطوره ، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه"¹.

بناء على ما تقدم من تعريفات يتضح أن التخطيط الإستراتيجي هو أسلوب أو طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل، تتبناه للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية .

ولكن التخطيط عرف علي أنه مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل وتنتهي بإعداد خطة، أما الاستراتيجية يرجع أصلها إلي كلمة استراتيجس وهي كلمة يونانية تعني فن الحرب وإدارة المعارك².

أما التخطيط الاستراتيجي يمكن تعريفه أنه خطة عمل شاملة طويلة أما و يمكن تعريفه أنه خطة المدى تحدد أسلوباً ومساراً لبلوغ الأهداف الطويلة الأجل باستخدام المعادلة المتاحة³.

- التخطيط الاستراتيجي عملية يمكن بواسطتها لأعضاء الإدارة الموجهين لمنظمة الأعمال وضع تصور بتوجهها المستقبلي ثم أسلوب العمل والتشغيل لتحقيق هذا التصور المستقبلي ووضع موضع التنفيذ .

من التعريفات أعلاه يتضح أثر التخطيط الاستراتيجي:

- أنه يمدنا بنظرة رحبة وبعيدة لموقع المنظمة، لمنظمة ما ومكانتها في داخل بيئة متبلورة وحالما يتم منهم هذا الإطار العريض البعيد المدى فيصبح بمقدور المنظمة أن تحدد بفعالية أكثر الأفعال الأساسية التي ينبغي أن تبادر بها التنافس بكفاءة مع المنظمات داخل قطاع الأعمال الخاص بها فالأنشطة في حاجة إلي أن تكون مركزة وموجهة إلي تحقيق الهدف

¹/ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل"، (عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2007م) ،ص104.

²/ مدحت محمد ، "مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز" (القاهرة : المجموعة العربية للنشر والتدريب ، 2009م)ص 84

³/ محمد حسين ، "التخطيط الاستراتيجي في الاقتصاد والعلوم السياسية" (الخرطوم : دار عزة للنشر، 2006م)ص 51

النهائي والمتمثل في الوفاء باحتياجات العملاء وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة إذ أنه بدون هذا التخطيط الاستراتيجي قد يكون للأفعال مدى بعيداً¹.

واسع مما ينتج عنه ضياع للوقت والجهد ومن ثم تؤدي الخطة الاستراتيجية إلي توفير المناخ الذي تتم فيه مجهودات جيدة والتي تركز على التخطيط الإستراتيجي إنه هو صياغة رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الطويلة المدى، ويبد أن اختبار الاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف والأغراض قد يتحقق في ضوء بيئة خارجية غير واضحة لتلك التي تعمل المنظمة في إطارها .

ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي :

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الإستراتيجي نذكر منها:
يوفر التخطيط الإستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، الذي يشعرهم بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم².
أ. تحقيق القدرة على التأثير والقيادة، لا أن تكون قرارات المؤسسة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجيبة لها.
ب. تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والالتزام بالأهداف الإستراتيجية التي تضعها الإدارة³.
ت. التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية⁴.
ث. التوقع بظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية الخارجية، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة، وتحديد القيود التي تفرضها والفرص المتاحة، بما يسهم في تحقيق فعالية المؤسسة.

¹ / مدحت محمد ، مرجع سابق ، ص 84

² / محمد عادل حمد الكبيسي مرجع سابق، ص 16

³ / منى إبراهيم خليل مدهون، " التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" -دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات ، الدبلوم المهني في إدارة منظمات المجتمع المدني (الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013)، ص 18.

⁴ / سمر رجب عطا الله، " واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات" -دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، (الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005)، ص37

ج. توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات¹.

نجد أن التخطيط الاستراتيجي يحقق مزايا عديدة من ضمن هذه المزايا :

1. يقوي التنسيق والتعاون بين مختلف أنشطة المنظمة الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والذي من شأنه العمل علي تحقيق تفكير مشترك واضح واستقلال أفضل للموارد .
2. التخطيط الاستراتيجي يزيل حالة من التعصب حيث أن الأحداث غير المتوقعة يمكن أن تسبب الكثير من المشاكل للمنظمة .
3. التخطيط الاستراتيجي يحقق أجواء فاعلة لإدارة عملية التغيير وذلك من خلال دفع متخذ القرار بالتفكير بما سيفعل إذا ما حصلت حادثة أو أحداث معينة .
4. التخطيط الاستراتيجي لا تستغني عنه الإدارة لتأدية مسؤولياتها بصورة فاعلة .
5. التخطيط الاستراتيجي يحقق مزايا تنافسية.
6. التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة علي تشخيص المسائل الاستراتيجية ووضع الأولويات في التعامل².

رابعاً: مزايا للتخطيط الاستراتيجي ما يلي :

- التخطيط الاستراتيجي طريقة فاعلة للنظر للمشروع كنظام وبالتالي يعمل علي منع تقليل شأن الأجزاء (النظام) علي حساب كامل المنظمة .
- يدفع المديرين إلي السؤال والإجابة عن الأمور ذات الأهمية العالية للمنظمة ويطور من مهارة المديرين .
- يساعد المنظمة علي وصف النمو المتوقع حيث يمكن تقويم الأهداف الهامة في مستقبل المنظمة .
- أسلوب تحديد العوائد والمزايا التي ستعود علي جماعات أصحاب مصالح الشركة سوى كانت مزايا اقتصادية أو غير اقتصادية وهو ما يبرر بقاء الشركة .
- أسلوب عمل علي مستوى مجلس الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفته داخل الشركة .

¹/ عبد الخالق محمد مانع القرني، "التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف تصور مقترح"، رسالة ماجستير في الإدارة

التربوية والتخطيط غير منشورة، (قسم الإدارة التربوية والتخطيط، غزة، فلسطين، 2012)، ص10

²/ أحمد ابراهيم غنمي، "الإدارة الاستراتيجية لتسويق المنتجات" (القاهرة : دار النهضة العربية ، ط1، 2005م) ص70.

- نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز الشركة في المستقبل وتحديد مجال أعمال وأنشطة الشركة مستقبلاً .
 - رد فعل كل من نقاط القوة والضعف في أداء الشركة والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة وذلك بتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المتاح أمام الشركة مستقبلاً .
 - صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها .
 - تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية .
 - تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة .
 - توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي .
 - توجيه المواد والإمكانيات للاستخدام الاقتصادي .
 - التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية وطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا لمصلحة أعضاء المنظمة¹.
 - التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعة من سياسات وقواعد وأنظمة عمل .
 - تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق النمو والتقدم² .
- أجريت بعض الدراسات في مجال التخطيط الاستراتيجي وتوصلت إلي تعليمات أساسية حول هذا التخطيط والتي يمكن أن تساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء المؤسسة وتتلخص في الآتي :-
- يساعد التخطيط الاستراتيجي في إعداد الكوادر للإدارة العليا .
 - يساعد التخطيط الاستراتيجي في توقع بعض القضايا الاستراتيجية إذ أنه يساعد في توقع التغير المحتمل في بيئة المؤسسة ووضع الاستراتيجيات اللازمة .
 - يساعد في توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية داخل المؤسسة كما سيؤدي إلي تكامل الأهداف .
- فإذا افترضنا أن كل مؤسسة تسعى لتحقيق هدفين رئيسيين¹ :

¹ / إعداد المستشار للاتحاد العربي وتنمية الموارد البشرية ، "التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات" (عمان: دار السحاب للنشر والتوزيع

2009)ص82

² / المرجع السابق ، ص85

1. ضمان البقاء والاستمرار .

2. النمو: فإنه يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي يساعد علي التفاعل الجيد بين المؤسسة وبيئتها فالخطة الجيدة تستلزم الفهم الجيد والمعرفة الحقيقية لواقع البيئة التي تعمل داخلها المنظمة أي أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أفضل البدائل التي يمكن خلالها تحقيق هذين الهدفين .

فالتخطيط الاستراتيجي يسعى لتوجيه وتكامل الأنشطة والتوفيق بين عناصر البيئة والقوى الخارجية والداخلية وبين أهداف وقيم المجتمع وأهداف الإدارة لضمان بقاء ونمو المؤسسة.

أجريت العديد من الدراسات لمعرفة ما إذا كانت المؤسسات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي تتفوق في أدائها علي المؤسسات التي لا تطبقه ولقد خلصت الدراسات إن تأثير التخطيط الاستراتيجي يصب في :²

- مساعدة الإدارة على الأعمال المنتجة وتفادي الأعمال الخاسرة .
- تركيز الانتباه علي الموضوعات والاختبارات الحرجة .
- إيجاد الفكرة الاستراتيجية بين مديري الإدارة العليا ولقد خلصت الدراسة إلي أن النتائج التي يجب أن تتوقعها الإدارة من التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات هي تحسين الموقف التنافسي وزيادة الأرباح علي المدى الطويل وتحقيق نمو عائدات الأسهم.

خامساً: أهداف التخطيط الاستراتيجي

تتمثل اهداف التخطيط الاستراتيجي في الآتي :

- تحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمنظمة بما يساعدها في تحقيق أهدافها وأيضا رسالتها .
- تدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل في المنظمة .
- تقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه .

¹/ توماس هيلين ، "الإدارة الاستراتيجية" ، معهد الادارة العامة (الرياض : دار المريخ للنشر والتوزيع، 1995م)ص 29 .
² / المرجع السابق ،ص 30

- التأكد من المتابعة المستمرة لعناصر بيئة العمل في المنظمة وتحديد مجالات وسبل تطويرها وتحسينها .
- توفير متطلبات دعم العلاقات الايجابية والتواصل المثمر بين المنظمة والأطراف الخارجية ذوي العلاقة بها .
- تدعيم مقومات بقاء واستمرار المنظمة ونموها.
- أيضا من أهداف التخطيط الاستراتيجي ما يلي:¹
 - تدعيم قدرة المنظمة علي التعامل مع المشكلات والأزمات .
 - توفير المعلومات والبيانات الدقيقة والكامنة أمام الإدارة لمواجهة المشكلات والتعامل مع الأزمات .
 - تأكيد أهمية توفير المتطلبات الفنية والمالية والإدارية لتجنب مواجهة المشكلات أو حدوث الأزمات .
 - وجود نظام تحذيري يساعد المنظمة في الإحساس الصادق المبكر بأي من المؤشرات أو الدلالات عن مشكلات أو أزمات متوقعة .
 - توفير مجموعة من سياسات ومتطلبات الأمن والأمان لدى المنظمة لمواجهة أي تغييرات غير مرغوبة مستقبلاً .
 - توفير آليات معروفة لدى المنظمة تستطيع من خلالها استرداد قوتها وعافيتها عند التعرض لتأثيرات سلبية من مشكلات أو أزمات معينة .
 - توفير بدائل طوارئ لدى المنظمة ووجود سيناريوهات جاهزة تحقق للمنظمة قدر ملائم للاطمئنان والثقة للتعامل مع عدم التأخر في بيئة أعمالها .
 - مواجهة عدم التأكد في بيئة المنظمة .
 - التوصيف والتقويم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها .
 - تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف علي الفرص وتحليلها والقيود والتحديات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها .

¹ / اعداد المستشار ، المرجع السابق ، ص 110

- تطوير إمكانيات المنظمة وتدعيمها وتدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة ومواجهة الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها .
 - توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة .
 - توفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة .
 - تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة .
- تهدف عملية التخطيط الاستراتيجية في هذا المجال إلي ما يلي¹:
- (أ) التعرف علي فرص الاستثمار الجديدة أمام المنظمة وتحديد سبل ومتطلبات الاستفادة منها .
- (ب) تحديد أفضل بدائل توفر موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة.
- (ج) تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات .
- (هـ) تطوير أدوات وأساليب وإعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للمنظمة وضع الإطار العام لأسس تحديد وتنويع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها².

¹ / اعداد المستشار ، المرجع السابق ،ص 110

² / اعداد المستشار ، المرجع السابق ،ص 82

المبحث الثاني: مستويات ونماذج وعناصر ومعوقات التخطيط الاستراتيجي:

أولاً: مستويات التخطيط الاستراتيجي :

تعتمد الخطة الإستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المؤسسة كيانا متماسكا ومتكاملا تعمل جميع أجزاؤه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف وعلى هذا الأساس نميز أربع مستويات للتخطيط الإستراتيجي:¹

(1) التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا:

كما يطلق عليه التخطيط الإستراتيجي الكلي، وهو يوضع بواسطة مجلس الإدارة، التي تضع نصب عينيها أهداف المشروع كله، وعليه يتأثر المشروع كله بها، ويركز التخطيط الإستراتيجي الكلي على طبيعة عمل المشروع من منتجات، وعمليات، وأسواق، ومستهلكين، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه التحركات الإستراتيجية طويلة الأجل.²

(2) التخطيط الإستراتيجي لوحدات الأعمال: يركز هذا التخطيط على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية المساهمة في تعزيز الإستراتيجية الكلية للشركة ونجاحها.³

(3) التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي: وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المؤسسة حيث توضع لهذه الأقسام إستراتيجيات خاصة بها مسترشدة بإستراتيجية الوحدات وما يميز هذا المستوى بكونه قصير الأمد وذو علاقة بالجانب التشغيلي للقسم

(4) التخطيط الإستراتيجي على المستوى التشغيلي: يركز علي العمل التشغيلي اليومي للأفراد.

^{1/} فريد راغب النجار، "التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي" -آليات استشراف المستقبل عام 2050، (الإسكندرية، مصر الدار الجامعية 2010)، ص75

^{2/} أحمد ماهر، دليل المديرين الي: التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، (الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر و التوزيع 2009)، ص26

^{3/} عباس حسين جواد، سحر عباس حسين، "أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة" -دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية، مجلة أهل البيت، العراق، ع 3، صص: 54-84

ثانياً: مدارس الفكر التخطيطي :

قد تطور التفكير الاستراتيجي الذي يدعم بناء إستراتيجية المنظمة في بيئة الأعمال، وفي إطار هذا التطور عرض بعض الباحثين مدارس فكرية مثلت توجهات مختلفة لصياغة الإستراتيجية، وبناء عمليات التخطيط الاستراتيجي ونلخص هذه المدارس التي مثلت كل واحدة منها عمليات في التخطيط الاستراتيجي قائمة على مرتكزات خاصة في هذه المدارس كما يلي¹:

أ- مدرسة التصميم: تركز على عمليات منهجية ومرتبطة وذات طابع مفاهيمي تحاول ان تصوغ الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل الفرص والتهديدات البيئية ونقاط القوة والضعف الداخلية، ورغم ان نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل في تبسيط العمليات ووضوحها، إلا إنها غير مرنة وتتسم بالثبات.

ب- مدرسة التخطيط: طورت أفكار هذه المدرسة متوازنة مع أفكار المدرسة السابقة، وترى انه يمكن بناء خطة المنظمة من خلال نظام رسمي للتخطيط تلعب فيه إجراءات تنظيمية وإجراءات معينة دوراً أساسياً، يمكن أن يلعب متخصصي التخطيط دوراً مهماً في وضع الخطط على أسس واضحة، وتتصف الخطط بالتكاملية والشمولية، إن نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة وجود نظام رسمي للتخطيط، لكنها تعاني من إشكالية الإجراءات البيروقراطية .

ت- المدرسة الموضوعية: تركز هذه المدرسة على محتوى الخطط ومكوناتها من خلال تحليل شمولي لمختلف أبعاد بيئة عمل المنظمة والأهداف ذات العلاقة، إن العمليات ما هي إلا عمليات تحليلية مستندة إلى المعطيات المهمة في بيئة عمل المنظمة.

وأصبح مسؤولي التخطيط متخصصين في التحليل والتركيب لغرض وضع المنظمة في وضع تنافسي أفضل قياساً بالمنافسين، إن نقطة القوة الرئيسية في هذه المدرسة كونها موجهة جوهرياً بقوى المنافسة والإمكانات والقدرات الداخلية للمنظمة،

¹ / خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، (المكتبة الوطنية للنشر، عمان 2009م)،

في حين أنها تصاب بإشكالية الركون إلى التحليل الواسع النطاق دون التركيز على الأفعال.

ث- **المدرسة الريادية:** إن صياغة الإستراتيجية وعمليات التخطيط الاستراتيجي تشكل المهمة الأساسية للقائد الأعلى للمنظمة أو المؤسس لها، والذي يمتلك طموحا عاليا يتجسد في رؤية تعمل المنظمة على تحقيقها، لذلك فإن عمليات صياغة الخطة يجب إن تكون موجهة في إطار هذه الرؤية التي تشكل القوة الأساسية للمنظمة، وتتميز هذه المدرسة بتركيزها على القائد ورؤيته لمستقبل المنظمة، في حين إن نقطة الضعف الأساسية هي نقص النظم المتكاملة للعمل.

ج- **المدرسة المعرفية:** في إطار أفكار هذه المدرسة فإن عمليات التخطيط الاستراتيجي ما هي إلا عمليات معرفية فكرية تستند إلى التأويلات والتفسيرات للمعطيات من معلومات، وتركيب هذه المعرفة بطريقة تؤدي إلى خيارات ممكنة التنفيذ.

إن ما يميز هذه المدرسة هي إنها تراعي الأوضاع المختلفة للمنظمة في ضوء رؤية منهجية وعلمية لتخصيص الموارد المختلفة، في حين نقطة ضعفها الأساسية تتمثل في عدم انتظامية مثل العمليات والإجراءات والارتباطات بقدرات المتخصصين والمدراء العلمية والفكرية وتجاربهم السابقة .

ح- **مدرسة التعلم:** برزت أفكار هذه المدرسة من خلال التحديات العلمية التي واجهت باقي المدارس. وتستند إلى الأفكار الأولية للباحثين الذين يرون إن القرارات يجب أن تكون من الداخل، واقعية وموضوعية، وبالتالي عمليات التخطيط المتضمنة لها تأخذ صيغة تزايدية، بمعنى إنها تصحح من خلال التجربة والحالة الواقعية الراهنة، إن الحديث هنا يدور عن عمليات تطور من خلالها خطط المنظمة وفق الاعتبارات البيئية.

إن نقطة القوة الأساسية في هذه المدرسة هو كون الواقع يستند إلى عمليات تعلم مستمرة، ولا يبني على تنبؤات مسبقة فقط، في حين إن نقطة ضعفها تتمثل في محاولة التجربة والتصحيح، وهذا يعني عدم امتلاك رؤية توجه المنظمة للمستقبل البعيد .

خ- مدرسة القوة: هنالك من يطلق عليها بالمدرسة السياسية، نفترض هذه المدرسة إن عمليات التخطيط ما هي إلا مراحل للمساواة والصراع بين مختلف القطاعات المؤثرة، وبذلك فان تأثير هذه الاعتبارات يجب أن تكون محل اهتمام الإدارة العليا للمنظمة، اخذين بنظر الاعتبار التأثير المهم للعلاقات والمساومات على هذه العمليات، وإن نقطة قوة هذه المدرسة تتمثل في تركيز الفهم الجيد للعلاقة المتبادلة بين الأطراف كافة، في حين يلاحظ إن نقطة الضعف الأساسية تتمثل بعدم وجود نظام ثابت ومنهجي وكامل لتأطير هذه العلاقات .

د- المدرسة الثقافية: ترى هذه المدرسة إن للثقافة تأثير مهم على الإستراتيجية وعمليات التخطيط، وان هذه العمليات يجب أن تأخذ البعد الاجتماعي وتأثيره على الخيارات النهائية للمنظمة، وفي الفترات الأخيرة أعيرت أهمية خاصة لجوانب التنفيذ وانعكاساتها على الأبعاد المختلفة لعملية بناء الخطط.

ونقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل بتركيز الاهتمام على تقاسم المعتقدات والقيم من كل أعضاء التنظيم، فيما يلاحظ أن ضعفها يتمثل بعدم القدرة على جعل هذه القيم مفاهيم واضحة بعيدة عن الغموض ومهيكله في المنظمة ولمختلف العاملين فيها.

ذ- المدرسة البيئية: إن صياغة الإستراتيجية يمكن أن ينظر إليها طبقاً لهذه المدرسة بأنها تلخص درجة حرية المنظمة في عمل المناورات اللازمة للتعامل مع الأحداث البيئية، وهي بهذا الإطار لا تبتعد كثيراً عن النظرية الموقفية التي ترى ضرورة إيجاد الرد المناسب للمواقف المختلفة، إن الخاصية الأساسية في هذه المدرسة تتمثل بقدرة الخيار الاستراتيجي في إيجاد حالة من المطابقة مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وان نقطة القوة الأساسية في هذه المدرسة تتمثل بتركيزها على البيئة وإعطائها أهمية كبيرة في الإستراتيجية وعمليات التخطيط الاستراتيجي، أما ضعفها الأساسي يتمثل في سلبيتها وعدم اخذ الإدارة كمحرك أساسي لعمل المنظمة وليس مجرد المعطيات البيئية .

ر- المدرسة التوليفية (التركيبية): إن الإستراتيجية وعمليات التخطيط الإستراتيجي تتمايز وتختلف لتتخذ أشكالاً مختلفة عبر الزمن، فعمليات التخطيط يمكن أن تكون منهجية مرتبة وميكانيكية في ظل بيئة مستقرة، لكنها إبداعية أو ريادية تحت ظروف مرتبة ديناميكية، لذلك فإن التوليف والتركيب بين مجموعة من المتغيرات ضروري للنجاح تحت مختلف الظروف والشروط .

وان نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل في اختيار الإستراتيجية، وعمليات التخطيط الاستراتيجي الصحيحة، وفي الوقت المناسب والصحيح، لكن ضعفها الأساسي يتمثل بكونها عرضية المنهج وذات طبيعة عشوائية .

ثالثاً: نماذج التخطيط الإستراتيجي:

يستخدم التخطيط الإستراتيجي نماذج مختلفة نذكر منها:

1. نموذج دافيز برنت، ولندا اليسون (1997):

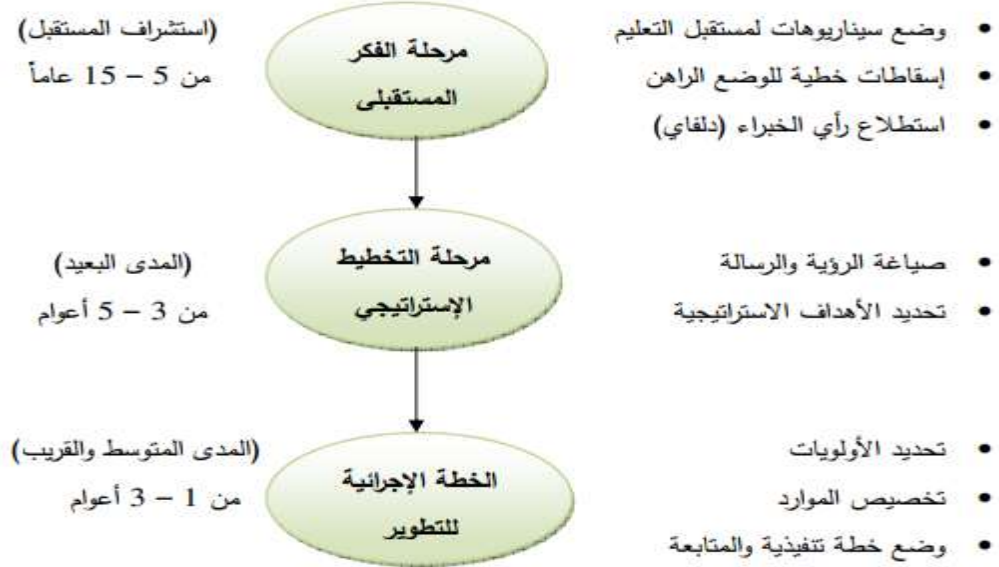
ظهر هذا النموذج في مطلع التسعينات مع محاولة تمديد الخطط (ومنها الخطط الجامعية إلى عامين أو ثلاثة أعوام)، وقد كان مفهوم "خطة التطوير" متوافقاً مع المنحى الجديد-حينئذ- لكون الجامعة وحدة مستقلة تسعى إلى تطوير بنيتها وأدائها من أجل تحقيق الفاعلية، ويوضح الشكل التالي أبعاد نموذج دافيز واليسون للتخطيط الاستراتيجي ذي المراحل الثلاث، حيث¹:

¹ / محمد خليل أبو هاشم، "التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية،

غير منشورة، (الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية، 2007)، ص 39-40

الشكل رقم (2/2/1)

النموذج ذو الثلاثة مراحل للتخطيط الإستراتيجي لدافيز واليسون (1997):¹



تتبع أهمية المرحلة الأولى من مراحل النموذج في كونها تضيف إلى الخطة بعداً مستقبلاً، من خلال مجموعة متاحة من الأساليب المعروفة في مجال المستقبليات .

- المرحلة الثانية مرحلة وضع الخطة الإستراتيجية، فتستهدف الإجابة عن سؤال حول دور المؤسسة في مواجهة تحديات ذلك في المستقبل، ورؤيتها للدور والرسالة التي يمكن أن تضطلع بها في هذا الصدد، كما تستهدف مجموعة الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها.

- تأتي المرحلة الثالثة والتي تمثل التخطيط متوسط المدى وقريب المدى، لتتضمن مجموعة الإجراءات والعمليات الكفيلة بتحقيق مجموعة الأهداف الإستراتيجية²

2. نموذج وست- برنهام:

يجمل برنهام النموذج في مجموعة من النقاط التالية³:

¹ / محمد خليل أبو هاشم، "التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة العوت في قطاع غزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، غير منشورة، (الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية، 2007)، ص41

² / محمد خليل. أبو هاشم مرجع سابق، ص 40

³ / محمد عبد الخالق مدبولي، "نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الإستراتيجي، وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين" (جامعة الإمارات العربية المتحدة، مجلة كلية التربية، الإمارات، مج 18، ع 16، 2001)، ص23

تلعب مجموعة القيم الأساسية المعتمدة من قبل الجامعة، وكذلك الرسالة التي صاغها وساندها جميع العاملين، دوراً محورياً في توجيه أنشطة الجامعة .
المدى الزمني للتخطيط الإستراتيجي يتراوح بين 3-5 أعوام، لكن قد يستجد من ظروف تقتضي ردود أفعال معينة، وفي كل الأحوال فإن مسؤولية التخطيط تقع على عاتق القيادات العليا للجامعة .

باعتماد الإستراتيجية تبدأ مرحلة تالية من وضع السياسات الجامعية التي تعمل ترجمتها، وتكون تلك السياسات بمثابة الأسس لعمليات صنع القرارات واتخاذها، وكذلك في عمليات تنمية كفاية العاملين، وعمليات إعداد الميزانية... الخ .
يعني التخطيط متوسط المدى بترجمة السياسات إلى أفعال، وهو ما يتم غالباً وبشكل نوعي من خلال الخطط السنوية لتطوير الجامعة، ومن خلال تخصيص الموارد والميزانيات، وتوزيع المهام بناء على الخطة متوسطة المدى، يتم التفاوض حول مرامي (أهداف) الخطة قصيرة المدى، وحول الأداء الفردي الرامي إلى تحقيقها .

بما أن الرؤية قد يتم ترجمتها إلى أنشطة وأداء، فإن نظام التقويم يستند إلى مدى مطابقتة ذلك الأداء للمعايير ومدى تحقيقه للمخرجات النوعية التي تحدثت عنها تلك الرؤية.
يلاحظ على هذا النموذج كونه يركز على تحديد المهام التخطيطية والتنفيذية في كل مرحلة، كما يلاحظ اهتمامه بالربط التبادلي بين مستويات التخطيط الثلاثة، فهو يعبر عن عمليات التغذية الراجعة بالحركة الدورانية للأسهم، مما يعد تقدماً يحسب لهذا النموذج للتغلب على عيوب الهرمية والتراتبية التي تميز نماذج أخرى مشابهة.¹

3. النموذج الخطي:

تتضمن الإستراتيجية وفقاً لهذا النموذج تحديد بعض الأهداف الأساسية الطويلة الأجل للمشروع وقيام الإدارة بتبني بعض التصرفات والوسائل المتاحة، وكذلك القيام بتخصيص وتوزيع الموارد لإنجاز هذه الأهداف، ومن ثم اتخاذ مجموعة من القرارات تعتبر عملية تحليلية تسعى إلى اختيار بديل أمثل من بين مجموع البدائل المتاحة، ومن ثم السعي للتنفيذ الفعلي لهذا البديل الأمثل بفعالية ورشد وكفاءة من أجل

¹ / محمد عبد الخالق مدبولي مرجع سابق، ص 21

تحقيق أهداف المنظمة والتي يحكمها عنصر الربح، وتتمثل الخصائص التي يتميز بها هذا النموذج عند صياغة الإستراتيجية في الآتي¹:
طبيعة الإستراتيجية: تكامل في القرارات والتصرفات والخطط للوصول إلى أهداف محددة.
واضعي الإستراتيجية: الإدارة العليا للمنظمة.
السلوك الإستراتيجي: تطبيق المفهوم التسويقي .

الافتراضات الأساسية للنموذج: بيئة تتصف بالاستقرار النسبي وبإمكانية التنبؤ بها، وان أهداف المنظمة هي أهداف كل الأفراد داخل المنظمة ووجود الإطار العقلاني، والرشد والذي يحكم عملية اتخاذ القرارات وهو تحقيق أكبر قدر من الأرباح والمستهلكون (العملاء) هم حلقة الوصل الأساسية للمنظمة مع البيئة التي تعمل بها ، والواقع أن الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها هذا النموذج هي التي جعلت استخدام هذا النموذج في إعداد ووضع الاستراتيجيات داخل المنظمة استخداماً محدوداً، وتتمثل هذه الافتراضات في أربعة افتراضات أساسية² وهي:

أ- افتراض أن البيئة يمكن التنبؤ بها وبالتغير الممكن حدوثه فيها، أو بان تأثير البيئة على استراتيجيات المنظمة هو تأثير محدود، ومن هنا فإن الخطط التي يتم وضعها في زمن معين يمكن تطبيقها مع تعديل محدود جداً خلال العمر المتوقع للخطة .

ب- إنجاز الأهداف التي تضعها المنظمة هو الشغل الشاغل لكل الأفراد الذين يعملون بالمنظمة فالأهداف يتم شرحها وتقديمها للأفراد في المستويات الإدارية الدنيا وان ذلك يؤدي إلى قبولها من جانبهم والعمل على تحقيقها .

ت- إن حلقة الوصل الأساسية بين المنظمة وبيئتها هي مجموعة المستهلكين (العملاء) الذين تحاول المنظمة خدمتهم، فأهداف المنظمة يمكن تحقيقها إذا ما تم تعديل المنتج أو الخدمة أو تعديل في الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة بحيث تضمن خدمة المستهلك (العميل) وإشباع حاجاته .

¹ / فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 23
² / إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 43

ث- افتراض أن متخذي القرارات داخل المنظمة يتسمون بالرشد ومن هنا فإنهم يتبعون إطاراً تحليلياً ومنطقياً في تنمية البدائل وفي اختيار البديل الأفضل ولعل ذلك الافتراض يهمل تكلفة المعلومات والحصول عليها، كما يهمل قدرة الإداري على التعامل مع حجم المعلومات الهائل الذي يوجد أمامه عند اتخاذ القرار.

4. **النموذج التكيفي:** يمثل هذا النموذج نتاجاً طبيعياً لتبسيط الأمور من خلال الافتراضات التي يعتمد عليها النموذج الخطى والتي أدت إلى محدودية استخدامه من قبل المنظمات، ولذلك فإن النموذج التكيفي يفترض وجود حالات أكثر تعقيداً بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، وينظر هذا النموذج للإدارة الإستراتيجية على أنها محاولة لخلق درجة من التماثل بين موارد وإمكانيات المنظمة وبين الفرص والتهديدات التي تواجهها هذه المنظمة في بيئة أعمالها وبين أغراضها التي تسعى إلى تحقيقها، ووفقاً لذلك، فإن عملية متابعة البيئة وبصفة مستمرة، وتطوير الاستراتيجيات لمواجهة هذه المتغيرات وسعى المنظمة للتكيف مع بيئتها إنما هي حالة تتصف بالدوام والاستمرار.

ويعتمد هذا النموذج على احد بعدين أساسيين في صياغة الإستراتيجية، فأما أن يكون ذات طبيعة استباقية (proactive) وفيه تعمل المنظمة بحيث تؤثر مسبقاً في أي تغيير يمكن أن يحدث في البيئة، أو يكون ذات طبيعة رد الفعل (Reactive) وفيها تنتظر المنظمة حدوث التغيير في البيئة ومن ثم تقوم ببناء الاستراتيجيات لمواجهة هذا التغيير في البيئة، ويستند هذا النموذج إلى مجموعة من الخصائص والتي يمكن إيجازها في الآتي:¹

- أ- **طبيعة الإستراتيجية:** خلق درجة من التماثل أو التطابق بين المنظمة وبيئتها .
- ب- **واضعي الإستراتيجية:** الإدارة العليا تتولي تنمية الاستراتيجيات، وتشارك كل المستويات الإدارية في متابعة ومعرفة بيئة الأعمال.
- ت- **السلوك الاستراتيجي:** إجراء التعديلات والتطويرات في المنتج والأسواق لإشباع حاجات المستهلك (العميل).

والافتراض الأساسي للنموذج التكيفي هو: ينبغي أن يتغير أداء المنظمة إذا تغيرت بيئة أعمالها، والمنافسون، واتجاهات البيئة وبعض أصحاب المصالح

¹ / فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 24

الآخرون، ذوى الأهمية البالغة في وضع استراتيجيات المنظمة، ولا بد أن تعبر استراتيجيات المنظمة عن أى تغير في ظروف تطبيقها، وقدرة الإداريين على معرفة استخدام المعلومات الخاصة بالموقف، بغرض اتخاذ القرارات بالرغم من كونها قدرة محددة، حيث لا يستطيع الإداري إن يفهم ويستوعب كل المعلومات والاحتمالات¹. بالإضافة إلي ما تقدم ورد أن : الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النموذج التكيفي وهي²:

- i. أن البيئة هي السبب الرئيسي في أي تصرف من تصرفات المنظمة فلا بد من وجود متابعة لصيقة للبيئة والاستجابة لأي تغيرات يمكن أن تحدث بها من خلال التعديل الدائم والمستمر في استراتيجيات المنظمة.
- ii. لا يوجد أي وقت بين تحليل البيئة ، وتكوين وتنفيذ استراتيجيات المنظمة، كما يفترض النموذج الخطى إن البيئة التي ينظر إليها النموذج التكيفي هي بيئة أكثر اتساعاً وأكثر عمقاً، فبينما ينظر النموذج الخطى إلى المستهلكين باعتبارهم أهم العوامل البيئية في تكوين استراتيجيات فان النموذج التكيفي يأخذ أطرافاً أخرى مثل المنافسون، والاتجاهات البيئية الأخرى كعنصر أساسي في بناء الاستراتيجيات. فمثلاً تعد حصة المنظمة في السوق وطبيعة مزيج المنتجات الذي تقدمه المنظمة والتغطية الجغرافية للأسواق والمزايا التنافسية التي تتمتع بها المنظمة هي أيضا عناصر هامة في النموذج التكيفي عند وضع استراتيجيات المنظمة.
- iii. إن التغيرات التي تحدث في استراتيجيات المنظمة هي رد فعل للتغيرات التي تحدث داخل مجموعة الأفراد ذوى المصلحة أو المخاطرة مع المنظمة، وينظر إلى هذه المجموعات على إنها تحالفات مؤقتة تحكمها وجود مصلحة واحدة أو مواجهة مخاطر واحدة مع المنظمة (Coalitions) فأى تغير في دوافع هذه التحالفات، أو من تكوينها ذاته يؤدي دائماً إلى تغير في استراتيجيات المنظمة. ولكن مقدار التغير يتوقف على قوة المساومة التي تتمتع بها المجموعة المتحالفة.

¹ / فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 23
² إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 45

iv. إن الإداريين داخل المنظمة يتمتعون بقدر من الرشد المحدود، ففي الواقع العملي يفترض النموذج التكيفي بأن الإداري لا يستطيع أن يتفهم ويستوعب كل المعلومات والاحتمالات والبدائل المتاحة إمامه كما يفترض النموذج الخطي، ولكن بدلاً من ذلك فإن الإداري يقوم بوضع نموذج بسيط من واقع التطبيق ثم يتعامل مع هذا النموذج عندما يقوم باتخاذ القرارات، ومعنى ذلك إن درجة الرشد في القرار ليست مطلقة ولكنها محددة بقدرة الإداري على التعامل مع المعلومات ومن ثم فهي أمر نسبي يختلف من إداري لآخر.

5. النموذج التفسيري: Interpretive model:

يعطى هذا النموذج بعداً أكثر عمقاً للنموذج التكيفي من خلال الاستعانة بمفاهيم ومضامين ثقافة المنظمة (Corporate Culture) أو في ميدان الإدارة الرمزية (symbolic management) حيث أنه من خلال استخدام الرمز أو باستخدام مفهوم الإطار الفكري (Frame of Reference) يمكن لمن يضع الاستراتيجيات في المنظمة أن يؤثر على تكوين اتجاهات ايجابية للذين يساهمون في صياغة أو تنفيذ الاستراتيجيات وذلك لتحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها.

ويتمثل دور الإدارة وفقاً لهذا النموذج في تصنيف المعلومات البيئية إلى مجموعات محدودة كالمتغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية وغيرها من المتغيرات، ومن ثم نقل هذه المعلومات إلى المستويات الإدارية الدنيا والذين يحددون الأهمية النسبية لكل مجموعة ووفقاً لأغراض ورسالة المنظمة وأهدافها، إلا أن الدور الرئيسي للإدارة العليا إنما يتمثل في تنقيح وتصنيف المعلومات والاستمرار في ذلك حتى تتم عملية صياغة الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة ومن أبرز الخصائص التي يتميز بها هذا النموذج هي¹:

أ- **طبيعة الإستراتيجية:** إضفاء معاني محددة حول المنظمة وبيئتها بطريقة تضمن تحفيز أصحاب المصلحة والمخاطرة إلى قبول وجهة نظر محددة ومفضلة من قبل إدارة المنظمة.

¹ / فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 25

ب- **واضعي الإستراتيجية:** أي فرد قادر على وضع تفسير مقبول للمتغيرات التنظيمية أو البيئية يمكن أن يؤثر على استراتيجيات المنظمة فالغاية ليست بالمتغيرات ذاتها بل بطريقة تفسير مضامينها وآثارها على المنظمة .

ت- **السلوك الاستراتيجي:** يكون التركيز دائماً على وضع نظام الشرعية والثقة الذي يضمن قبول المفاهيم والمعاني الأساسية التي تؤمن بها المنظمة¹:

رابعاً: عناصر التخطيط الاستراتيجي :-

يساعد التخطيط الاستراتيجي في إنجاز وتحقيق الأهداف من خلال مجموعة من القرارات مؤجلة ومن ثم فإن عملية التخطيط الاستراتيجي يمكن تقسيمها إلى خمسة عناصر رئيسية :

1. تطوير وتوضيح رسالة مهمة المؤسسة .
 2. ترجمة رسالة ومهمة المؤسسة في شكل أهداف طويلة الأجل .
 3. العمل من خلال التخطيط الاستراتيجي المختار .
 4. تنفيذ الاستراتيجية المختارة بكفاءة وفعالية .
 5. تقوية الأداء وإعادة النظم في الحالات والتصحيح والتعديل في الأهداف².
- هنالك عناصر رئيسية يجب التفكير فيها قبل البدء في وضع الإستراتيجية ، وهذه العناصر تعتبر أساسية في تحديد كفاءة التخطيط الاستراتيجي . ومن أهمها ما يلي:³
- وجود تدعيم من قبل رئيس مجلس الإدارة أعضاء المجلس العضو المنتدب والمديرين للقيام بالتخطيط الاستراتيجي وتفهم كامل لدور كل فرد فيه .
- وجود المناخ المشجع للقيام بالتخطيط الاستراتيجي مثل توافر المديرين ذوي خبرة بتخطيط نظم المعلومات والاتصال إلي جانب توافر الاستعداد من قبل المديرين للإنفاق الإضافي على التخطيط الاستراتيجي .

¹ / إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 48

² / عمر أحمد القلي ، الإدارة الاستراتيجية (مطابع السودان للعملة 2009م) ص 240

³ / احمد ماهر ، دليل المدير خطوة في الإدارة الاستراتيجية (القاهرة : الدار الجامعية ، 2005) ص 39

يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى مشاركة كل الأطراف المؤثرة في الشركة مثل الحكومة، الموردون العاملون أصحاب الأسهم والمستهلكون، وغيرهم من الأطراف المؤثرة على الشركة .

الشركة التي تطبق التخطيط الاستراتيجي لأول مرة يحتاج ذلك إلى مناقشات بغرض التعرف على معني التخطيط الاستراتيجي والتدريب على خطواته وكيفية تنفيذ مراحلها والمناقشات تتم من خلال مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ومدير التخطيط والخبراء والاستشاريون والتخطيط من الخارج للشركة .

يمكن أن تعتمد الشركة على خبراء ومستشارين متخصصين في تصميم التخطيط الاستراتيجي أجراء البحوث وجمع معلومات في أي مجال ترغبه الشركة.¹
خامساً: خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يتميز التخطيط الإستراتيجي بالخصائص التالية:

أ- يركز على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معا.²

ب- يحقق التخطيط الإستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا- الوسطى- الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.

ت- يسهم التخطيط الإستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتوقع لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ.³

ث- يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث تغييرات جوهرية وهامة في المؤسسة في فترة طويلة الأجل وتكاليف كبيرة، وجهود مهمة.

¹ / المرجع السابق ، ص 41

² / صفاء تايه محمد، "مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي" -دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة ، (أوروك للعلوم الإنسانية، مج

2012، ع 3، ص 3

³ / إياد علي الدجني ، "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي" -دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية ، رسالة دكتوراه في المناهج وطرائق التدريس غير منشورة، (جامعة دمشق سورية، كلية التربية، 2011)، ص 52

ج - يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة كي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.¹

سادساً: معوقات التخطيط الاستراتيجي :

إن استخدام التخطيط الاستراتيجي ليس أمراً هيناً فهناك عقبات تجعل التخطيط الاستراتيجي أمراً صعباً.

وفما يلي بعض العقبات التي قد تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي²:

(1) عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:

أ- اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي .

ب- اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤوليته .

ت- اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ علي عملية التخطيط الاستراتيجي .

(2) البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط الاستراتيجي متقادماً قبل أن يبدأ وذلك للأسباب التالية :

أ- حدوث تغير سريع في عناصر البيئة (القانونية، السياسية، والاقتصادية،... الخ .)

ب- ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة .

(3) مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطبعا سيئاً في ذهن المدير وذلك للأسباب التالية:

أ- مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبلاً للفكرة .

ب- مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير مقدرًا للفكرة.

ت- وجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد بان الفكرة غير مجدية.

¹ / ماجد عبد المهدي مساعدة، "الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم- عمليات- حالات تطبيقية"، الطبعة الأولى (عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013) صص 82-83

² / نادية العارف، "الإدارة الاستراتيجية" (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م)، ص 13

ث- ضعف الموارد المتاحة مثل :

أ- ضعف الموارد المتاحة .

ب- صعوبة الحصول علي مواد أولية .

ت- صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية .

ث- نقص في القدرات الإدارية .

ج- التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلي وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية:

أ - تستغرق المناقشات حول رؤية ورسالة وأهداف الشركة وقتا طويلا من الإدارة العليا.

ب- الأمر يحتاج إلي كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة .

بالإضافة إلي ما تقدم فإن هناك بعض الانتقادات التي وجهت إلي عملية التخطيط الاستراتيجي

منها ما أوردت وأشارت إليها "الدراسة التي قام بها (Kallman and Shapiro, 1978) والتي تشير إلي عدم وجود فروق ملحوظة بين الشركات التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وتلك التي لم تأخذ به وذلك في قطاع النقل¹.

وقد أعزيت هذه النتيجة إلي حقيقة إن البيئة الخاصة بهذه المنظمات تتسم بالاستقرار النسبي، وان المنظمات العاملة في هذا القطاع لا تستطيع التحكم في تكلفة التشغيل أو تكلفة المعدات المستخدمة ومن ثم قلت الحاجة إلي التخطيط الاستراتيجي².

توصلت الدراسات التي حاولت أن تقيس موضوعيا العلاقة المتوقعة بين التخطيط الاستراتيجي الرسمي وأداء المنشأة إلي نتائج غير حاسمة،(متناقضة) فعلي سبيل المثال توصلت الدراسات التي قام بها كل من أنسوف (Ansoff) ثوين وهاوس، هارولد وبرت (Herold and Burt) (Wood) وود (Eastlack and Mcdonald)، ايسنك وماكدونالد كراجر ومالك (Karger and Mailk) وميلر (Miller) ولش (Welch) وكثيرين غيرهم إلي أن المنشآت التي تمارس التخطيط الاستراتيجي تتفوق (أدائيا) في الأداء علي تلك التي لا تمارسه³.

¹ /إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية" (الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، 1993) ص 37 .

² /إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 37

³ /توماس وهلين ودافيد هنجر، مرجع سابق، ص 30

ومن ناحية أخرى توصلت دراسات أخرى قام بها كل من (ميتشل، فولمر، ليندسي) وكثيرين غيرهم إلي انه ليس هناك مردود من التخطيط الاستراتيجي، لكن رغم هذه النتائج السلبية يفسر راهين (Rhyne) هذه النتائج المتناقضة بأنها حدثت نتيجة استخدام مقاييس مختلفة للتخطيط والأداء بجانب الفشل المتعارف عليه في اخذ اثر الصناعة والتركيز علي إجمالي العائد للمساهمين وفصل التخطيط عن المراحل الأقل تطورا من التخطيط.

ولقد اكتشف (راهين Rhyne) علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء وقد اختتم بحثه قائلاً: تؤكد هذه النتائج إن وصف نظرية الإدارة الإستراتيجية صادق فعلاً¹.

بالرغم من المزايا التي تحققها المؤسسات في تطبيق الخطط الاستراتيجية إلا أن هنالك العديد من العقبات التي تواجه المؤسسات عند استخدامها التخطيط واهم المعوقات هي :

- البيئة التي تتصف بالتعقيد والتغير المستمر قد تجعل من التخطيط الاستراتيجي متقدماً قبل أن يكتمل والتخطيط الاستراتيجي يعتبر ضرورياً عندما تتصف البيئة الخاصة بالمؤسسة بالتغير السريع ولكن هذه البيئة المتغيرة قد تجعل من التخطيط الاستراتيجي أمراً صعباً .

- يؤدي وجود بعض المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي إلي انطباع سيئ عنه في ذهن المديرين فعندما يواجه المدير بعض المشاكل عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي يعتقد أن التخطيط ليس مهماً وأنه لن يؤدي إلي تحسين الأداء وأن هنالك العديد من المديرين يترددون في وضع أهدافهم وأهداف وحداتهم الإدارية هذه العقبة تأتي من اعتقاد المديرين بأنه لا وقت للتخطيط مطور الموارد المتاحة للمؤسسة قد يكون عقبة أمام تطبيق التخطيط الاستراتيجي.²

ايضا من معوقات التخطيط الاستراتيجي ما يلي :

- التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلي وقت وتكلفة كبيرة مثلاً وضع الرسالة يتطلب مناقشات فلسفية ونظرية جديدة من رجال الإدارة العليا ومديري بعض المديرين ذلك ضياع للوقت، كما يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلي كمية كبيرة من المعلومات

¹ / نقلًا عن: توماس وهلين ودافيد هنجر، مرجع سابق، ص 3

² / على السلمي، الإدارة المعاصرة، (القاهرة : دار غرى 1995م) 134

والإحصاءات التي لا تتوفر للمؤسسة مما يستوجب عليها القيام بجمعها وإعدادها وهذا يتطلب وقتاً وإنفاقاً كبيراً وأيضاً توجد هنا بعض الأساليب التي تمنع من الممارسة الفعلية.

• التطبيق العلمي للتخطيط الاستراتيجي تتمثل في عدم ملائمة وكفاية الرصيد المعروف

المتاح لدي المسؤولين عن الممارسات الفعلية للتخطيط الاستراتيجي.¹

إن استخدام كلمة التخطيط الاستراتيجي ليست أمراً هيناً فهناك معوقات تجعل التخطيط الاستراتيجي أمراً صعباً وفيما يلي بعض العقبات التي تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي، عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب وقد يرجع ذلك للأسباب:

أ/ اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي .

ب/ اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤوليته .

ج/ اعتقاد المدير بأنه لن يكافئ عملية التخطيط الاستراتيجي .

البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقاذف قبل أن يبدأ وذلك للأسباب التالية :

أ/ التغيير السريع في عناصر البيئة .

ب/ ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة .

ج / مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطبعا سيئاً في ذهن المدير وذلك.

¹/ المرجع السابق، ص 134- 135

الفصل الثالث

التميز القيادي

المبحث الاول: مفهوم وتعريف وأهمية وأنماط التميز القيادي
المبحث الثاني : أنواع ومواصفات وعناصر ووظائف القادة

الفصل الثالث

التميز القيادي

المبحث الاول: مفهوم وتعريف وأهمية وأنماط التميز القيادي:

أولاً: مفهوم التميز القيادي:

تعد القيادة والعملية القيادية محوراً مهماً في العملية الادارية وممارستها حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة دور متكامل تعطى المنظمة النجاح في تحقيق اهدافها واستمرار نموها وازدهارها، على الرغم من الاهتمام الكبير من قبل الباحثين والمختصين الاداريين بهذا الموضوع لم يتم تحديد تعريف اصطلاحي موحد لهذا المفهوم وسنورد بناء على ما تقدم عدة تعاريف للقيادة منها ما ذهب اليه yukii بأنها عملية (التأثير على الاخرين لاقناعهم حول ما يجب القيام به وكيف يمكن تحقيقه بفعالية)، وهي عملية توفير الجهود الفردية وتكاتف الجهود الجماعية لإنجاز الاهداف المشتركة، بينما العامري عرفها بأنها: (هي عمليات ايجاد أو الهام أو تأثير في الاخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابرة لإنجاز وتأدية مهام مطلوبة منهم) اما السكارنة: (عرف القيادة على انها القدرة الفائقة على توحيد وتنسيق الرقابة على الاخرين بغرض تحقيق الهدف العام للمنظمة وذلك عن طريق التأثير على المرؤسين)، فيما يرى الخفاف من وجهة نظر معاصرة: (بأنها عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لإسترشاد الافراد ودفعهم للسعى برغبة في تحقيق اهداف المنظمة)، وعرفها حريم: (بأنها عملية اجتماعية تسعى للتأثير على الافراد وسلوكهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق اهداف مشتركة)، وعرفها عليوة: (بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال إتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين)، بينما عرفها جمعة بأنها: (هي مجموعة المهارات القيادية والادارية الضرورية للمنظمة والتي تعمل على توحيد الجهود لتحقيق الاهداف المطلوبة، وعرفها آخر بأنها: (هي القيادة التي تمتلك المهارة التمييزية لنقاط القوة والضعف في المرؤسين وتوجيههم لتدعيم نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف).¹

¹ / محمد سرحان المخلافي ، القيادة وادارة التغيير (الكويت : مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، 2009م) ، ص 23.

ثانياً: تعريف التميز القيادي:

القيادة من المصطلحات التي تعددت تعاريفها ممن خاضوا فيها مما يجعل من الصعوبة بمكان الحصول على تعريف جامع لها حتى ان (اوريت بنيس) الخبير العالمي فى القيادة صور من يسعى تعريف القيادة كمن يطارد فراشة يصعب عليه الامساك بها.¹ ومفهوم القيادة فى هذا مثل مفهوم الجمال يصعب تعريفه ولكن مع ذلك يسهل التعرف عليه عند رؤيته ، او تخيله عند سماعه.²

وكذلك مصطلحات الديمقراطية والسلام والحب ، فكل واحد منا يدرك ما يعنيه الشخص المتحدث عندما يستخدمها إلا إنها فى الواقع مدلولات تختلف من شخص لآخر.³ وقد صنف (عبد العزيز الحر) مضامين الكثير من التعاريف المختلفة للقيادة ولاحظ ان بينهما اوجهها من الاتفاق وأوجهاً اخرى من الاختلاف ومن اهم اوجه الاختلاف عدم الاتفاق على طبيعة او هوية، وسنعمد فى ما يلي الى تصنيف بعض التعاريف التى تم الإتفاق عليها تصنيفاً يساعدنا على مقارنة مفهوم القيادة من عدة زوايا ، وعلى النظر عليه من عدة جوانب لعل ذلك يجلي معناه، وسوف نبدأ بعرض المعنى اللغوى لكلمة قيادة .

التعريف اللغوي للقيادة :

عند استعراض امهات المعاجم اللغوية العربية والبحث فيها عن معنى (القيادة) نجد ان (ابن منظور) صاحب معجم (لسان العرب) ، يقول : القود فى اللغة نقيض السوق ويقال يقود الدابة من امامها ويسوقها من خلفها وقاد البعير واقتاده بمعنى جره خلفه ، والفرس تقود الذى ينقاد والبعير مثله ، والقود من الخيل يطلق على تلك التى تقاد بمقودها ولا تتركب وتكون مودعة ومعدة لوقت الحاجة اليها وجمع قائد الخيل قادة وقواد والمقود و القيادة الحبل الذى تقاد به الدواب وغيرها.⁴

وفى القاموس المحيط جاء أن القود نقيض السوق فهو من امام وذلك من خلف ، والقودج كالقيادة والمقادة والقيوددة والتقواد والاقتياد والتقويد واقادع خيراً اعطاء لقيودها وقاد

¹ / محمد سرحان المخلافي ، المرجع السابق ، ص 24.

² / هيلارى اوين ، "البحث عن القيادة" ، ترجمة عبد الرحمن بن احمد الغامرى (الرياض: معهد الادارة العامة ، 2008م) ، ص 51.

³ / بيترج نورث ماوس، "القيادة الادارية النظرية والتطبيقية" ، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوغى (الرياض : معهد الادارة العامة ، 2006م) ، ص 19

⁴ / ابن منظور ، "لسان العرب ، ط3" ، (بيروت : دار احياء التراث العربي ، 1999م) ، ص 341 - 342 .

الغيث اتسع وقاد فلان تقدم والمقود والقيادة ما يقاد به واعطاه مقاجته انقاد له والاقود الزلول المنقاد والقائد من الجبل انفه ، والقيادو يد الطوال من الاثن وغيرها والاقود الشديد العنق والجبل الطويل والقائدة الاكمة تمتد على الارض.¹

اما المعجم الوسيط فنقرأ فيه : قاد الدابة مشى امامها بمقودها وقاد الجيش قيادة رأسه ودبر امره ، واقاده ، خيرا اعطاه اياها يقودها ، وانقاد بمعنى خضع وذل، ويقال انقاد الطريق اي سهل واستقام ، والقائد من الابل التي تتقدمها و الفرس القوود السهل المنقاد، والقود طائفة من الخيل تقاد في السفر بجانب الركب ولا تترك بل تترك حتى يحتاج اليها في دفاع عن الركب.²

ثالثاً: أهمية التميز القيادي :

تمثل أهمية التميز القيادي من أهم الموضوعات التي يتضمنها علم السلوك التنظيمي ، إن لم يكن أهمها على الإطلاق حيث يوجد إتفاق بين الباحثين و الممارسين في هذا المجال على أن القيادة الفعالة بمثابة قوة الدفع الرئيسية لتحريك المنظمات إلى الأمام في عالم يتسم بالتعقيد و شدة المنافسة، كما أن العنصر البشري يحتل درجة عالية من الأهمية من بين عوامل الإنتاج المختلفة التي تندمج معاً من أجل تحقيق أهداف المنشأة، و يلعب العنصر البشري دوراً حاسماً و حيويّاً في نجاح المؤسسة أو فشلها (و هو العنصر الأكثر تغييراً من عوامل الإنتاج الأخرى نظراً لتأثيره بالعوامل النفسية و الإقتصادية و الإجتماعية و البيئية و كلها عوامل غير مؤكدة و غير مستقرة، و بالتالي يصعب التنبؤ بها و السيطرة عليها من أجل أن تحقق المؤسسات قدراً مقبولاً من الجهود التي يبذلها هؤلاء الأفراد و من أجل إستغلال عناصر الإنتاج الأخرى (المواد الخام، الآلات والعدد، رأس المال) بكفاءة و فعالية وصول المؤسسة إلى أهدافها المنشودة، وكذلك فإن لابد من توفير قيادة ناجحة تحفز هؤلاء الأفراد للعمل بإخلاص و إتقان .

إذا القيادة هي عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف محدودة، وتتضمن القيادة محاولة تأثير في أنشطة فرد أو مجموعة من الأفراد نحو تحقيق هدف ما في موقف ما، و

¹ / مجد الدين الفيروز ابادي، "القاموس المحيط"، (القاهرة : دار الحديث ، 2008)،ص 379.
² / ابراهيم مصطفي وآخرون ، "المعجم الوسيط ، الجزء الاول" ، (اسطنبول : المكتبة الاسلامية للطباعة والنشر والتوزيع)ص765.

هذا يعني أن محاولة إستخدام التهديد و الإرغام يخرج من نطاق القيادة، كما أن الشخص الذي يحقق مستويات مرضية من الأداء في غياب تأثير أو توجيه رئيسه أو مسئوله المباشر، و هذا يخرج عن نطاق القيادة و يفرق البعض بين القيادة كعملية و بينها كخاصية أو سمة مميزة، و يقصد بالقيادة كعملية إستخدام التأثير غير الناتج عن الإكراه أو الإجبار لصياغة أهداف جماعية أو تنظيمية، و حفز السلوك نحو تحقيق هذه الأهداف و المساعدة في تحديد ثقافة المجموعة و التنظيم .

أما القيادة كخاصية فيقصد بها مجموعة من السمات أو الخواص التي يتصف بها الأفراد الذين يتم إدراكهم على أنهم قادة، و من ثم فإن القادة هم الأفراد الذين يمتلكون القدرة على التأثير في سلوك الآخرين دون حاجة إلى استخدام القوة ، كما أنهم الأفراد الذين يقبلهم الآخرون أو يدركونهم كقادة.¹

إن كثير من العلماء و القادة الذين ظهروا في التاريخ عرفوا القيادة أنها التأثير بالخبرة الشخصية و تباين المواقف، و تماسك الجماعة و تجانسها، و قدرة القائد على التأثير و الإقناع و تحريك المشاعر.²

القيادة تعنى الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة أو القائد هو الذي يستخدم فنون القيادة للتأثير على سلوكيات أفراد المنظمة كما يمتلك مجموعة من المهارات و القدرات التي إكتسبها خلال العمل و الممارسة و صقلها عن طريق التجارب و المعاناة و التتبع و التدريب.³

القيادة هي القدرة التي يؤثر بها القائد على مرؤسيه و توجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و إقتراحاتهم وولائهم و شحذ همهم و خلق التعاون بينهم في تحقيق هدف بذاته و القيادة هي (السلوك الذي يقوم به فرد معين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك)

ومن التعريفات السابقة فإن القيادة تؤكد على عناصر مهمة و لا بد من ذكر الآراء المتعددة حولها، و كل منها يؤكد على عناصر معينة يمكن إجمالها فيما يلي :

¹ جمال الدين محمد المرسي و ثابت عبدالرحمن ادريس ، مرجع سابق ، ص551.

² / طاهر محمد كلادة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية (دار وهران للنشر و التوزيع ، عمان : الأردن ، 2002)، ص18.

³ / محمد البياع ، "القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي و الممارسة" ، الدار العربية للطباعة ، بغداد ، 1985م، ص24.

- قائد - موقف - قرار
- قائد - موقف - أتباع
- أتباع - قائد - إتصال - موقف
- قائد - مهمة - أتباع - موقف

رابعاً: قوة تأثير القيادة:

الكثير ممن عرفوا القيادة اختزلوها في التأثير الذي يمارسه شخص ما على جماعة من الافراد حيث يقول (جون ماكسويل) ان القيادة هي التأثير لا اكثر و لا اقل.¹ ويرى (وليام كوهين) انها فن التأثير على الاخرين لبذل اقصى ما فى وسعهم لتنفيذ اى مهمة او هدف او مشروع.²

ويؤكد (جون ماكسويل) ان القيادة الحقيقية لا يمكن منحها او تفويضها لانها تتبع من التأثير وحده وهو شئ لا يمكن تفويضه بل لابد من اكتسابه.³

وينصح جون ماكسويل من اجل الحكم على مدى نجاح القائد بأن يتم النظر الى مدى تأثيره فيقول (عندما يتعلق الامر بمعرفة القائد الحقيقي يمكن ان تكون تلك المهمة أسهل كثيراً ، لا تسمع لمزاعم الشخص الذى يعلن انه القائد لا تفحص مؤهلاته ولا تحاول معرفة لقبه على تأثيره ، يمكنك العثور على الدليل على القيادة من خلال الاتباع).⁴

والتأثير فى الاتباع لابد له من ان يكون يشكل يجعلهم يحبون العمل باخلاص بكل عقولهم وقلوبهم وارواحهم وابداعهم ويحفزهم على منح كل ما لديهم لمؤسستهم ، والقيادة بهذا المعنى هو حمل الناس بكامل ارادتهم على الإلتزام بالمهمة ، وعلى تحمل كل شئ وعلى ان يعطوا كل ما يستطيعون بل اكثر.⁵

¹ / جون ماكسويل ، "فانون لا يقبل الجدل فى القيادة" ، (الرياض : مكتبة جرير ، 2009م) ص 20 .

² / وليام كوهين ، مرجع سابق ، ص 16 .

³ / جون ماكسويل ، "فانون لا يقبل الجدل فى القيادة" ، مرجع سابق ، ص 13 .

⁴ / جون ماكسويل ، مرجع سابق ، ص 16 .

⁵ / جيمس سى هانتز ، مرجع سابق ، ص 33

القيادة خدمة وتضحية :

وصف شان ممن عرفوا القيادة ينظرون اليها على انها خدمة الاتباع والتضحية من اجل مصالحهم ومن اجل تحقيق أهداف المؤسسة فالقيادة بهذا المعنى هي فى الاساس شكل من اشكال الخدمة وتتطلب القدرة على القيام باكثر من شئ واحد بكفاءة.¹

فعند اصحاب هذا التصور لابد لاي انسان يرغب فى ان يكون فى الاول خادماً ومن اختار قيادة الاخرين فعليه خدمتهم اولاً فالقيادة الحقيقية تقوم على الخدمة والتضحية والسعى لتحقيق مافيه خير وصلاح التابعين.²

والقيادة من هذا المنطق تحمل ايضاً معنى الايثار ما دامت تعنى خدمة الاخرين والتضحية من اجلهم واستعداد القائد تحييه رغباته واحتياجاته جانباً والسعى وراء تحقيق الخير للاخرين.³

القيادة انجاز ونجاح :

وفى هذا المعنى يقول الخبير فى علم الادارة (بيتر دراكر) ان القيادة الفعالة ليست هى القاء الخطب والفوز بحب واعجاب الاخرين ، انها القدرة على تحقيق النتائج وليس لها علاقة بسمات الافراد.⁴

أما الخبير فى علم الادارة والقيادة (ديل كارنيجي) فيرى ان القيادة ليست هى القدرة على تحقيق انجاز فقط بل لابد ان تكون تلك الانجازات متميزة ويستطيع القائد ان يحققها من خلال اتباعه حتى لو كانوا اشخاص عاديين.⁵

القيادة الرؤية الشخصية :

يقول (نورمان شوارتزكوف) ان القيادة مزيج من الاستراتيجيات والشخصية.⁶

¹ / جون ماكسويل ، مرجع سابق ، ص 16.

² / جيمس سى هانتز ، مرجع سابق ، ص 71

³ / المرجع السابق ، ص 99.

⁴ / فيونا السادنت ، مرجع سابق ذكره ، ص 6 .

⁵ / ديل كارنيجي ، "كيف تكون قائداً ناجحاً ومبدعاً" ، ط3 ، (القاهرة : دار كنوز للنشر والتوزيع 2008م) ص 92.

⁶ / ابراهيم الفقى ، سحر القيادة كيف تصبح قائداً فعالاً (المنصورة : دار اليقين لنشر والتوزيع 2008) ص 121 .

ولا تقتصر القيادة عند اصحاب هذا المنظور على تحديد الرؤية ورسم الاستراتيجيات بل لابد فيها من تعبئة اعضاء المنظمة واصحاب المصالح المختلفة خلف هذه الرؤية وتحفيز وتشجيع الناس من اجل تحقيقها.¹

او كما يقول القائد العسكري البريطاني (برنارد مونتجمري) فالقيادة هي المقدرة والارادة لحشد الرجال والنساء واستجماع قواهم لهدف مشترك والشخصية التي تلهم وتبث الثقة في النفس.²

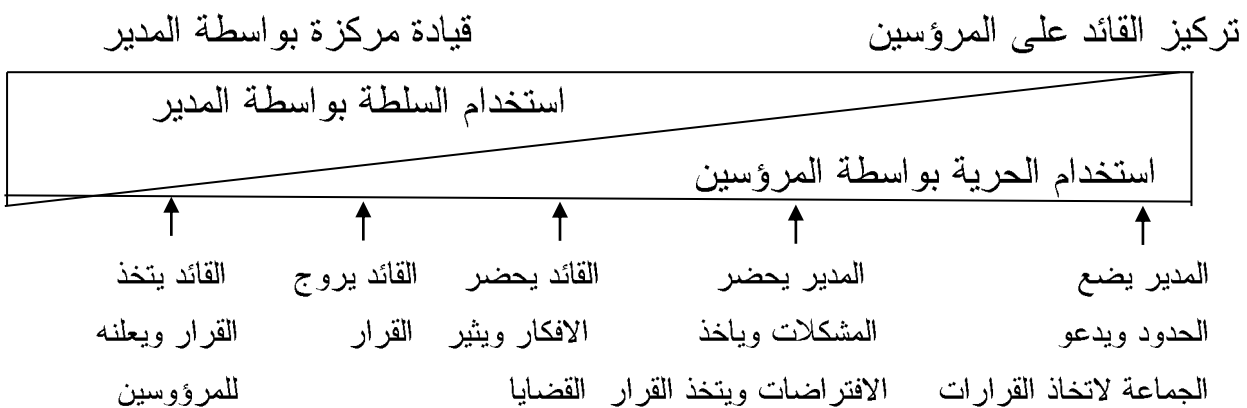
وفي الرؤية يقول (تيودور اتم هيسبورغ) ان جوهر القيادة ان تكون لديك رؤية لأنه لا يمكنك ان تعزف بالبوق لحن لا تعرفه.³

رابعاً: انماط القيادة:

نمط القيادة معناه الطريقة التي يمارس بها القائد قيادته ويسلكها للتاثير في اتباعه ويعرف (بول هرسى) أنماط القيادة بأنها (كل اساليب وسلوكيات القائد المتمثلة في اقواله وافعاله التي تدرك وتفهم من قبل الاخرين).⁴

ومن ثم فان نمط القيادة هو ذلك السلوك الذي تنعكس من خلاله الممارسة القيادية او لنقل هو التطبيق والتنزيل العلمي لنظريات القيادة ولذلك فان اول ملاحظة يمكن تسجيلها هو ان انماط القيادة متعددة بتعدد نظريات القيادة باعتبارها التطبيق العلمي لتلك النظريات .

شكل رقم (3/2/3) يوضح خصائص الانماط القيادية⁵



¹ / سيد الهوارى ، "القائد التحويلي" ، (القاهرة : مكتبة عين شمس 1999م)، ص 31.

² / جون سبي ماكسويل ، "قائداً متميزاً" ، مرجع سابق ، ص 75

³ / إستيفين ار كوفي ، "المادة الثامنة من الفعالية الى العظمة" ، ترجمة ياسر العيشى ، - ط5، (دمشق : دار الفكر ، 2010م) ص 298.

⁴ / المرجع السابق ، ص 75 .

⁵ / محمد حمد دوريش ، "نظريات القيادة الاستراتيجية الاستحواذ على القوة" (القاهرة : عالم الكتب ، 2009م) ص 204.

وتتلخص اهم انماط القيادة واكثرها شيوعاً ووروداً فى الدراسات المتعلقة بالقيادة فى
الانماط التالية :

- القائد المتسلط او الديكتاتوري :

ويسمى النمط ايضا المستبد او الاوتوقراطي، ويحاول تركيز إتخاذ القرار فى يده ،
ويسعى لايجاد الدوافع للعمل عن طريق التحضير السلبي القائم على العقاب والتخويف
والتهديد¹.

وينجز الاعمال عن طريق الاخرين مستخدماً اسلوب الوعيد فينجز اتباعه بالتالى على
مقدار ما يؤمرون به ما يطلب منهم لا اقل ولا اكثر²، وغالباً ما يكون مسرفاً فى العقاب
وبخيلاً جداً فى الثواب ويضع كل صغيرة وكبيرة تحت سلطته ويصدر الأوامر والتعليمات
الصارمة ويطلب المرؤوسين بالطاعة التامة، ويضع الخطط و البرامج والتصورات ويسهر
على تنفيذها وفى حالة عدم نجاح المؤسسة يعزو الفشل للآخرين³.

وهذا النوع من القادة لديه قدر قليل من الثقة فى قرارات الاعضاء ويعتقد ان المكافآت
المادية هي وحدها الكفيلة بتحفيز الاتباع ويصدر الاوامر من اجل التنفيذ بغير نقاش واحياناً
ينصت بعناية لما يقوله المرؤوسيون ويعطى الانطباع بانه ديمقراطي، غير أنه يتخذ قراراته
بشكل فردي ودائماً⁴.

ويتسم هذا النوع من القادة ايضا بكون تعليماته اوامر وكون اسلوبه تعسفياً قاسياً حيث
يمنع المشاركة ويقمع المبادرات والكل يخشاه ويتحاشي الخوض معه فى اى نقاش ويرتبط
سير العمل بوجوده وتسود الفوضى فى غيابه ويستخدم القوة فى التعامل مع المرؤوسين
ويريدهم ان يعملوا بطريقته .

¹ / عادل عبد الرازق هاشم ، مرجع سابق ذكره ،ص 65 .

² / محمد احمد دوريش ، "نظريات القيادة للاستحواد على القوة" (القاهرة : عالم الكتب ، 2009م)ص 213.

³ / محمد سرحان الخلافي ، "القيادة ادارة التغيير" ، مرجع سابق ، ص 70 .

⁴ / فان هورن وبراسكي ، "الادارة والقيادة والتنفيذ" ، ترجمة ، هند رشدي (القاهرة : دار كنوز للنشر والتوزيع 2009 م) ص 108 .

القائد المتسبب او الفوضى :

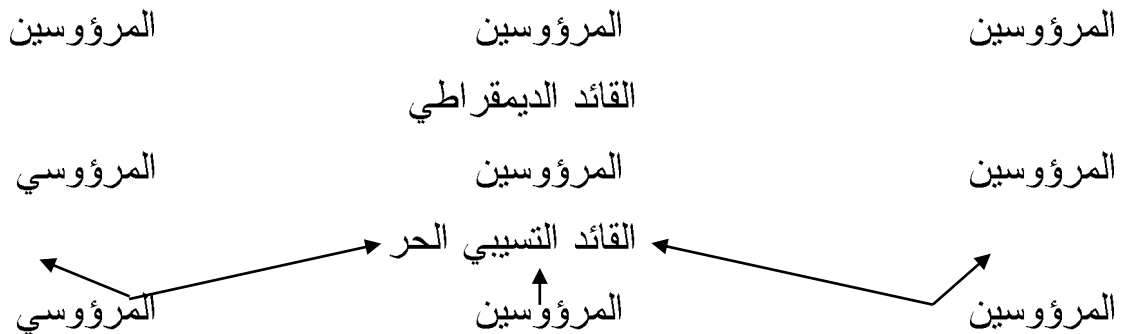
هو قائد يترك الحبل على الغارب دون توجيه ولا تدخل ويركز على تحقيق أهداف الاشخاص على التسبب والفوضى ويعطيهم كامل الحرية فى ان يعملوا ما يشاؤون ويتحول الى ما يشبه مستشاراً لهم.

ويطلق عليه كذلك القائد الانسحابي لانه ينسحب من ميدان القيادة ويترك المرؤوسين يتصرفون كيف شاؤوا واهتمامه بالعمل وبالعلاقات الانسانية اقل كما انه غير مندمج مع الجماعة وغير ايجابي ودائماً يعوق عمل الاخرين ويتجنب الالتزام والمسؤولية ويقاوم التغيير ويؤدى للحد الادنى من الانتاج¹.

ويترك هذا النمط الحرية للاتباع لاتخاذ القرارات اما لظنه ان ذلك يجعله محبوباً او لانه غير قادر على ادارة المجموعة او بسبب اللامبالاة².

ومن الدارسين كذلك للقيادة من سمي هذا النمط بالقائد المتساهل ويعتبرون انه هو ذلك النوع الذى يتسم بالفوضى وعدم وضوح الاهداف والذي يترك الامور تسيير كيفما اتفق ولا يلعب دوراً فى تسيير دفة العمل ولا دور له فى اكتشاف قدرات العاملين وتسخيرها لمصلحة العمل ، ومعه ينعدم العمل بروح الفريق لانه لا يعرف العاملين معه³.

شكل رقم (4/2/3) يوضح عملية الاخذ والعطاء بين بعض انماط القادة ومرؤسيهم⁴:



¹ / محمد احمد دوريش ، مرجع سبق ذكره ، ص 218 .

² / بشير العلق ، مرجع سبق ذكره ، ص 23 .

³ / رافدة الحريري ، مرجع سبق ذكره ، ص 40.

⁴ / عادل عبد الرازق هاشم ، "القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي" ، (عمان : دار البازورى العامة للنشر والتوزيع 2010م) ص 67.

القائد التحويلي :

وهو نمط من القادة يعتبر ان وظيفته فى الحياة هى التغيير من اجل الافضل ، ويشجع على الالتزام بالرؤية والأهداف ويعمل على التخطيط الاستراتيجي ويشجع التفكير الابداعي ويمارسه¹.

ويرفع من مستوى المرؤوسين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية ويفعل انتماء الاشخاص الى المؤسسة ويرفع ثقتهم بانفسهم ويمنحهم الصلاحيات فى اقصى الحدود المتاحة ، كما انه ينظر الى القيادة على انها خدمة للأتباع وليست سلطة عليهم ويشعر ان وظيفته فى الحياة هى ان ينقل الناس من حوله نقلة حضارية².

ومن صفات وسمات القائد التحويلي كذلك ان يحول الاتباع الى قادة ويظهر تأثيراً كاريزمياً عليهم ويتميز بالشجاعة فى مواجهة الواقع والتحديات واحد مفاتيح عمله هو وضوح صورة المطلوب انجازه عند الجميع ، ويسعى الى التغيير نحو الافضل³.

ومن الباحثين من يفضل تسمية هذا النمط بالقائد الادمى اى الذى يولى اهتماماً اقصى للعلاقات الانسانية وقدرأ ادنى من الاهتمام للعمل والانتاج ويرى نفسه طيباً وربما كذلك يراه الاخرين، ويسعى لنيل القبول لدى الاتباع ويحوز ثقتهم ويعمل على تنمية قدرات ومواهب الاخرين وتهيئة الجو المساعد على الفعالية والاداء المرتفع⁴.

¹ / سيد الهوارى ، مرجع سبق ذكره ، ص 172 .

² / رافدة الحريري ، مرجع سبق ذكره ، ص 46.

³ / المرجع السابق ، ص 40

⁴ / محمد احمد دوريش ، مرجع سبق ذكره ، ص 213

شكل رقم (5/2/3) يوضح سمات القائد التحويلي¹

	<p>الاجاذبية الشخصية - شخص يحب ان ينتمى الناس اليه ويقلدوه Charisma - شخص موثوق فيه وعنده رؤية ورسالة - شخص يحترمه الاخرون ويتمتع بمعايير عالية</p>
<p>شخصية العامية Inspirational</p>	<p>- ربما تتداخل مع الاجاذبية الشخصية - يقدم رمزاً Symbols واوتاراً انفعالية</p>
	<p>الاستشارة العقلية - تشجيع التابعين لاعادة دراسة اهدافهم ووسائلهم Intellectual - يستشير فكر التابعين Stimulation</p>
<p>الاهتمام Invadividualised Consideration</p>	<p>- الاهتمام بالاشخاص الذين يحتاجون الى رعاية على المستوى الفردي الانساني - اهتمام شخصي لكل فرد - رفع منظور حاجات الافراد - هرم مازل</p>

¹ / سيد الهوارى ، "القائد التحويلي" ، الطبعة الثانية (مكتبة عين شمس ، 1999م) ص 49 .

المبحث الثاني: أنواع ومواصفات وعناصر ووظائف القادة

أولاً: أنواع القادة :

1- القائد البيروقراطي : لا يمثل من يقودهم، فهو يسعى ان يحفظ مكانه ومكانته عن طريق جهاز مكتبي يباعد ما بينه وبين العاملين معه ، اللوائح المكتبية بالنسبة له اهم من العمل ذاته فهو يهتم اكثر بالاجراءات والروتين اكثر من اهتمامه بالعمل ، يهرب من المسؤولية بتوزيعها على عدد من الافراد فلا تبدو امامه ملامح الاخطاء وبذلك يتصرف كل واحد كما يراه مناسب، اهم دور للبيروقراطي هو متابعة الاجراءات اولاً وسرعان ماتتحول بالاجراءات البيروقراطية الى وسيلة لتغطية الاخطاء

2- القائد الديمقراطي : يتفاعل مع العاملين ويصبح واحد منهم ، يصعب ان تميز بين القائد والعاملين، تتبع القرارات من الجماعة نفسها فكل فرد يدرك مكانته ومسئوليته

3- القائد الديكتاتور : يفرض خطته على العاملين ويلزمهم بالتنفيذ ويتصرف بمفرده ولا يخضع لاحد ويفرض على الجميع ان يخضعوا له ويكون صالحا في تصرفات وخاطئا في تصرفات اخرى لكن سلطته الدكتاتورية قد يخطو خطوات واسعة نحو الاصلاح ان اراد ذلك لكنه فيما يقوم به يكون وحده ولايستطيع ان يحصل على تجاوب صادق من العاملين معه، يجتذب الدكتاتور الى نفسه مجموعة من المؤيدين ويحاول المخلصون له انتقاده وتوجيهه ولكن كبرياءه لا يعاونه على ذلك، يصعب عليه ان يكتشف من هو المخلص ومن هو المنافق له، ويقلل القائد الدكتاتور من قيمة العاملين ومن تجاوبهم الايجابي معه فيما يحدث، يكبت الدكتاتور العاملين فيحرمهم حرية التحدث عن الاخطاء او لفت النظر اليه فتكون النتيجة ان الفساد يستشري في كافة انحاء العمل وبذلك يتعطل العمل الفعال والايجابى .

4- القائد السلبي: هنا كل فرد يعمل مايراه مناسباً لايوجد نظام ولا مسؤوليات ولا اهداف، فالنظام غير موجود والمسؤوليات غير محددة والهدف غير واضح ، وبذلك تعم الفوضى ويشيع الفساد والاهمال.

ثانياً: مواصفات القائد:

لا يخفى على احد من الناس النبي (صلى الله عليه وسلم) هو القائد الملمه من رب العالمين وهو الذى استطاع بعون الله ان يجمع بين العلوم كلها ويطبق هذه العلوم فى رسالته النبوية ومنها علم القيادة وعلم الادارة .

ان النبي (صلى الله عليه وسلم) صاحب العلم والانسانية والعظمة والامانة والصدق...الخ¹ فمواصفات القيادة كلها تجدها فى دراسة سيرته وحياته (صلى الله عليه وسلم) فى مواصفات القائد اورد الكاتب (ساندى فيلاس) فى كتابه كيف تنمى شخصيتك الصفات الاساسية للشخصية القيادية².

ويرى الاستاذ ساندى ان صفات الشخصية الادارية التى اوردها فى كتابه اذا كنت تتمتع بـ 95 % منها فانت بالفعل قيادي فما هي هذه الصفات والمميزات .

1/ الشجاعة غير المراوغة: وهى التى تستند على معرفة الذات ومعرفة المجال الذى يصل و لايمكن لاي تابع ان يفوده شخص تنقصه الشجاعة والثقة بالنفس .

2/ ضبط النفس: ضبط النفس لا يمكن للشخص الذى لا يستطيع ضبط نفسه ان يضبط الاخرين ويعد ضبط النفس مثلاً ودرساً يعطيه الشخص لمن يقودهم عادة .

3/ الاحساس بالعدل: دون الاحساس باهمية العدل وقيمه وعدم التحيز لشخص ضد الاخر ولا يمكن للقائد ان يقود ويحافظ على احترام الاخرين .

4/ وضوح القرار والعزم: لا يمكن للشخص الذى يراوغ فى قراراته ويظهر انه ليس متاكداً من نفسه ان يقود الاخرين بنجاح .

5/ وضوح التخطيط: يجب على الشخص القيادي الناجح ان يخطط بعمله والشخص الذى سيتحرك بحسب التخمين دون خطط تطبيقية محددة فهو مثل السفينة فى دفة قيادة سرعان ما تصدم بالصخور .

6/ بذل اكثر من المطلوب منه: من اهم صفات القيادة ضرورة الادارة والاستعداد من قبل القائد لبذل جهد اكثر من اتباعه .

¹ / ساندى فيلاس، "كيف تنمى لشخصيتك" (القاهرة: كنوز للنشر والتوزيع، 2009م)، ص19.
² /خالد محمد خالد، "رجال حول الرسول(ص)،(القاهرة: المقطم للنشر والتوزيع، 1964م)، ص7.

7/ الشخصية الممتعة: لا يمكن للشخص الممل والمتجهم ان يحتل مكانة فى قلوب من يقودهم لذلك فان الابتسامه تميز القائد .

8/ التفهم والتعاطف: يجب ان تفهم الشخصية القيادية من تقودهم وتتعرف على مشاكلهم وتحفظ باسرارهم

9/ الإحاطة بالتفاصيل: القيادة تدعو الى وجود الاحاطة بكل التفاصيل.

10/ الاستعداد وتحمل المسؤولية:

الشخصية القيادية تكون دائماً مستعدة لتحمل المسؤولية الكاملة للاخطاء ونواقص المهارة فيجب على القائد ان يتحمل النتيجة كاملة ولا تكون المسؤولية على التابع¹.
الشخصية القيادية:

هى التى تمتلك القدرة على توجيه الاخرين من اجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير وهو اما بالتبني او قبول المرؤوسين للقائد او باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة ولهذا فالقيادة عملية مهمة جداً لدى كل مؤسسة لانها تقوم بكل دور كبير فى بناء وتكوين الجماعات داخل العمل وتأمين البيئة المناسبة كما تتولى رسم السياسات والاستراتيجيات وتسعى لتحقيق الأهداف من خلال نشاطاتها المتعددة.

من هم القادة :

القادة هم الذين يملكون الرؤية والقدرة على تصويب الامور والهام الاخرين وهم القادرون على تحقيق الاهداف واقناع الاخرين بالمساعدة على تحقيقها .

وقيادة الفريق على تحقيق النجاح ومن ذلك فإن القيادة تعرف كالاتي:

• القائد هو رأس المجموعة او الفريق او المنظمة.

• القيادة هي القدرة على التأثير على الاخرين.

من خلال ما ذكر ينضح ان مواصفات القائد لا تخرج من هذه ولا بد للقائد من اكتسابها والتدريب عليها:

- الامانة	- الصدق	- التواضع	- الحلم
- الحكمة	- الرحمة	- الجرأة	- الوفاء

¹ / الأنترنت، قول يوم 2015/5/4م، الساعة 11:22.

- الذكاء - المرونة - البشاشة - سرعة البديهة

هنالك مهارات لابد للقائد منها وهي كالآتي :

1. علو الهمة .
2. الخيال الواسع.
3. التفكير الايجابي.
4. الصحة النفسية والجسدية.
5. العلاقات الاجتماعية الجادة.
6. الاستماع المنصت للآخرين.
7. قلة الكلام.
8. المعقولية والاستخدام للمنطق في كل الظروف.
9. القدرة على التعبير الجيد¹.

متى يبدأ صعود القائد القدوة : يبدأ صعوده عندما يدرك جيداً الفرق بين الرؤية والرسالة والهدف ويتعلم من تجارب الآخرين، عندما يعد كلامه عن عمله وعندما يتسامى على الاحقاد الشخصية ويتأكد معاونة تابعيه معهم باستدامة ويتيقن ان اليوم أفضل من أمس .

القائد القدوة(المحاسبة والشفافية):

أولى اسباب الفساد هي احساس المسؤولين مهما كان حجم وطبيعة مسؤولياتهم ان العقاب المعلن دون تمييز لاحد ليس مهماً .

يفقد القائد موقعه عندما يشعر من مهمة المسألة والمحاسبة تكون ل فئة دون اخرى .

المحاسبة المعلنه تقلل نسب الفساد:

أحياناً تتحول مؤسسات الكشف عن الفساد الى مؤسسات فاسدة في حد ذاتها والقائد القدوة يعرف كيف يكشف ذلك يسامح ويعفو عندما لا يكون هنالك تعقيد في اداء المهمة كتصرف خاطئ في المال العام .

¹ / ساندى فيلاس، مرجع سبق ذكره، ص6

لا يعرف التهاون في اخذ الملاحظات والتنبيهات والشكاوى مأخذ الجد ، لان التهاون في حقوق الاخرين يؤدي الى تدميرهم ثم تمردهم على القيادة ، يحاسب نفسه في كل حين فالقائد الذي لا يحاسب نفسه لن يستطيع محاسبة غيره .

ثالثاً:عناصر القيادة:

و يمكن أن نستخلص من مجمل التعريفات العناصر التالية للقيادة :

- 1- إنها عملية تفاعل إجتماعي ، إذ لايمكن لأى إنسان أن يكون قائداً بمفرده، و إنما يستطيع أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ما ضمن إطار موقف معين.
- 2- إن القيادة تعتمد على تكرار التفاعل الإجتماعي .
- 3- تتم فيها ممارسة سلطات و إتخاذ قرارات .
- 4- تتطلب صفات شخصية معينة في القائد .
- 5- تهدف إلى تحقيق أهداف معينة .
- 6- لها تأثير في مجموعات منظمة من الناس .
- 7- أنها عملية تفجير لطاقات الأفراد لبلوغ الأهداف المشتركة .
- 8- أن لها معايير الجماعة و مشاعرها تحدد القائد كما تحدد درجة إعتبارهم بسلوكياتهم القيادية

رابعاً: وظائف القيادة:

عندما يكون سلوك الإداري قيادياً فإن وظائف القيادة لا تخرج عن الأطر التالية :

- أ- **التخطيط** : و هو تخطيط الأهداف بعيدة المدى و الخطوات المرحلية في طريق نحو الأهداف النهائية ، و تبعاً لنمط القيادة فقد تتم عملية التخطيط بالمشاركة ، أو ينفرد بها القائد ، و قد تكون المشاركة من جانب التابعين شمولية و قد لا تتصل إلا ببعض جوانب الخطة مثل إقتراح الوسائل التي يسعيان بها على تحقيق الأهداف من جانب الفنيين .
- ب- **المسؤولية عن التنفيذ**: إذ بجانب تحديد الأهداف ورسم السياسات يتابع القائد خطوات التنفيذ بالرقابة المباشرة على عمليات التنفيذ أو بتفويض سلطة الإشراف على التنفيذ إلى بعض تابعيه و لا يتخلى القائد من المسؤولية .

ت- توزيع الأدوار و تنظيم العلاقات: حيث تحدد الأدوار لكل عضو في الجماعة تحديداً يظهر مسؤولياته و الصلاحيات المقابلة لها بشكل يمنع إختلاط الأدوار و الإزدواجية و يقضى إلى التكامل في الجمهور .

ث- المتابعة و التقييم و التحفيز و العقوبات: أن يمتلك القائد سلطة ضبط العمل و التأكد من أن الجهود موظفة في خدمة الأهداف، و بالتالي توفير الدوافع اللازمة للنشاط في العمل ، و معاقبة حالات الإنحراف عن خط سير العمل و إعادة تعديل المسارات¹.

ج- المبادأة و الإبتكار: بمعنى أن يتخذ القائد ما يراه من تسهيلات تسمح للأفكار و الممارسات الإبداعية أن تأخذ طريقها إلى حيز العمل لدى الجماعات فلا تمسه مخاوفه خلف قضبان التوازن و الإستقرار لذلك على القائد أن يكون على وعي بطبيعة التغيير و التجديد و يسعى إلى كسب تأييد الجماعة للتغيير المقترح ، و إضفاء قيمة ملموسة على المؤسسة التي يعملون بها ، كما عدم تجاهل القائد قدامى العاملين الذين يمانعون التطوير .

ح- تعميق الشعور بالعضوية في الجماعة: إذ ينتظر من القائد أن يساهم في عملية التفاعل الإجتماعي بشكل يزيد من تقبل الأعضاء لبعضهم البعض، و اعترافهم بالسلطات التي لا تكون لكل فرد في الجماعة و من هنا يجب تمييز القائد المتميز .

خ- قدوة و نموذج للعاملين في الداخل و ممثل لهم في الخارج: ترفع كل مؤسسة شعاراً يميزها عن غيرها مثل شعار النخبة ، الصفوة ، العصرية و حتى لا تكون هذه الشعارات فارغة ، يجب أن يكون القائد قدوة و نموذج يحتذى للعاملين في إجتهاده على ترجمة الشعارات إلى واقع بالتزامه لأهداف و تحمله المسؤولية و ضبطه للعمل ، و يمثل القائد جماعته في تفاعلاتها مع الجماعات و المؤسسات الأخرى التي تربط بينها العلاقات فيراعى مصالح مؤسسته و يدافع عنها و يحافظ عليها و يكسب ثقة الناس بها و بمخرجاتها².

د- القائد كسلطة و كوسيط كل التناقضات: القائد كسلطة و كوسيط إن دور القائد في حسم الخلافات في المواقف يستند إلى مخزونه المعرفي و إستعانتته بذوي الإختصاص ، و لكنه لا يسمح للجدل و الاستمرار و إهدار الوقت.

¹ / بلال خلف السكارنة، "القيادة الإدارية الفعالة"، (بيروت: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010م)، ص39.

² / بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص39.

الفصل الرابع

مدخل الدراسة الميدانية

المبحث الاول: نبذة تعريفية عن منشآت الاعمال

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

الفصل الثالث

مدخل الدراسة الميدانية

المبحث الاول: نبذة تعريفية عن منشآت الاعمال:

أولاً: نبذة تعريفية عن شركة جياذ للصناعات الهندسية:

مجموعة جياذ الصناعية نموذج صناعي متكامل البنيان والخدمات ، إذ تم إنشاؤها وفقاً لأفضل المعايير الصناعية العالمية ، وتم افتتاحها عام 2000م حيث روعي في تصميم منشآتها المرونة وسهولة التكيف لتستوعب احتمالات العمل في جميع أنواع الصناعات والصناعات الداعمة للصناعات الأخرى، ومنذ افتتاحها ركزت المجموعة على البحث عن ما هو مطور وجديد .
النشأة و التطور :

تأسست شركة جياذ للسيارات المحدودة في اليوم السابع من شهر أغسطس للعام 2004م، وفق قانون الشركات لعام 1925م وهي تقوم بتجميع السيارات والشاحنات الخفيفة. وتقع مصانع الشركة على بعد (55) كلم جنوب الخرطوم على طريق الخرطوم مدني، تبلغ مساحة المصانع 60,000 متر مربع، ويبلغ عدد العاملين فيها 369 عاملاً. تتكون مصانع الشركة من:-1/ مصنع بناء الجسم. 2/ مصنع الطلاء. 3/ مصانع التجميع (الخط العام وخط الصالون) 4/ مصنع فلاتر السيارات، وتمتلك الشركة مكاتب للإدارة ومعرض للمنتجات ببرج جياذ بالخرطوم. (1)

نالت الشركة شهادة الجودة (ISO 9001-2000) في العام 2005م، والتعديل في 2010م (ISO 9001-2008) وأيضاً نظام السلامة والصحة المهنية (OHSAS 18001:2007) في العام 2015م، وتم تطبيق نظام الجودة الآيزو (ISO 9001-2015) ونظام البيئة (2015 - 14001) وتحديث نظام السلامة والصحة المهنية حسب المواصفة (2018 - 45001). تقوم الشركة بإنتاج وتسويق الأنواع الآتية من عربات الركاب والشاحنة الخفيفة بموجب تراخيص من شركات عالمية مثل (DFAC - Hyundai - BYD - ZNA).
الرؤيا:- الريادة إقليمياً في صناعة السيارات بمواصفات عالمي".
الرسالة:- صناعة سيارات بمواصفات عالمية وكلفة مناسبة ارضاءً لعملائنا محلياً وإقليمياً على نحو يمكن من الاستمرارية والمنافسة.

(1) مجموعة شركة جياذ، إدارة الموارد البشرية ، 2021م

القيّم:- قيمنا: * قيادة ملهمة * الالتزام * الإستقامة * الإلتقان * صداقة مع البيئة * الإبداع والإبتكار.

الموجهات الإستراتيجية: (منشور اعداد الموازنات التخطيطية لمجموعة جياذ الصناعية ، 2011م)

1. توطين التقنية وفقاً لخطّة التوطن (مثل مشروع فلاتر السيارات) ورفع القدرات البشرية.
2. زيادة الحصة السوقية من أجل تعظيم الأرباح وتنمية موارد الشركة.
3. تطوير خدمات ما بعد البيع وتحقيق أداء تسويقي متميز إرضاءً للعميل.
4. إتباع النظم الإدارية المتقدمة في إدارة الأعمال.
5. الإستفادة من مراكز البحث والتطوير وتأطير مفاهيم البحث العلمي.
6. دعم البنى التحتية للبلاد في المجالات الإستراتيجية وخاصة النقل بالتعاون مع الجهات الأخرى.⁽¹⁾
7. تطوير بيئة العمل.

أهداف مجموعة جياذ الصناعية

تتمثل أهداف المجموعة في الآتي:

1. نقل التقانات وتوطينها.
2. خلق شبكة مهنية وصناعية وحرفية متكاملة، وخلق الظروف المناسبة من أجل تحديث وتطوير القطاعات التقليدية .
3. تفادي الانتشار العشوائي وغير المنظم للمهن، وتوجيه الاستثمارات نحو تلبية احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
4. تنظيم الصناعة ، وذلك بتكوين قاعدة بيانات حول احتياجات الصناعة من المواد الخام والمدخلات الإنتاجية الأخرى ، وتحديد أولويات الصناعات الجديدة وإعداد اليد العاملة المتخصصة اللازمة.
5. تطبيق القوانين الهادفة إلى المحافظة على البيئة للوصول إلى بيئة صناعية نظيفة وخالية من الملوثات والمهددات البيئة .
6. إدخال التقنيات الحديثة في الإنتاج وإكساب العاملين المهارات الفنية اللازمة لتطوير الإنتاج، وإعداد أجيال من الكفاءات الشابة المؤهلة من خلال عملية بناء الكفاءات وتعزيز

(1) مجموعة شركة جياذ، إدارة الموارد البشرية ، 2021م

- المهارات والخبرات عبر برامج متنوعة للتدريب ، وبناء الكفاءات من خلال شراكات راسخة مع نخبة من المؤسسات المحلية والإقليمية والعالمية.
7. خلق فرص عمل جديدة للحد من البطالة .
8. تحقيق عائدات الصادر .
9. جذب الاستثمارات الأجنبية وتوطين رأس المال الوطني .
10. تطوير الصناعات المحلية والمحافظة على قدرتها التنافسية وتنمية وتعزيز الصناعات التي تركز على مخرجات البحث والإبتكار العلمي .
- زبائن الشركة :-

للشركة عدد كبير من العملاء مثل: وزارة الدفاع، الطيران المدني، قوات الشرطة، الأسواق المحلية عبر الوكلاء، الجامعات، وزارة المالية، الحكومات الولائية، الشركات العامة والخاصة، الأفراد، مجموعة الفئات المختلفة (نقابات) (أطباء/محامون/موظفين/...)، المصارف المختلفة ونافذة بيع المغتربين.

الموردون المعتمدون للشركة :-

للشركة سجل يشمل موردين معتمدين محلياً وعالمياً حيث هنالك إتفاقيات تحكم العلاقة معهم مثل :-

الموردين الداخليين مثل (شركة الهواء السائل السودانية، شركة النيل للبهيات، شركة بتروناس، الخليج العالمية للغاز الصناعي، المصنع السوداني الألماني لأنظمة الهايدروليك، شركة جاغوار الهندسية، الشركات الشقيقة، شركة كابس للدهانات، شركة الدهانات الوطنية، شركة ساريا باور للبطاريات...)⁽¹⁾.

الموردين الخارجيين مثل (شركة BYD الصينية، شركة ZNA الصينية، شركة Sinkad بتركيا، Sukra بكوريا ، شركة Henkel التركية، DFAC الصينية، SSANGYOUNG الكورية، شركة KIA الكورية وشركة Hyundai الكورية).

سياسة الجودة:- تلتزم الشركة بسياسة الجودة المعتمدة

الموارد:- توفر الشركة الموارد المالية من مصادر ذاتية وخارجية بالتركيز علي الموارد الذاتية بتمويل المشتريات عبر الإدارة المالية بالشركة وعبر الشركاء، أما الموارد البشرية فيتم الاعتماد

(¹) مجموعة شركة جيا، إدارة الموارد البشرية ، 2021م

علي العمالة السودانية المؤهلة والمدربة والعمل علي تطويرها عبر التدريب والتعليم والتفويض، وأيضاً تستفيد الشركة من الخبرات العالمية من خلال زيارات الخبراء والاستشاريين التي تحكمها الإتفاقيات.

الجهات المستفيدة وإحتياجاتها (Stakeholders):-

1- الزبائن وإحتياجاتهم: السعر المناسب، وتوفير المنتج بجودة عالية والخدمة الجيدة، سرعة الاستجابة وتيسير طريقة الدفع.

2- الموردون وإحتياجاتهم: إيجاد أسواق وزيادة مبيعاتهم في أفريقيا وبالتالي زيادة حصتهم السوقية.

3- العاملون وإحتياجاتهم: الاستقرار الوظيفي، الرواتب المناسبة، الخدمات الضرورية (العلاج، السكن، التعليم والترحيل) وتطوير قدراتهم وإبداعاتهم.

4- المالكون وإحتياجاتهم: توسيع النشاطات، تنوع المنتجات، زيادة العائد على الإستثمار ودعم مشروعاتهم الأخرى.

المجتمع وإحتياجاته: عدم التأثير السلبي علي البيئة، توفير خدمات علاجية ميسرة، المساهمة في توفير التعليم و توفير فرص عمل جديدة والمساهمة في رفاهيته.⁽¹⁾

مكونات وأنشطة مجموعة جياذ الصناعية:

تتكون مجموعة جياذ الصناعية من خمس قطاعات رئيسية ، وهي: (منشور إعداد الموازنات التخطيطية لمجموعة جياذ الصناعية ، 2011م)

1/ قطاع المعادن :

يعتبر من أهم القطاعات المتخصصة في مجال أبحاث المواد والصناعات المعدنية التي تعددت أنواعها وأشكالها وأحجامها وموادها الخام حسب استخداماتها وأغراضها ، ولعل تعدد وتنوع هذه الصناعات أدى إلى تنوع وتعدد منتجاته.

يتمثل نشاط قطاع الصناعات المعدنية والشركات التابعة له في: (منشور إعداد الموازنات التخطيطية لمجموعة جياذ الصناعية ، 2011م)

أ. مسبوكات الخرودة من الحديد بطاقة إنتاجية 120.000 طن في العام.

(1) مجموعة شركة جياذ، إدارة الموارد البشرية ، 2021م

- ب. السبائك المعدنية وسحبها لإنتاج حديد تسليح البناء بمقاساته المختلفة وفق المواصفات السودانية والعالمية بطاقة إنتاجية 180.000 طن في العام.
- ج. مقاطع وقطبان الألمونيوم والنحاس بطاقة إنتاجية تصل إلى 6.000 طن في العام.
- د. الموصلات الكهربائية بأنواعها ومقاساتها المختلفة بطاقة إنتاجية وقدرها 15.000 طن في العام .
- هـ. الأنابيب الحديدية بأقطار تبدأ من نصف بوصة وحتى 48 بوصة بطاقة إنتاجية تصل إلى 150.000 طن في العام .
- و. الأنابيب البلاستيكية المقوية بالحديد بمقاساتها المختلفة بطاقة إنتاجية وقدرها 160 كيلو متر في العام.
- ز. الغازات (الأوكسجين والنيتروجين) بطاقة إنتاجية 1000 متر مكعب في الساعة.
- ح. الخلايا الكرتونية بطاقة إنتاجية قدرها 2.2 متر مكعب في الساعة.
- ط. توفير خرقة الحديد والنحاس والألمونيوم.
- ي. إجراء التطبيقات الصناعية للخامات المعدنية لاستحداث مواد أولية تفي بأغراض الصناعات المعدنية وإجراء الدراسات الإحصائية عن المعادن والمواد الأولية اللازمة للصناعات القائمة أو المخطط لإنشائها (1).

2-قطاع المركبات

يعمل القطاع منذ إنشائه وفقاً لأفضل المعايير الصناعية العالمية للإسهام في تطوير وتوطين القدرات الصناعية في مجال صناعة المركبات وتطبيقاتها والعمل على توطين وتحسين تقنيات إنتاجها محلياً .

ومنتجات القطاع هي :

- أ. توطين وتصنيع وتجميع السيارات بطاقة إنتاجية 12.000 وحدة في العام.
- ب. إنتاج الشاحنات ، البصات (الحافلات) المقطورات وشبه المقطورات ، حاويات الوقود والمياه، الورش المتحركة ، العيادات البشرية والبيطرية المتحركة عربات الإطفاء ، عربات وحاويات النفايات ، المعابر والجسور.

(1) مجموعة شركة جيا، إدارة الموارد البشرية ، 2021م

ج. تشكيل المعادن، تجميع وتصنيع العربات ثلاثية العجلات ، أبواب الأمان المضغوطة وأبواب المستشفيات الأبواب العادية، ألواح الصاج المشكل بالضغط، الطبق الهوائي، معدات إزالة التربة اليدوية بطاقة إنتاجية 230.000 قطعة في العام.

د. الأثاث المدرسية والطبية والمكتبية والمنزلية الحديدية والخشبية بطاقة إنتاجية 150.000 وحدة في العام.

هـ. خدمات ما بعد البيع وتوفير قطاع الغيار وأعمال الصيانة والتحديث ، باحدث التقنيات وذلك لمقابلة احتياجات العملاء .

و. رفع كفاءة وفاعلية المركبات وملاءمتها للتطبيقات المختلفة حسب رغبة العملاء من خلال مركز أبحاث المركبات.

ز. الجرارات والمعدات الزراعية من محاريث وناثرات سماد وحاصدات وغيرها.

3-قطاع الصناعات الاستثمارية:

يعمل القطاع منذ العام 1996م على إنتاج منتجات متعددة الأنواع تدفع بعجلة التنمية وتسهم في زيادة القيمة المضافة لبعض المنتجات المحلية عبر مجموعة من المصانع وخطوط الإنتاج المتخصصة⁽¹⁾.

تتمثل منتجات القطاع في الآتي :

أ. التلفزيون وشاشات العرض بطاقة تصميمية 700 تلفزيون في الوردية.

ب. مكيفات الهواء بطاقة إنتاجية 120 مكيف يومياً.

ج. الثلجات.

د. الأنابيب البلاستيكية بمختلف المقاسات وخراطيش الري بالتنقيط خط الحقن لإنتاج مختلف الأنواع من المنتجات البلاستيكية ، مثل الكراسي وأغطية التلفزيون .. الخ بطاقة إنتاجية 4000 طن في العام.

هـ. بطاريات السيارات من 4- 200 أمبير وبطاقة إنتاجية 400 بطارية يومياً للوردية الواحدة ألواح الرصاص بطاقة إنتاجية 10 طن في اليوم.

و. صناعة الجلود بطاقة إنتاجية 30000 قدم في اليوم

ز. الأحذية بأنواعها المختلفة بطاقة إنتاجية 4000 حذاء في اليوم.

(1) مجموعة شركة جباد، إدارة الموارد البشرية ، 2021م

ح. صناعة الغزل والنسيج.
ط. الملابس الجاهزة بطاقة إنتاجية مليون لبسة في العام.
ي. قطاع التقانات المتطورة
ك. قطاع التقانات المتطورة من القطاعات الإنتاجية المتميزة ، لدوره في بناء قاعدة للتقانات الزراعية الحديثة والطاقات المتجددة والعمل على إحداث النمو في هذين المجالين.
تتمثل نشاطات القطاع في الآتي :

- أ. تطوير المزارع وتقديم الخدمات الزراعية في مختلف مراحل الزراعة.
- ب. أنظمة الري الحديث من الري المحوري والري بالتنقيط
- ج. البيوت المحمية.
- د. السماد العضوي
- هـ. الطاقات المتجددة (الطاقة الشمسية وطاقة الرياح)
- و. الصناعات الغذائية (معجون الطماطم، تجفيف البصل، تعليب الخضروات، تصنيع البطاطس وغيرها من الصناعات الغذائية بالإضافة إلى وسائل تخزين البطاطس).
- ز. توطین إنتاج البذور والتقاوي .

4-قطاع الإدارة والخدمات.

يعمل القطاع على تقديم الخدمات الضرورية لعمل وحدات الأعمال ، وتهيئة البيئة الصالحة للعاملين وأسرهم ، وتوفير الاستقرار النفسي للعالم من أجل زيادة الإنتاج وتجويد الأداء ، وهو بذلك يشكل الركيزة الأساسية لقطاعات المجموعة ويعمل على في: (منشور إعداد الموازنات التخطيطية لمجموعة جياذ الصناعية ، 2011م)

- أ. توفير خدمات الإمداد الكهربائي ومياه الشرب وتصريف مياه الصرف الصحي وأعمال الزراعة وتنسيق الحدائق .
- ب. خدمات النظافة وإصحاح البيئة.
- ج. ج-تعزيز علاقات المجموعة مع المؤسسات الأخرى والمجتمع وخلق بيئة عمل صالحة وجاذبة ومساندة لشركات المجموعة وتنسيق أعمال المسؤولية المجتمعية.

د. التأمين من المخاطر الداخلية والخارجية وسبل التحوط منها من خلال وسائل الحماية والسلامية المهنية.⁽¹⁾

ه. استدامة الأصول المشتركة.

و. خدمات الرعاية الصحية والعلاجية والتعليم والسكن.

ز. تنسيق مشاريع الدراسات والبحوث مع المؤسسات الأكاديمية وإتاحة فرص التدريب .

ح. برامج التوجيه والدعوة والبرامج الثقافية والرياضية.

ثانياً: نبذة تعريفية عن شركة دال للصناعات الغذائية

شركة دال للصناعات النشأة والتكوين:

مجموعة شركات دال:

تعود نشأة مجموعة شركات دال إلى بداية خمسينات القرن الماضي وهي مؤسسة اقتصادية وطنية كبرى، تمتلكها أسرة المستثمر السوداني ورجل الأعمال المعروف المرحوم داؤود عبد اللطيف، طرقت مجالات الاستثمار الزراعي والتصنيع الغذائي منذ بواكير عام 1952م وأسهمت إسهاماً كبيراً ومقدراً في الاقتصاد الوطني عبر أكبر مؤسسة اقتصادية وطنية آنذاك مشروع الجزيرة، وذلك من خلال شركة التراكترات السودانية وكذلك شركة دال الهندسية.

وتضم مجموعة شركات دال الشركات التالية:⁽²⁾

1. شركة التراكترات السودانية المحدودة ومقرها في شارع مدني الكيلو 8 ولها فرع في مدينة مدني.
2. شركة دال للخدمات الزراعية ومقرها الخرطوم.
3. شركة دال للسيارات ومقرها في الكيلو 8 شارع مدني.
4. شركة مطاحن سيقا ومقرها في الخرطوم بحري المنطقة الصناعية وهي الشركة التي يهتم بها الباحث بدراستها.
5. شركة النيل الأزرق للألبان (كابو) ومقرها في شارع مدني بالقرب من مستشفى سوبا التعليمي شمال غرب.
6. شركة الهواء السائل السودانية المحدودة ومقرها الخرطوم بحري بالقرب من مصنع حجار.

(1) مجموعة شركة جيا، إدارة الموارد البشرية ، 2021م

(1) كتيب شركة دال للصناعات الغذائية المحدودة كوكولا، 2013م، ص 1.

7. شركة دال الدوائية ومقرها في الخرطوم 2 بالقرب من سوق نمرة 2.
8. شركة دال الهندسية ومقرها في الخرطوم 2.
9. مشروع السنط ومقره في المقرن ويمتد من المقرن حتى اللاماب.
10. شركة دال للصناعات الغذائية المحدودة ومقرها في الخرطوم بحري للصناعات مربع 4 رقم 1511.

11. شركة الكوكاكولا وهي أكبر شركة مياه غازية في العالم وهي متعددة الجنسيات، أنشئت في 12 مايو من عام 1886م وتعمل في أكثر من (200) دولة في العالم وتوجد في أفريقيا في حوالي (58) دولة تعمل فيها هذه الشركة، وهي توظف أكثر من (200) ألف شخص بشكل مختلف الجنسيات والألوان السياسية والدينية.⁽¹⁾

هذه الشركة هي الأولى في السودان في التصنيع الغذائي ، لذلك تسعى جاهدة لتحقيق أفضل المنتجات وأجودها من حيث مطابقتها للمواصفات العالمية، ويتم فيها الإنتاج عبر استخدام أفضل وأحدث ما توصلت إليه التقنية الحديثة إلى جانب الكادر الوطني المؤهل ذو المواصفات الخاصة والخبرات الأجنبية المقتدرة، وذلك لتجويد الأداء وبالتالي المنتج الذي يتم إنتاجه وتوزيعه للسوق عبر منافذ توزيعها ومنايب البيع.

إن حرص شركة دالة على الجودة والتميز يقابله حرص من العاملين للمحافظة على هذه السمعة الطيبة، وتوسيع قطاعات السوق وإرضاء المستهلكين بل لا تقف أهداف الشركة على تغطية السوق المحلي فحسب حيث تهدف إلى انتشار منتجاتها على صعيد واسع عبر دول الجوار الأفريقي.

لقد تحصلت شركة دال للصناعات الغذائية في عام 2001م على تصديق مشروع تعبئة كوكاكولا في السودان وبدأت في تشييد المصنع من نفس العام وقد استغرق التشييد فترة (12) شهراً و أوجدت الشركة من خلالها (2200) فرصة عمل بمتوسط العمالة اليومية البالغة (700) مستخدم ، كما هيأت فرصة عمل لذوي الاحتياجات الخاصة من المعوقين حركياً والصم والعنصر النسائي وخاصة من البيئات الأكثر فقراً وذلك من منطلق مسئوليتها الاجتماعية تجاه هذا الوطن مما يشير إلى استيعاب كافة فئات المجتمع فيها.

(1) المصدر السابق، 2013م، ص 3.

كما تسعى الشركة ومن منطلق أخلاقي مهني للمحافظة على التوازن البيئي حيث تقوم باستخدام الغاز السوداني في معظم المعدات والآليات العاملة بالمصنع وكذلك تستخدم الطاقة الشمسية من الإضاءة الخارجية كبديل للطاقة الكهربائية، وكما تقوم بمعالجة الصرف الصحي بطريقة علمية قبل دفعها في الشبكة العامة.

وتؤكد الشركة على مبادئ أخلاقية وإنسانية في غاية الأهمية حيث تتمثل في تزايد الاهتمام بمسئولياتها تجاه شرائح المجتمع السوداني المختلفة والبيئة السودانية والأصول والثوابت الوطنية.

وأولى هذه الاهتمامات هي الاهتمام بشريحة المعوقين حيث تعمل الشركة في مشروع كبير ورائد لتمليكهم وسائل إنتاج من قطاع المياه الغازية ومساعدتهم المادية والعينية في هذا المجال، يتم ذلك تحت إشراف قيادات وزارة الرعاية والتنمية الاجتماعية وتسعى الشركة خلال الفترة المقبلة لنقل هذه التجربة إلى شريحة مصابي الحرب من أفراد قوات الشعب المسلحة وذلك بالتنسيق مع وزارة الدفاع ، وكل هذه الأشياء في سبيل تحقيق خدمات هامة في النهوض بالمجتمع وإيصال صوتها إلى كل شرائح المجتمع عبر المساهمات والخدمات التنموية والمساهمة في تنمية ونهضة البلاد.

الرسالة والرؤية الإستراتيجية:

1/ الرؤية الإستراتيجية:

تتمثل الرؤية لشركة دال بالسودان في الآتي⁽¹⁾ :

1- أن تكون شركة دال خاصة بخدماتها في كل بيت سوداني وأن ينعم زبائننا بحياة أفضل عبر منتجاتها وخدماتها المتطورة التي تناسب احتياجاتهم وإمكانياتهم وأن تعمل الشركة على تطوير مجتمعها الذي تعمل فيه وتساعد في رفعة وتمميته في مختلف المناحي.

2- النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع فالمهارة تفضي في العادة إلى تنمية كل من كمية الإنتاج ونوعه.

3- تقليص المشاكل وتخفيض الحوادث في الشركة.

(1) المصدر: مقابلة مع مدير العلاقات العامة بالشركة بتاريخ يناير 2019م .

4- زيادة الاستقرار والمرونة للشركة.

5- تصنع الروح المعنوية للمجتمع من خلال البرامج الإعلامية والإعلانية للشركة مثل (أفتح أفرح/ الفرحة الجاية وين)

2/ الرسالة:

أما الرسالة فنتمثل في:

1- مهمة شركة دال هي إثراء الحياة الاقتصادية والاجتماعية من القارة الأفريقية والوصول إلى كافة المجتمعات بمختلف الطبقات.

2- القيم:

3- تقوم قيم شركة دال على ست ركائز هي:

أ. روح الفريق.

ب. إرضاء الزبون.

ج. الأمانة.

د. الإبداع والابتكار.

هـ. التجويد في الأداء.

تتجسد شخصية وكيفية عملها في هذه القيم الست فهي جزء لا يتجزأ من حياتها اليومية.

علاقة شركة دال بالسودان بالمجتمع:

اختلف معيار تقديم الشركات والمنظمات في العصر الحديث، حيث أصبح قياس أداء الشركات والمنظمات لا يتم من خلال ما تقدمه من منتجات فحسب إذ أنه لابد من وجود تواصل اجتماعي ثقافي اقتصادي فعال مع كل شرائح المجتمع، بناء على ذلك اهتمت شركة دال للصناعات الغذائية بعلاقتها مع المجتمع ككل حيث قامت ببناء قاعدة تواصل بينها والمشتري الصناعي والمستهلك الأخير من جهة وجمهور الشركة والعملاء والموردين.

وتقوم الشركة بالتعبير عن نفسها كعضو مسؤول من خلال طرقها لعدة برامج تسويقية وترويجية وإعلانية وإعلامية كلها تصب في تحقيق الهدف العام من إنشائها ، هو الوصول إلى كل شرائح المجتمع بمختلف طبقاته والوصول إلى اعلي مستوى من الجودة في

الإنتاج شأنها شأن بقية شركات مجموعة دال⁽¹⁾.

قامت شركة دال للصناعات الغذائية المحدودة بتصميم مسرح متحرك للدعاية والإعلان عن منتجاتها لتنشيط المبيعات، ويقدم المسرح نبذة تعريفية عن مجموعة دال بوجه عام وعن تاريخ شركة دال للصناعات الغذائية (سيقا وكوكاكولا) على وجه الخصوص من خلال برامج ترفيهية وبرامج للمسابقات تقدم عبره الشركة جوائز للجمهور ويكون ذلك في إحدى الميادين أو الحدائق العامة وتم إطلاق اسم مسرح المرح من كوكاكولا على ذلك التصميم والذي تم إنشاؤه في عام 2002م، وهو يتبع لوحدة خدمات تسويق مجموعة دال ويتكون من مشرفين ومذيعين وعمال فنيين كهيكل تنظيمي له وتخصص له ميزانية ضمن ميزانية الوحدة من المجموعة ككل ومن اهتمامات المسرح عكس نشاطات الشركة كواحدة من أبرز شركات القطاع الغذائي في مجموعة دال ، وكذلك يهتم بعكس ثقافة الشركة الترويجية الهادفة إلى الوصول إلى كل شرائح المجتمع دون تمييز شريحة عن الأخرى.

يتضح مما سبق أن الشركة تهتم بإشباع حاجات زبائنها بالموصفات المحددة والجودة المناسبة في كافة المناطق التي تغطيها في عمليات التسويق مما يؤكد أن الشركة تولي إهتمام كبير بإرضاء زبائنها بالإضافة إلى سعيها الجاد في جذب أكبر قدر من العملاء الجدد.

الهيكل التنظيمي:

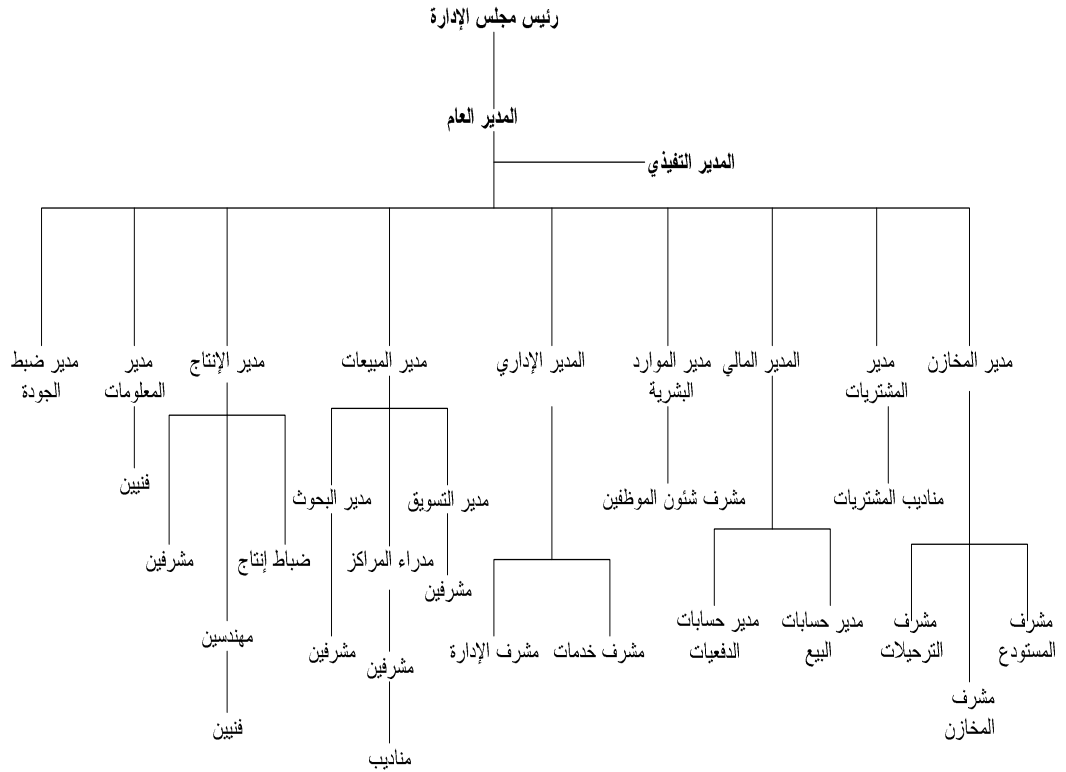
يتكون الهيكل التنظيمي لشركة دال للصناعات الغذائية المحدودة من رئيس مجلس إدارة ومدير عام ثم مدير تنفيذي وهذه الوظيفة يشغلها أجنبي بمواصفات معينة ومن ثم يأتي دور مدراء الإدارات المختلفة ولكن ما يهمنا هنا أن قسم الترويج يتبع لمدير التسويق وهذه نظرة تدل على أن الشركة تعي دور الترويج كوظيفة تسويقية يساعد على تسويق المنتجات وتعريفها وتقديم معلومات عنها حتى يسهل على المستهلك التعرف عليها وأماكن تواجدها وكذلك نجد المناديب سواء كانوا مناديب بيع أو مناديب مشتريات يكونون ضمن الهيكل التنظيمي للشركة كل حسب تخصصه يتبع للجهة المعنية.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لشركة دال للصناعات الغذائية المحدودة ، كما يوضح التسلسل الهرمي لكافة الأنشطة الوظيفية بالشركة كما يبين أهمية التفاعل المترابط فيما بينها

(1) كتيب شركة دال للصناعات الغذائية المحدودة ، يناير ، 2019م.

وذلك من أجل تحقيق الهدف العام للشركة¹.

شكل رقم (1/1/4) الهيكل التنظيمي لشركة دال للمواد الغذائية



المصدر: كتيب شركة دال للصناعات الغذائية المحدودة ، 2015م.

¹ المصدر السابق ، ص 4

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية :

أولاً: مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة حيث يتمثل مجتمع الدراسة (مجموعة من منشآت الاعمال السودانية) أما مجموعة الدراسة فقد تم اختيارها من بعض الأفراد بطريقة تتناسب والمسميات الوظيفية حيث قام الباحث بتوزيع عدد(170) إستبانة على المستهدفين واستجابة (150) فرداً أي نسبة الإستبانة المُستردة بلغت (88.2%) وهذه النسبة العالية تؤدي إلى قبول نتائج الدراسة وبالتالي تعميمها على مجتمع الدراسة.

ثانياً: تصميم أداة البحث:

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة تم تصميم الاستبانة لدراسة (أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز القيادي لقطاع الأعمال)دراسة تطبيقية على مجموعة من منشآت الاعمال السودانية خلال الفترة من 2015م-2020م) بالتطبيق على مجموعة جياذ للصناعات الهندسية وشركة دال للصناعات الغذائية، والاستبانة هي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة، وقد حاول الباحث في صياغة عبارات الاستبانة ومراعاة الحيادية الممكنة بالابتعاد عن المعاني التي يصعب فهمها أو يلتبس معناها.

حجم العينة المطلوب باستخدام معادلة ريتشاردجيجر:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

N=170

حجم المجتمع

Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

D

نسبة الخطأ

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة من حيث شملها على الآتي:

1- الافراد من مختلف النوعين

2- الافراد من مختلف التخصص العلمي.

- 3- الافراد من مختلف الفئة العمرية.
- 4- الافراد من مختلف المؤهل العلمي.
- 5- الافراد من مختلف المسمى الوظيفي.
- 6- الافراد من مختلف سنوات الخبرة.

ثالثاً: أداة الدراسة:

إعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة، حيث أن للاستبانة مزايا منها:

- 1- يمكن تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
- 2- قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
- 3- سهولة وضع أسئلة الاستبانة وترسيم ألفاظها وعباراتها.
- 4- توفر الاستبانة وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.

رابعاً: ثبات وصدق أداة الدراسة:

الثبات والصدق الظاهري

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحيه أسئلة الاستبانة من حيث الصياغة والوضوح قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجالات قريبة لمجال الدراسة الحالية، وبعد استعادت الاستبانات من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

الثبات والصدق الإحصائي:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة، كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح.

$$\sqrt{\text{الثبات}} = \text{الصدق}$$

وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة عن طريق معادلة ألفا-كرونباخ. وكان معامل الثبات (0.89) ومعامل الصدق الذاتي (0.94) على عبارات الاستبيان كاملة كانت أكبر من

(50%) مما يدل على أن استبانة الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين بما يحقق أغراض الدراسة، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ويعطي نتائج بدرجة عالية من الثقة.
خامساً: الاساليب الاحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الاساليب الاحصائية الآتية:

- 1- الاشكال البيانية.
 - 2- التوزيع التكراري للاجابات.
 - 3- النسب المئوية.
 - 4- الوسيط.
 - 5- اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات
 - 6- الانحراف المعياري (Standard Deviation) ، وفي العادة يتم اختصار اسمه على النحو التالي (SD) :
أو (S) ، كما يرمز له بالرمز التالي (σ) ، وهذا الرمز هو أحد الرموز أو الحروف المستخدمة في اللغة اليونانية أو الإغريقية، ويسمى هذا الحرف بـ (سيجما)، أو بالإنجليزية (Sigma). ويمكن تعريف الانحراف المعياري على النحو التالي: الانحراف المعياري هو مقياس من مقاييس التشتت، يتم استخدامه لقياس مدى تشتت البيانات عن وسطها الحسابي، ويتم حسابه عن طريق أخذ الجذر التربيعي من التباين المحسوب مسبقاً لتلك البيانات.
- للحصول على نتائج دقيقة قدر الامكان، تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً الى الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Package for Social Sciences** سادساً: وصف الاستبانة:

أرفق مع الاستبانة خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبانة، واحتوت الاستبانة على قسمين رئيسيين:

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات النوع، المستوى التعليمي، القسم أو الوحدة، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: مقياس ليكرت الخماسي المتدرج: جدول رقم (4 / 1/1) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشده	5	أكبر من 80%	درجة موافقة مرتفعه جدا"
أوافق	4	70-80%	درجة موافقة مرتفعه
محايد	3	50-69%	درجة موافقة متوسطة
لا أوافق	2	20-49%	درجة موافقة منخفضة
لا أوافق بشده	1	أقل من 20%	درجة موافقة منعدمة

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2021م

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة كالآتي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع الأوزان على عددها $(1+2+3+4+5) = 5 / (5/15) = 3$. وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة، وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة، أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.

يحتوي هذا القسم على عدد (30) عبارة، طُلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا إستجاباتهم عما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة). وقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة الخمس.

الفصل الخامس
اجراءات الدراسة الميدانية
المبحث الاول: تحليل بيانات الدراسة
المبحث الثاني: مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

المبحث الأول: تحليل بيانات الدراسة:

يوضح الجدول (2-2-3) والشكل (1-2-3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

الجدول (2-1-5)

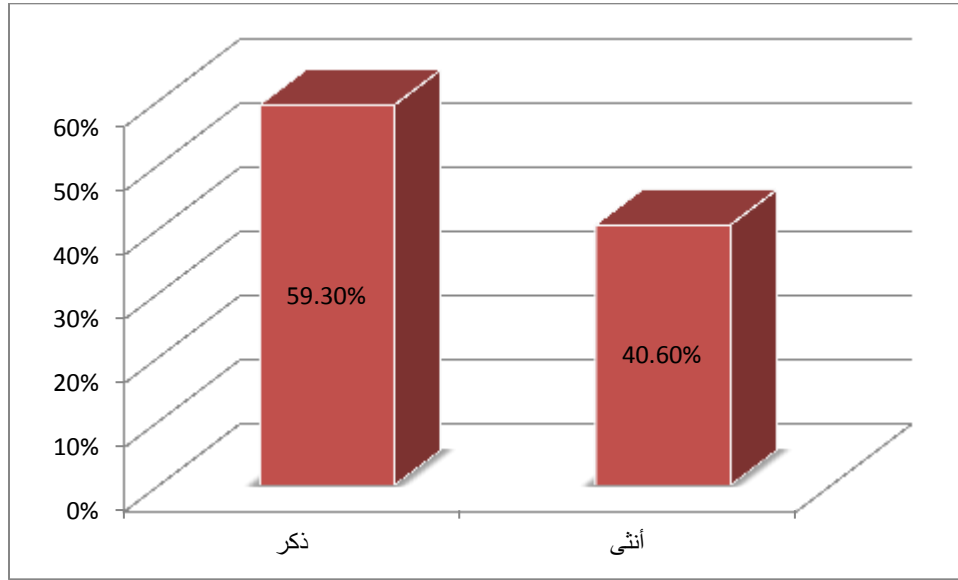
التوزيع التكراري لأفراد عينه الدراسه وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	89	59.3%
أنثى	61	40.6%
المجموع	150	100%

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2021م

الشكل (2-2-3)

التوزيع التكراري لأفراد عينه الدراسه وفق متغير النوع



المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2021م

يتضح من الجدول (2-2-3) والشكل (2-2-3) أن المجموع الكلي (150) فرداً أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور حيث بلغ عددهم (89) فرداً بنسبة (59.3%)، يليهم الأفراد الذين هم من الاناث حيث بلغ عددهم (61) فرداً حيث بلغت نسبتهم (40.6) % بينهم.

العمر:

يوضح الجدول (3-2-3) والشكل (3-2-3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.

الجدول (3-2-3)

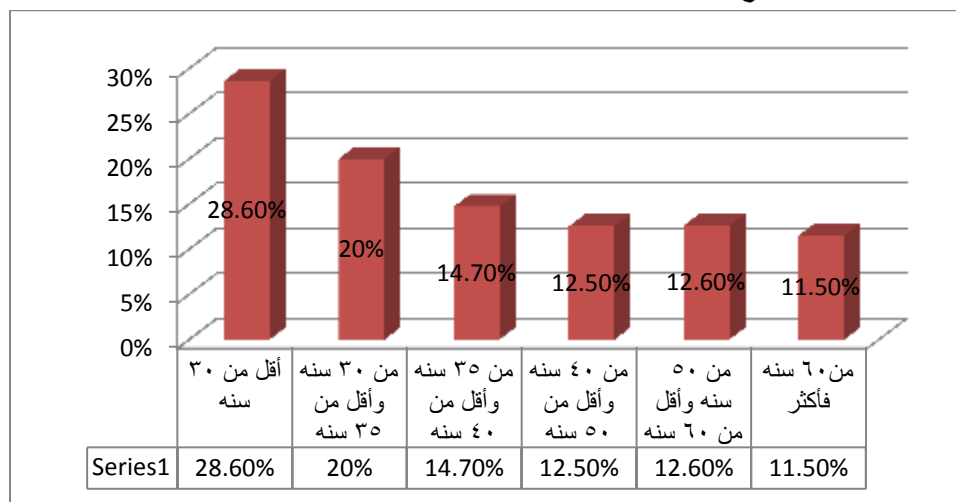
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	43	28.6%
من 30 سنة وأقل من 35 سنة	30	20%
من 35 سنة وأقل من 40 سنة	22	14.7%
من 40 سنة وأقل من 50 سنة	19	12.5%
من 50 سنة وأقل من 60 سنة	19	12.6%
من 60 سنة فأكثر	17	11.5%
المجموع	150	100%

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS،

الشكل (3-2-3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2021م

يتضح من الجدول (3-2-3) والشكل (3-2-3) أن المجموع الكلي (150) فرداً أن غالبية أفراد عينة الدراسة فنتهم العمرية (أقل من 30 سنة) حيث بلغ عددهم (43) فرداً بنسبة (28.6%)، يليهم الأفراد الذين هم (من 30 سنة وأقل من 35 سنة) حيث بلغ عددهم (30) فرداً حيث بلغت نسبتهم (20) % يليهم الأفراد الذين فنتهم العمرية هم (من 35 سنة وأقل من 40 سنة) حيث بلغ عددهم (22) فرداً بنسبة (14.7%)، فيما بلغ عدد الأفراد الذين فنتهم العمرية من (40 سنة وأقل من 50 سنة) و(من 50 سنة

وأقل من 60 سنة) حيث بلغ عددهم (19) فرداً بنسبة (12.5%) فيما بلغ الأفراد الذين فئتهم العمرية (من 60 سنة فأكثر) حيث بلغ عددهم (17) فرداً بنسبة بلغت (11.3) %.

المؤهل العلمي:

يوضح الجدول (4-2-3) والشكل (4-2-3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

الجدول (4-2-3)

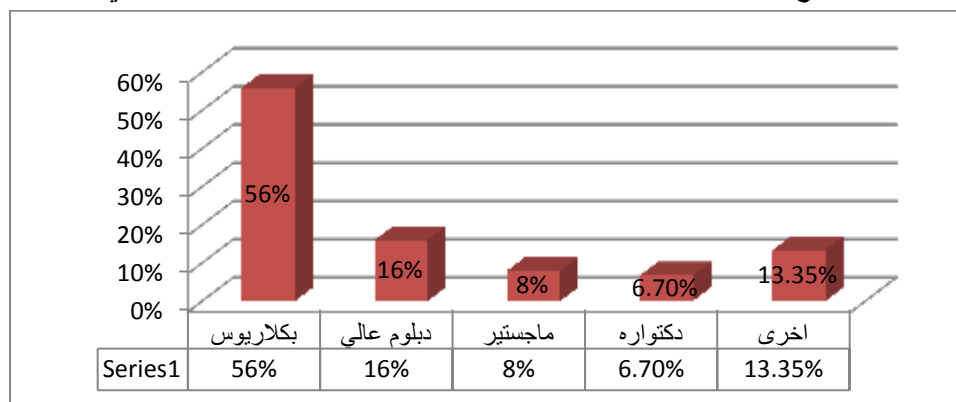
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	84	56%
دبلوم عالي	24	16%
ماجستير	12	8%
دكتوراه	10	6.7%
أخرى	20	13.35%
المجموع	150	100%

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS،

الشكل (4-2-3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2021م

يتضح من الجدول (4-2-3) والشكل (4-2-3) أن المجموع الكلي (150) فرداً وأن غالبية أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي جامعي هم من حملة (البكالوريوس) حيث بلغ عددهم (84) فرداً بنسبة (56%)، يليهم الأفراد الذين مؤهلهم العلمي (دبلوم عالي) حيث بلغ عددهم (24) فرداً بنسبة (16%) فيما بلغ عدد الأفراد الذين مؤهلهم العلمي (مؤهلات علمية أخرى غير مدرجه في الاستبيان) حيث بلغ عددهم (20) فرداً بنسبة بلغت (13.3) % فيما

بلغ عدد الأفراد الذين مؤهلهم العلمي (ماجستير) حيث بلغ عددهم (12) فرداً بنسبة بلغت (8%) فيما بلغ عدد الأفراد الذين مؤهلهم العلمي (دكتوراه) هم (10) أفراد حيث بلغت نسبتهم (6.7%).

التخصص العلمي:

يوضح الجدول ((5-2-3) والشكل (5-2-3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

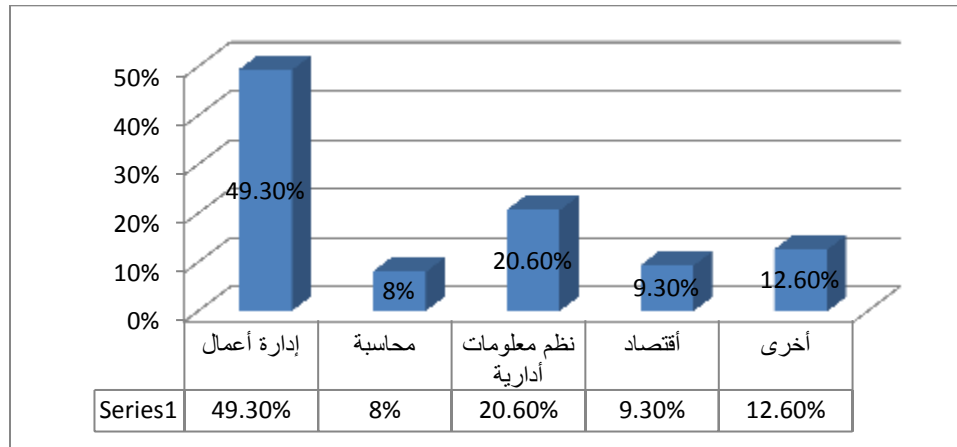
الجدول (5-2-3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

النسبة المئوية	العدد	التخصص العلمي
49.3%	74	إدارة أعمال
8%	12	محاسبة
20.6%	31	نظم معلومات إدارية
9.3%	14	اقتصاد
12.6%	19	أخرى
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2021م

الشكل (5-2-3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2021م

يتضح من الجدول (5-2-3) والشكل (5-2-3) أن المجموع الكلي (150) فرداً أن غالبية أفراد عينة الدراسة تخصصهم العلمي هم إدارة أعمال حيث بلغ عددهم (74) فرداً بنسبة (49.3%) ، يليهم الأفراد الذين تخصصهم العلمي هم نظم معلومات إدارية حيث بلغ عددهم (31) فرداً بنسبة (20.6%)، يليهم الأفراد الذين تخصصهم العلمي هي تخصصات علمية أخرى غير مدرجة في الاستبيان حيث بلغ عددهم (19) فرداً بنسبة بلغت (12.6%)

يليهم الأفراد الذين تخصصهم العلمي هم إقتصاد حيث بلغ عددهم (14) فرداً بنسبة (9.3%) فيما بلغ عدد الذين تخصصهم العلمي هم محاسبين حيث بلغ عددهم (12) فرداً بنسبة بلغت (8%) فيما بينهم.

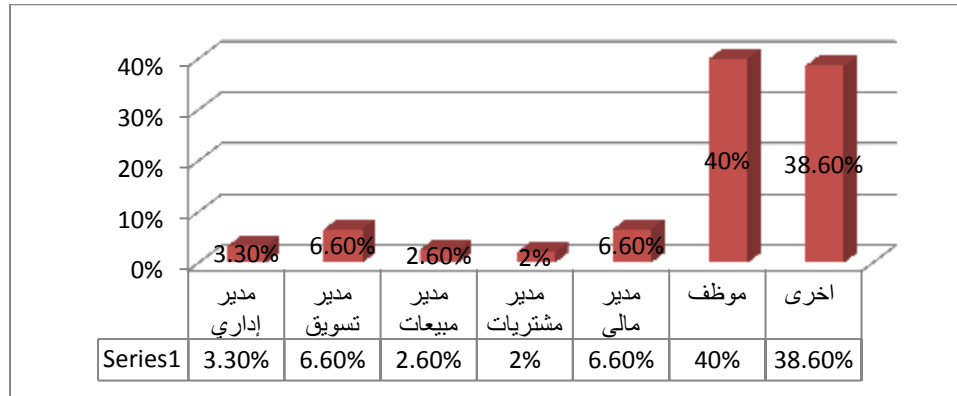
المسمى الوظيفي: يوضح الجدول (6-2-3) والشكل (6-2-3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي.

الجدول (6-2-3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
3.3%	5	مدير إداري
6.6%	10	مدير تسويق
2.6%	4	مدير مبيعات
2%	3	مدير مشتريات
6.6%	10	مدير مالي
40%	60	موظف
38.6%	58	أخرى
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2021م

الشكل (6-2-3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2021م

يتضح من الجدول (6-2-3) والشكل (6-2-3) أن المجموع الكلي (150) فرداً أن غالبية أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي هم موظفين حيث بلغ عددهم (60) فرداً بنسبة (40%)، يليهم الأفراد الذين هي مسميات وظيفية أخرى غير مدرجه في الاستبيان حيث بلغ

عدددهم (58) فرداً ما بنسبة (38.6%)، يليهم الأفراد الذين مساهم الوظيفي (مدراء تسويق ومدراء ماليين) حيث بلغ عددهم (10) أفراد بنسبة (6.6%) فيما بلغ عدد الذين مساهم الوظيفي هو (مدير إداري) حيث بلغ عددهم (5) أفراد بنسبة بلغت (3.3%) فيما بلغ عدد الأفراد الذين مساهم الوظيفي هو (مدير مبيعات) عدد (4) فرد بنسبة بلغت (2.6%) أما الأفراد الذين مساهم الوظيفي هو (مدير مشتريات) عددهم (3) بنسبة بلغت (2%) فيما بينهم.

سنوات الخبرة:

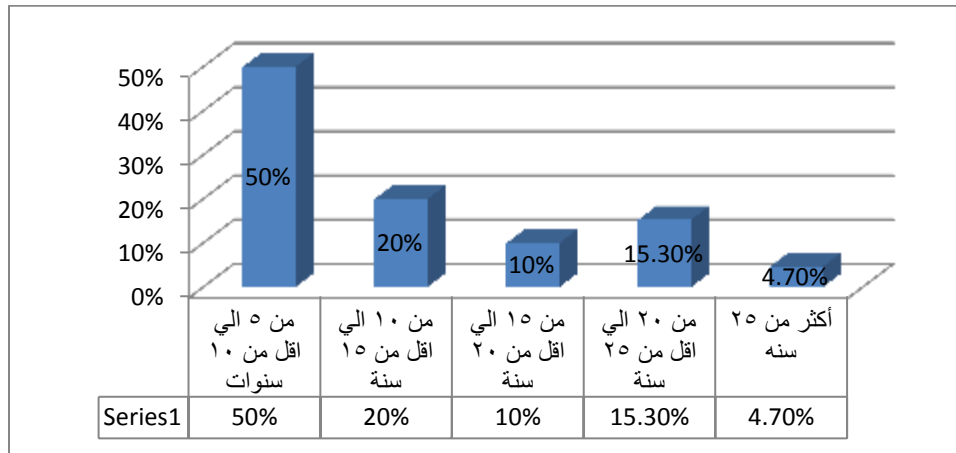
يوضح الجدول (7-2-3) والشكل (7-2-3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

الجدول (7-2-3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
50%	75	من 5 الي اقل من 10 سنوات
20%	30	من 10 الي اقل من 15 سنة
10%	15	من 15 الي اقل من 20 سنة
15.3%	23	من 20 الي اقل من 25 سنة
4.7%	7	أكثر من 25 سنه
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2021م

الشكل (7-2-3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2021م

يتضح من الجدول (7-2-3) والشكل (7-2-3) أن المجموع الكلي (150) فرداً أن غالبية أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) حيث بلغ عددهم (75) فرداً بنسبة بلغت (50%) يليهم الأفراد الذين سنوات خبرتهم (من 10 إلى أقل من

15 سنوات) حيث بلغ عددهم (30) فرداً بنسبة (20%) ، يليهم الأفراد الذين سنوات خبرتهم (من 20 الي أقل من 25 سنة) حيث بلغ عددهم (23) فرداً بنسبة (15.3%) ، يليهم الأفراد الذين سنوات خبرتهم (من 15 الي أقل من 20 سنة) حيث بلغت نسبتهم (10%) فيما بلغ عدد الأفراد الذين سنوات خبرتهم و (أكثر من 25سنة) عدد (7) بنسبة بلغت (4.7)% فيما بينهم.

تحليل وأختبار فرضيات الدراسة :

للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها سيتم حساب الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبيان والتي تبين آراء عينة الدراسة، حيث تم إعطاء الدرجة (1) كوزن لكل إجابة " موافق بشدة"، (2) كوزن لكل إجابة أوافق، والدرجة (3) كوزن لكل إجابة " محايد"، والدرجة (4) كوزن لكل إجابة " غير موافق"، والدرجة (5) لكل إجابة " غير موافق بشدة". ولمعرفة إتجاه الإستجابة فإنه يتم حساب الوسيط. إن كل ما سبق ذكره وحسب متطلبات التحليل الاحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية الى متغيرات كمية، وبعد ذلك سيتم استخدام اختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق في اجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل فرضية.

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي:

البعد الأول: دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة (الداخلية والخارجية)

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الأول:

الجدول (3-2-8)

النسبة					العبرة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
46	56	18	24	6	1. تهتم المنشأة بالأنشطة اللامنهجية ومكافآت عند إجراء البحوث المميزة
30.7%	37.3%	12%	16%	4%	
52	80	10	8	0	2. توجد خطط برامجية واضحة تواكب التطورات المحيطة بالبيئة الخارجية
34.7%	53.3%	6.7%	5.3%	0%	
43	62	29	8	8	3. توجد خطط برامجية واضحة تواكب التطورات المحيطة بالبيئة الداخلية
28.7%	41.3%	19.3%	5.3%	5.3%	
28	62	44	8	8	4. الكوادر في الادارات التنفيذية مؤهلة ومدربة لتواكب التطورات المحيطة بالبيئة الداخلية في تنفيذ وتحليل الخيارات والخطط الاستراتيجية
18.7%	41.3%	29.3%	5.3%	5.3%	
28	57	50	13	2	5. هنالك التزام تام بمنشأة الاعمال من تحليل الخيارات الاستراتيجية المحيطة بالبيئة الخارجية
18.7%	38%	33.3%	8.7%	1.3%	
50	69	18	9	4	6. تعمل إدارة منشأة الاعمال على مراقبة ومتابعة التطورات الخاصة بالبيئة الداخلية من خلال تحليل الخيارات الاستراتيجية بالمؤسسة
33.3%	46%	12%	6%	2.7%	
53	63	22	11	1	7. تقوم المنشأة بنشر المعلومات وتوزيعها على مختلف الأقسام والإدارات المعنية
35.3%	42%	14.7%	7.3%	0.7%	
50	68	22	7	3	8. توجد استجابة فعالة للقرارات داخل منشأة الاعمال في جميع أقسامها مما يتيح لها مجال منافسة واسع.
33.3%	45.3%	14.7%	4.7%	2%	

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2021م

النتائج أعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد (أوافق، أوافق بشدة، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) .

من خلال الجدول (8/2/3) يتضح الآتي:

1. أن غالبية أفراد العينة الموافون على العبارة الأولى حيث بلغت نسبتهم (37.3) % وموافقون بشدة (30.7) % أما أفراد العينة الغير موافقون فبلغت نسبتهم (16) % أما المحايدون (12) % والغير موافقون بشدة فبلغت نسبتهم (4) %.

2. أن غالبية أفراد العينة الموافون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (53.3) % الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (34.7) % إما أفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (6.7) % أما الغير موافقون (5.3) %.

3. أن غالبية أفراد العينة الموافون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (41.3) % الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (28.7) % أما المحايدون فبلغت نسبتهم (19.3) % والغير موافقون والغير موافقون بشدة فبلغت نسبتهم (5.3) % لكل منهما.

4. أن غالبية أفراد العينة الموافون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (41.3) % المحايدون بلغت نسبتهم (29.3) %، أما أفراد العينة الموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (18.7) % أما الغير موافقون والغير موافقون بشدة فبلغت نسبتهم (5.3) % على التوالي

5. أن غالبية أفراد العينة الموافون على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (38) % اما المحايدون فبلغت نسبتهم (33.3) % الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (18.7) %، أما أفراد العينة الغير موافقون فقد بلغت نسبتهم (8.7) % والغير موافقون بشدة بلغت نسبتهم (1.3) %.

6. أن غالبية أفراد العينة الموافقون بشدة على العبارة السادسة حيث بلغت نسبتهم (46) % الموافقون بلغت نسبتهم (33.3) %، إما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (12) % اما الغير موافقون (6) % و الغير موافقون بشدة فبلغت نسبتهم (2.7) %.

7. أن غالبية أفراد العينة الموافون على العبارة السابعة حيث بلغت نسبتهم (42) % أما الموافون بشدة فبلغت نسبتهم (35.3) % المحايدون بلغت نسبتهم (14.7) %، أما أفراد العينة الغير موافون فقد بلغت نسبتهم (7.3) % و الغير موافون بشدة (0.7) %.

8. أن غالبية أفراد العينة الموافون على العبارة الثامنة حيث بلغت نسبتهم (45.3) % أما الموافون بشدة فبلغت نسبتهم (33.3) % المحايدون بلغت نسبتهم (14.7) %، أما أفراد العينة الغير موافون فقد بلغت نسبتهم (4.7) % والغير موافون بشدة (2) %.

الجدول التالي تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الأول حيث يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول رقم (3-2-9)

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي (sig)	الانحراف المعياري Sd. Deviatio	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
تهتم المنشأة بالانشطة اللامنهجية ومكافات عند إجراء البحوث المميزة	56.267	0.000	1.171	1	موافق
توجد خطط برامجية واضحة تواكب التطورات المحيطة بالبيئة الخارجية	79.147	0.000	0.77	2	موافق
توجد خطط برامجية واضحة تواكب التطورات المحيطة بالبيئة الداخلية	1.155	0.000	4.115	2	موافق
الكوادر في الادارات التنفيذية مؤهلة ومدربة لتواكب التطورات المحيطة بالبيئة الداخلية في تنفيذ وتحليل الخيارات والخطط الاستراتيجية	88.467	0.000	0.92	2	موافق
هنالك التزام تام بمنشأة الاعمال من تحليل الخيارات الاستراتيجية المحيطة بالبيئة الخارجية	73.533	0.000	0.92	2	موافق
تعمل إدارة منشأة الاعمال على مراقبة ومتابعة التطورات الخاصة بالبيئة الخارجية من خلال تحليل الخيارات الاستراتيجية بالمؤسسة	13.531	0.000	0.98	2	موافق
تقوم المنشأة بنشر المعلومات وتوزيعها على مختلف الأقسام والإدارات المعنية	69.133	0.000	0.92	2	موافق
توجد استجابة فعالة للقرارات داخل منشأة الاعمال في جميع أقسامها مما يتيح لها مجال منافسة واسع.	1.055	0.000	0.92	2	موافق

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2021م

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (56.267) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (1.171) ولصالح الموافقون على العبارة الأولى
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (79.147) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.77) ولصالح الموافقون على العبارة الثانية
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (1.155) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (4.115) ولصالح الموافقون على العبارة الثالثة
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (88.467) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.92) ولصالح الموافقون على العبارة الرابعة
5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (73.533) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير

- إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأحرف معياري بلغ (0.92) ولصالح الموافقون علي العبارة الخامسة
6. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (13.531) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأحرف معياري بلغ (0.98) ولصالح الموافقون علي العبارة الخامسة
7. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السابعة (96.133) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأحرف معياري بلغ (0.92) ولصالح الموافقون علي العبارة السابعة
8. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثامنة (1.055) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأحرف معياري بلغ (0.92) ولصالح الموافقون علي العبارة الثامنة.

البعد الثاني: تحديد الاهداف والغايات:

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الثاني:

الجدول (3-2-10)

التكرار النسبة					العبارة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
3 %2	5 %3.3	14 %9.3	67 %44.7	61 %40.7	1. يتوفر لدي الادارة العليا القناعة اللازم لتطبيق معايير تحديد الاهداف والغايات الجيدة التي تساعد في

التحسين المستمر					
2 %1.3	5 %3.3	21 %14	77 %51.3	45 %30	2. يتوفر لدي الإدارة العليا الدعم اللازم لتطبيق معايير تحديد الاهداف والغايات الجيدة التي تساعد في التحسين المستمر
0 %0	2 %1.3	38 %25.3	66 %44	44 %29.3	3. يتم أنجاز الاعمال بدقه وسرعه
4 %2.6	29 %19.3	30 %20	55 %36.7	32 %21.3	4. لدى المنشأة قسم خاص من الموظفين يهتم بإعداد الخطط وتحديد الاهداف
3 %2	26 %17.3	42 %28	49 %32.7	30 %20	5. لدى المنشأة قسم خاص من الموظفين يهتم بإعداد الخطط وتحديد الغايات
2 %1.3	6 %4	18 %12	71 %47.3	53 %35.3	6. تسعى المنظمة بإستمرار الي تطوير وأعداد خطط واستراتيجيات لتحديد الغايات
2 %1.3	8 %5.3	18 %12	66 %44	56 %37.3	7. بالمنشأة قسم خاص بتدريب العاملين وذلك من اجل إعداد خطط لتحديد الاهداف والغايات من أجل تحسين الاداء الاداري بمنشأة الاعمال
0 %0	3 %2	7 %4.7	89 %59.3	51 %34	8. تكلف المنشأة قسم معين بتدريب العاملين على اعمال تخص قسم أعداد وتحديد الاهداف والغايات بمنشأة الاعمال

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2021م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق، بشدة أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

من خلال الجدول (10/2/3) يتضح الآتي:

1. أن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الأولى حيث بلغت نسبتهم (44.7) % موافقون بشدة (40.7) % إما أفراد العينة الغير موافقون فبلغت نسبتهم (3.3) % أما المحايدون (9.3) % وأما الغير موافقون بشدة فبلغت نسبتهم (2) %.
2. أن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (51.3) % الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (30) % أما أفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (14) % أما الغير موافقون (3.3) % وأما الغير موافقون بشدة فبلغت نسبتهم (1.3) %.
3. أن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (44) % الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (29.3) % أما المحايدون فبلغت نسبتهم (25.3) % والغير موافقون فبلغت نسبتهم (1.3) % أما غير الموافقون بشدة فبلغت نسبتهم (0.0) %.

4. أن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (36.7) %
والموافقون بشدة (21.3) % المحايدون بلغت نسبتهم (20) %، أما أفراد العينة
الموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (19.3) % أما الغير موافقون بشدة فبلغت نسبتهم
(2.6) % .

5. أن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (32.7) %
أما المحايدون فبلغت نسبتهم (28) % الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (20) %، أما
أفراد العينة الغير موافقون فقد بلغت نسبتهم (17.3) % والغير موافقون بشدة (2)
%.

6. أن غالبية أفراد العينة الموافقون بشدة على العبارة السادسة حيث بلغت نسبتهم (47.3)%
الموافقون بلغت نسبتهم (35.3)%، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (12)% أما الغير
موافقون فبلغت نسبتهم (4)% أما الغير موافقون بشدة فبلغت نسبتهم (1.3) % .

7. أن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة السابعة حيث بلغت نسبتهم (59.3) %
أما الموافقون بشدة فبلغت نسبتهم (37.3) % المحايدون بلغت نسبتهم (12) %، أما
أفراد العينة الغير موافقون فقد بلغت نسبتهم (5.3) % الغير موافقون بشدة فقد بلغت
نسبتهم (1.3) % .

8. أن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الثامنة حيث بلغت نسبتهم (40.7) %
أما الموافقون بشدة فبلغت نسبتهم (34) % والمحايدون بلغت نسبتهم (4.7) %، أما
أفراد العينة الغير موافقون فقد بلغت نسبتهم (2) % .

الجدول التالي تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في البعد الثاني حيث يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول (3-2-11)

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي (sig)	الانحراف المعياري Sd. Deviatio	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
يتوفر لدي الادارة العليا القناعة اللازم لتطبيق معايير تحديد الاهداف والغايات الجيدة التي تساعد في التحسين المستمر	1.313	0.000	0.88	2	موافق
يتوفر لدي الادارة العليا الدعم اللازم لتطبيق معايير تحديد الاهداف والغايات الجيدة التي تساعد في التحسين المستمر	1.308	0.000	0.83	2	موافق
يتم أنجاز الاعمال بدقة وسرعة.	56.400	0.000	0.77	2	موافق
لدى المنشأة قسم خاص من الموظفين يهتم بإعداد الخطط وتحديد الاهداف	82.000	0.000	1.294	2	موافق
لدى المنشأة قسم خاص من الموظفين يهتم بإعداد الخطط وتحديد الغايات	41.667	0.000	1.060	2	موافق
تسعى المنظمة باستمرار الي تطوير وأعداد خطط واستراتيجيات لتحديد الغايات	58.114	0.000	0.81	2	موافق
بالمنشأة قسم خاص بتدريب العاملين وذلك من أجل إعداد خطط لتحديد الاهداف والغايات من أجل تحسين الاداء الاداري بمنشأة الاعمال	69.133	0.000	0.92	2	موافق
تكلف المنشأة قسم معين بتدريب العاملين على اعمال تخص قسم أعداد وتحديد الاهداف والغايات بمنشأة الاعمال	1.055	0.000	0.92	2	موافق

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2021م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالتالي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (1.313) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.88) ولصالح الموافقون على العبارة الأولى.
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (1.308) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.83) ولصالح الموافقون على العبارة الثانية.
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (56.400) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.77) ولصالح الموافقون على العبارة الثالثة.
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (82.000) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (1.294) ولصالح الموافقون على العبارة الرابعة.
5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (41.667) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (1.060) ولصالح الموافقون على العبارة الخامسة.
6. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (58.144) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك

يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة و قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (1) بانحراف معياري(0.74) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على العبارة السادسة.

7. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السابعة (1.648) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (1.86) ولصالح الموافقون على العبارة السابعة.

8. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثامنة (88.800) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.94) ولصالح الموافقون على العبارة الثامنة .

البعد الثالث: السياسات والخطط والبرامج والموازنات :

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الثالث:

الجدول (3-2-12)

التكرار النسبة					العبارة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
0 %0	2 %1.3	7 %4.7	87 %58	54 %36	1. تسعى المنشأة نحو التميز في تقديم منشأة الاعمال وفق موجهات ادارة الجودة والبحوث في إعداد الخطط والبرامج
1 %0.7	2 %1.3	20 %13.3	77 %51.3	50 %33.3	2. تهتم المنشأة بالبحوث في اعداد الخطة
1 %0.7	7 %4.7	31 %20.7	73 %48.7	38 %25.3	3. تقوم المنشأة بأعداد خطط وموازنات قصيرة الاجل ذات الشكل المناسب لترجمة الجودة في واقعها

2	3	31	61	53	4. تم ربط خطة تنفيذ خطط وبرامج وموازنات في منشأة الأعمال بالاهداف المرجوة من اداء العاملين
%1.3	%2	%20.7	%40.7	%35.3	
2	3	25	70	50	5. تقوم المنشأة بتجهيز الاجهزة للانذار المبكر قبل حدوث لتفادي الازمات الاخطار
%1.3	%2	%16.7	%46.7	%33.3	
1	6	30	64	49	6. تقوم المنشأة بوضع السياسات والخطط والبرامج بأسلوب متجدد ومتطور يساهم من الانذار المبكر لادارة الازمات
%0.7	%4	%20	%42.7	%32.7	
1	3	19	55	72	7. تقوم المنشأة بمواجهة مشكلات العمل البشرية بكفاءة
%0.7	%2	%12.7	%36.7	%48	
2	7	15	73	53	8. إدارة التدريب تستطيع تطوير الافكار القديمة في المنشأة وإستخدامها بشكل مختلف
%1.3	%4.7	%10	%48.7	%35.3	

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2021م

النتائج أعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد (أوافق، أوافق بشدة، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) .

من خلال الجدول (12/2/3) يتضح الآتي:

1. أن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الأولى حيث بلغت نسبتهم (58) % موافقون بشدة (36) % أما أفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (4.7) % أما الغير موافقون فبلغت نسبتهم (1.3) %.
2. أن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (51.3) % موافقون بشدة (33.3) % أما أفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (13.3) % أما الغير موافقون فبلغت نسبتهم (1.3) %.
3. أن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (48.7) % الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (25.3) % أما أفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (20.7) % أما الغير موافقون (4.7) % وأما غير الموافقين بشدة فبلغت نسبتهم (0.7) %.

4. أن غالبية أفراد العينة الموافون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (40.7) %
الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (35.3) % أما المحايدون فبلغت نسبتهم (20.7) %
والغير موافون فبلغت نسبتهم (2) % أما الغير موافون بشدة (1.3) %.
5. أن غالبية أفراد العينة الموافون على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (46.7) %
والموافقون بشدة (33.3) % المحايدون بلغت نسبتهم (16.7) %، أما أفراد العينة
غير الموافون فقد بلغت نسبتهم (2) % أما الغير موافون بشدة فبلغت نسبتهم (1.3)
%
6. أن غالبية أفراد العينة الموافون على العبارة السادسة حيث بلغت نسبتهم (42.7) %
والموافقون بشدة (32.7) % المحايدون بلغت نسبتهم (20) %، أما أفراد العينة غير
الموافقون فقد بلغت نسبتهم (4) % أما الغير موافون بشدة فبلغت نسبتهم (0.7) %.
7. أن غالبية أفراد العينة الموافون بشدة على العبارة السابعة حيث بلغت نسبتهم (48)%
والموافقون (36.7)% إما أفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (12.7)% أما
الغير موافون فبلغت نسبتهم (2%) والغير موافون بشدة فبلغت نسبتهم (0.7)%.
8. أن غالبية أفراد العينة الموافون بشدة على العبارة الثامنة حيث بلغت
نسبتهم (48.7)% الموافقون بلغت نسبتهم (35.3)% إما أفراد العينة المحايدون بلغت
نسبتهم (10)% أما الغير موافون (4.7)% والغير موافون بشدة (1.3)%.

أن الجدول التالي تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في البعد الثالث حيث يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول (3-2-13)

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي (sig)	الانحراف المعياري (Sd.)(Deviatio)	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
تسعى المنشأة نحو التميز في تقديم منشآت الاعمال وفق موجهات ادارة الجودة والبحوث في إعداد الخطط والبرامج	1.310	0.000	0.61	2	موافق
تهتم المنشأة بالبحوث في اعداد الخطة	1.445	0.000	0.74	2	موافق
تقوم المنشأة بأعداد خطط وموازنات قصيرة الاجل ذات الشكل المناسب لترجمة الجودة في واقعها	1.095	0.000	0.84	2	موافق
تم ربط خطة تنفيذ خطط وبرامج وموازنات في للمنشآت الاعمال بالاهداف المرجوة من اداء العاملين	1.001	0.000	0.87	2	موافق
تقوم المنشأة بتجهيز الاجهزة للانداز المبكر قبل حدوث لتفادي الازمات الاخطار	1.179	0.000	0.83	2	موافق
تقوم المنشأة بوضع السياسات والخطط والبرامج بأسلوب متجدد ومتطور يساهم من الانذار المبكر لادارة الازمات	33.144	0.000	0.69	2	موافق
تقوم المنشأة بمواجهة مشكلات العمل البشرية بكفاءة	58.114	0.000	0.81	2	58.114
إدارة التدريب تستطيع تطوير الافكار القديمة في المنشأة وإستخدامها بشكل مختلف	33.144	0.000	0.69	2	33.144

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2021م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (1.310) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.61) ولصالح الموافقون على العبارة الأولى.
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (1.445) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.74) ولصالح الموافقون على العبارة الثانية.
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (1.095) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.84). ولصالح الموافقون على العبارة الثالثة.
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (1.001) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.87) ولصالح الموافقون على العبارة الرابعة.
5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (1.179) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير

إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.83) ولصالح الموافقون على العبارة الخامسة.

6. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (33.114) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية اكبر من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(0.52) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على العبارة السادسة.

7. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السابعة (58.144) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة و قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (1) بانحراف معياري(0.74) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على العبارة السابعة.

8. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثامنة (33.114) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية اكبر من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري(0.52) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على العبارة الثامنة.

البعد الرابع: إختيار البديل الاستراتيجي

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الرابع:

الجدول (3-2-14)

النسبة					العبرة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
4 %2.8	2 %1.3	8 %5.3	53 %35.3	83 %55.3	1. المعلومات التي يوفرها التخطيط الاستراتيجي تساهم في تقوية المركز التنافسي بمنشأة الاعمال في المستقبل
3 %2	3 %2	10 %6.7	74 %49.3	60 %40	2. يساهم أختيار البديل الاستراتيجي السياسات الادارية المخطط لها من قبل منشأة الاعمال بكفاءة
0 %0	5 %3.4	13 %8.7	86 %57.3	46 %30.6	3. يؤدي أختيار البديل الاستراتيجي الى تحقيق الأهداف بكفاءة
2 %1.3	2 %1.3	20 %13.3	56 %37.3	70 %46.7	4. يؤدي أختيار البديل الاستراتيجي تحقيق كفاءة أداء المنشأة المستقبلي
2 %1.3	6 %4	17 %11.3	71 %47.3	54 %63	5. يؤدي التخطيط الاستراتيجي للاستخدام الامثل للموارد وتخفيف الازمات التي تلحق بمنشأة الاعمال
0 %0	5 %3.3	24 %16	60 %40	61 %40.7	6. يؤدي أختيار البديل الاستراتيجي الى تقليل التكاليف وزيادة الارباح
1 %0.7	5 %3.3	14 %9.3	73 %48.7	57 %38	7. يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنسيق بين الادارات في منشأة العمل
4 %2.7	1 %0.7	21 %14	70 %46.7	54 %36	8. تقوم الادارة بمنح مكافآت جماعية للعاملين المساعدين في إعداد وأختيار البديل الاستراتيجي بشكل مستمر

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2021م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد (أوافق، أوافق بشدة، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) .

من خلال الجدول (14/2/3) يتضح الآتي:

1. أن غالبية أفراد العينة الموافقون بشدة على العبارة الأولى حيث بلغت نسبتهم (55.3) % والموافقون (35.3) % أما أفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (5.3) % أما الغير موافقون بشدة فبلغت نسبتهم (2.8) % والغير موافقون فبلغت نسبتهم (1.3) %
2. أن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (49.3) % الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (40) % أما أفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (6.7) % أما الغير موافقون والغير موافقون بشدة (2) %.
3. أن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (57.3) % الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (30.6) % أما المحايدون فبلغت نسبتهم (8.7) % والغير موافقون فبلغت نسبتهم (3.4) % .
4. أن غالبية أفراد العينة الموافقون بشدة على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (46.7) % والموافقون (37.3) % المحايدون بلغت نسبتهم (13.3) %، أما أفراد العينة الغير موافقون والغير الموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (1.3) % .
5. أن غالبية أفراد العينة الموافقون بشدة على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (63) % أما الموافقون فبلغت نسبتهم (47.3) % المحايدون بلغت نسبتهم (11.3) %، أما أفراد العينة الغير موافقون فقد بلغت نسبتهم (4) % الغير الموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (1.3) %.
6. أن غالبية أفراد العينة الموافقون بشدة على العبارة السادسة حيث بلغت نسبتهم (40.7) % الموافقون بلغت نسبتهم (40) % أما المحايدون فبلغت نسبتهم (168.7) % والغير موافقون فبلغت نسبتهم (3.3) % .
7. أن غالبية أفراد العينة الموافقون بشدة على العبارة السابعة حيث بلغت نسبتهم (48.7) % والموافقون بشدة (38) % المحايدون بلغت نسبتهم (9.3) %، إما أفراد العينة الغير موافقون فقد بلغت نسبتهم (3.3) % و الغير الموافقون بشدة (2.7) %.

8. أن غالبية أفراد العينة الموافون بشدة على العبارة الثامنة حيث بلغت نسبتهم (46.7%) والموافون (36%) المحايدون بلغت نسبتهم (14%)، إما أفراد العينة الغير موافون بشدة فقد بلغت نسبتهم (2.7%) و الغير موافون (0.7%).

الجدول التالي تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في البعد الرابع حيث يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول (3-2-15)

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي (sig)	الانحراف المعياري (Sd.devatio)	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
المعلومات التي يوفرها التخطيط الاستراتيجي تساهم في تقوية المركز التنافسي بمنشأة الاعمال في المستقبل	87.707	0.000	0.75	2	موافق
يساهم أختيار البديل الاستراتيجي السياسات الادارية المخطط لها من قبل منشأة الاعمال بكفاءة	2.410	0.000	1.996	2	موافق
يؤدي أختيار البديل الاستراتيجي الى تحقيق الأهداف بكفاءة	1.565	0.000	0.82	2	موافق
يؤدي أختيار البديل الاستراتيجي تحقيق كفاءة أداء المنشأة المستقبلي	1.877	0.000	1.1001	2	موافق
يؤدي التخطيط الاستراتيجي للاستخدام الامثل للموارد وتخفيف الازمات التي تلحق بمنشأة الاعمال	1.814	0.000	1.110	2	موافق
يؤدي أختيار البديل الاستراتيجي الى تقليل التكاليف وزيادة الارباح	64.057	0.000	0.67	2	64.057
يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنسيق بين الادارات في منشأة العمل	55.143	0.000	0.77	2	55.143
تقوم الادارة بمنح مكافآت جماعية للعاملين المساعدين في إعداد وأختيار البديل الاستراتيجي بشكل مستمر	49.657	0.000	0.80	2	49.657

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2021م

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (87.707) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.75) ولصالح الموافقون بشدة على العبارة الأولى.
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (2.410) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (1.996) ولصالح الموافقون على العبارة الثانية.
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (1.565) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.82) ولصالح الموافقون على العبارة الثالثة.
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (1.877) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (1.1001) ولصالح الموافقون على العبارة الرابعة.
5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (1.814) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (1.110) ولصالح الموافقون على العبارة الخامسة.
6. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (64.057) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري (0.59) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على العبارة السادسة.
7. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السابعة (55.143) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بانحراف معياري (0.64) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة غير موافقون على العبارة السابعة.
8. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثامنة (49.657) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (1) بانحراف معياري (0.70) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الثامنة.

المحور الثاني: التميز القيادي لقطاع الاعمال :

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور الثاني:

الجدول (3-2-16)

النسبة					العبرة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
1	3	19	55	72	1. تركيز من جانب القادة على تحقيق اهداف المنشأة
%0.7	%2	%12.7	%36.7	%48	
2	7	15	73	53	2. لاسلوب القائد اثر كبير على اداء العاملين لتحقيق التميز القيادي بين العاملين
%1.3	%4.7	%10	%48.7	%35.3	
	5	24	60	61	3. معرفة التميز القيادي لكافة جوانب عملها ادى الى رفع كفاءة اداء العاملين في منشأة الاعمال
	%3.3	%16	%40	%40.7	
1	5	14	73	57	4. هل عدم تفهم الادارة باساليب القيادة أثر على كفاءة الاداء في المنشأة
%0.7	%3.3	%9.3	%48.7	%38	
4	1	21	70	54	5. اتبعت القيادة اسلوب معين لقيادة الافراد داخل المنشأة دون ضغوط مؤثرة على اسلوبها
%2.7	%0.7	%14	%46.7	%36	
2	5	18	58	67	6. التميز القيادي في المنشأة أدى الي زيادة المقدرة على تحقيق اهداف العاملين
%1.3	%3.3	%12	%38.7	%44.7	
2	3	22	74	49	7. اجتهاد القيادة في رفع كفاءة اداء العاملين في المؤسسة ادى الى رفع كفاءة الاداء.
%1.3	%2	%14.7	%49.3	%32.7	
2	6	18	71	53	8. استخدمت القيادة اليات معينة للتناسق والتكامل بين الكفاءات الفردية لدعم الكفاءة التنظيمية
%1.3	%4	%12	%47.3	%35.3	
4	9	18	69	50	9. ادى وضع برامج تدريبية لتنمية المهارات والمعرفة في منشأة الاعمال
%2.7	%6	%12	%46	%33.3	
2	7	17	61	63	10. اثر تحديد المهام والمسئوليات في المنشأة الى رفع كفاءة اداء العاملين بها
%1.3	%4.7	%11.3	%40.7	%42	

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2021م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق، بشدة أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) .

من خلال الجدول (16/2/3) يتضح الآتي:

1. أن غالبية أفراد العينة الموافقون بشدة على العبارة الأولى حيث بلغت نسبتهم (48%) والموافقون (36.7%) إما أفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (12.7%) اما الغير موافقون فبلغت نسبتهم (2%) والغير موافقون بشدة فبلغت نسبتهم (0.7%).
2. أن غالبية أفراد العينة الموافقون بشدة على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (48.7%) الموافقون بلغت نسبتهم (35.3%) إما أفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (10%) اما الغير موافقون (4.7%) والغير موافقون بشدة (1.3%).
3. أن غالبية أفراد العينة الموافقون بشدة على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (40.7%) الموافقون بلغت نسبتهم (40%) اما المحايدون فبلغت نسبتهم (168.7%) والغير موافقون فبلغت نسبتهم (3.3%).
4. أن غالبية أفراد العينة الموافقون بشدة على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (48.7%) والموافقون بشدة (38%) المحايدون بلغت نسبتهم (9.3%)، إما أفراد العينة الغير موافقون فقد بلغت نسبتهم (3.3%) و الغير موافقون بشدة (2.7%).
5. أن غالبية أفراد العينة الموافقون بشدة على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (46.7%) والموافقون (36%) المحايدون بلغت نسبتهم (14%)، إما أفراد العينة الغير موافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (2.7%) و الغير موافقون (0.7%).
6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة السادسة حيث بلغت نسبتهم (44.7%) اما الموافقون فبلغت نسبتهم (38.7%) المحايدون بلغت نسبتهم (12%)، إما أفراد العينة الغير موافقون فقد بلغت نسبتهم (3.3%) الغير موافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (1.3%) .
7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة السابعة حيث بلغت نسبتهم (49.3%) اما الموافقون (32.7%) أما الافراد المحايدون فبلغت نسبتهم (14.7%) والغير موافقون بلغت نسبتهم (2%)، إما أفراد العينة الغير موافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (1.3%).
8. أن غالبية أفراد العينة الموافقون بشدة على العبارة الثامنة حيث بلغت نسبتهم (41.3%) الموافقون بلغت نسبتهم (30.7%)، إما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (8.7%) اما الغير موافقون فبلغت نسبتهم (1.3%).

9. أن غالبية أفراد العينة الموافون بشدة على العبارة التاسعة حيث بلغت نسبتهم(46)% الموافون بلغت نسبتهم (33.3)%، إما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم(12)% اما الغير موافقون (6)% و الغير موافقون بشدة فبلغت نسبتهم (2.7)%.

10. أن غالبية أفراد العينة الموافون على العبارة العاشرة حيث بلغت نسبتهم(40.7)% الموافقون بلغت نسبتهم (42)%، إما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم(11.3)% اما الغير موافقون فبلغت نسبتهم (4.7)% و الغير موافقون بشدة فبلغت نسبتهم (1.3)%.

الجدول التالي تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في البعد الخامس حيث يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات المحور الثاني:

الجدول (3-2-17)

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي (sig)	الانحراف المعياري (Sd.deviation)	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
تركيز من جانب القادة على تحقيق اهداف المنشأة	1.360	0.000	0.81	2	موافق
لاسلوب القائد اثر كبير على اداء العاملين لتحقيق التميز القيادي بين العاملين	1.305	0.000	0.86	2	موافق
معرفة التميز القيادي لكافة جوانب عملها ادى الى رفع كفاءة اداء العاملين في منشأة الاعمال	61.253	0.000	0.81	2	موافق
هل عدم تفهم الادارة باساليب القيادة أثر على كفاءة الاداء في المنشأة	1.433	0.000	0.79	2	موافق
اتبعت القيادة اسلوب معين لقيادة الافراد داخل المنشأة دون ضغوط مؤثرة على اسلوبها	1.258	0.000	0.86	2	موافق
التميز القيادي في المنشأة أدى الي زيادة المقدرة على تحقيق اهداف العاملين	1.235	0.000	0.88	2	موافق
اجتهاد القيادة في رفع كفاءة اداء العاملين	1.291	0.000	0.81	2	موافق

					في المؤسسة ادى الى رفع كفاءة الاداء.
موافق	2	0.86	0.000	1.1238	استخدمت القيادة اليات معينة للتناسق والتكامل بين الكفاءات الفردية لدعم الكفاءة التنظيمية
موافق	2	0.96	0.000	1.177	ادى وضع برامج تدريبية لتنمية المهارات والمعرفة في منشآت الاعمال
موافق	2	0.90	0.000	1.096	اثر تحديد المهام والمسئوليات في المنشأة الى رفع كفاءة اداء العاملين بها

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2021م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالاتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولى (1.035) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح بأنحراف معياري بلغ (0.81). الموافقون بشدة علي العبارة الاولى
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (1.305) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح بأنحراف معياري بلغ (0.95) الموافقون علي العبارة الثانية.
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (61.253) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.81). ولصالح الموافقون علي العبارة الثالثة.
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (1.438) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.79). ولصالح الموافقون علي علي
العبارة الرابعة

5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة
الخامسة (1.258) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة
مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات
دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.86)، ولصالح الموافقون بشدة
علي العبارة الخامسة

6. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة
السادسة (1.235) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي
المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة
إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.88). ولصالح الموافقون علي
العبارة السادسة.

7. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة
السابعة (1.291) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي
المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة
إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.81). ولصالح الموافقون علي
العبارة السابعة.

8. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة
الثامنة (1.238) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي
المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة
إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.86). ولصالح الموافقون علي
العبارة الثامنة.

9. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة
التاسعة (1.061) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي
المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة
إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.96). ولصالح الموافقون علي
العبارة التاسعة.

10. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة العاشرة (1.177) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.90). ولصالح الموافقون علي العبارة العاشرة.

ثالثاً: إختبار الفرضيات:

سوف يتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار عبارات المحاور لمعرفة مدى تأثير عناصر المتغير المستغل على المتغير التابع:
المتغير التابع:

(X): التميز القيادي لقطاع الاعمال

المتغير المستقل:

(Y₁): دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة (الداخلية والخارجية)

(Y₂): تحديد الاهداف والغايات

(Y₃): السياسات والخطط والبرامج والموازنات

(Y₄): إختيار البديل الاستراتيجي

1- الفرضية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دراسة العوامل البيئية المحيطة

بالمنشأة (الداخلية والخارجية) و التميز القيادي لقطاع الاعمال في السودان

2- جدول رقم (18/2/3) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
1	0.64	0.41	0.40

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (18/2/3) أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.64 وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (التميز القيادي لقطاع الاعمال) كما نجد أن قيمة معامل التحديد 0.41 وهذه يعني 41% من التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة (الداخلية والخارجية)) يكون تأثير المتغير التابع (التميز القيادي لقطاع الاعمال) بينما 59% يعود إلي عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج.

جدول رقم (19/2/3) تحليل التباين

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوي المعنوية
الانحدار	13.325	1	13.325	50.784	0.000
الأخطاء	19.155	183	0.262		
المجموع	32.480	184			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (19 /2/3) أن مستوي المعنوية 0.000. وهي أقل من (5%) وهذا يقودنا إلي قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير التابع (التميز القيادي لقطاع الاعمال) علي المتغير المستقل (دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة (الداخلية والخارجية)).

جدول رقم (20/2/3) معاملات الانحدار

المعاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوي المعنوية
B ₀	-0.329	0.272	0.000
B ₁	1.041	0.146	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (20/2/3) أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (-0.329) وهي قيمة المتغير المستقل (دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة (الداخلية والخارجية) المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير التابع (التميز القيادي لقطاع الاعمال) يساوي 1.041 وهذا يعني زيادة المتغير التابع (التميز القيادي لقطاع الاعمال) تؤدي إلي زيادة المتغير المستقل (دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة (الداخلية والخارجية)) بمعدل 1.041 ، ونلاحظ أن مستوي المعنوية أقل من 0.05 وعلية يقبل الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن (العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة (الداخلية والخارجية)) لها دور في (التميز القيادي لقطاع الاعمال).

مما سبق نستنتج أن المحور الذي ينص علي أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة (الداخلية والخارجية) و التميز القيادي لقطاع الاعمال " قد تحققت.

الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحديد الاهداف والغايات و التميز القيادي
لقطاع الاعمال

جدول رقم (21/2/3) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل المعدل	التحديد
2	0.55	0.30	0.29	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م
يتضح من الجدول (21 /2/3) أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.55 وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغير المستقل (تحديد الاهداف والغايات) والمتغير التابع (التميز القيادي لقطاع الاعمال) كما نجد أن قيمة معامل التحديد 0.30 وهذه يعني 30% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التميز القيادي لقطاع الاعمال) لا يكون لها تأثير علي المتغير المستقل (تحديد الاهداف والغايات) بينما 70% يعود إلي عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج.

جدول رقم (22/2/3) تحليل التباين

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوي المعنوية
الانحدار	23.940	1	23.940	79.480	0.000
الأخطاء	55.119	183	0.301		
المجموع	79.059	184			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م
يتضح من الجدول (22/2/3) أن مستوي المعنوية 0.000 وهي أقل من (5%) وهذا يقودنا إلي قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير المستقل (تحديد الاهداف والغايات) علي المتغير التابع (التميز القيادي لقطاع الاعمال).

جدول رقم (23/2/3) معاملات الانحدار

المعاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوي المعنوية
B ₀	0.714	0.134	0.000
B ₁	0.564	0.036	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (23 /2/3) أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (0.714) وهي قيمة المتغير التابع (التميز القيادي لقطاع الاعمال) المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل (تحديد الاهداف والغايات) يساوي 0.134 وهذا يعني زيادة المتغير المستقل (تحديد الاهداف والغايات) تؤدي إلي زيادة المتغير التابع (التميز القيادي لقطاع الاعمال) بمعدل 0.036 ، ونلاحظ أن مستوي المعنوية أقل من 0.05 وعلية يقبل الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن (تحديد الاهداف والغايات) لها دور في (التميز القيادي لقطاع الاعمال).
 مما سبق نستنتج أن المحور الذي ينص علي أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاهداف والغايات و التميز القيادي لقطاع الاعمال " تحقق.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين السياسات والخطط والبرامج والموازنات و التميز القيادي لقطاع الاعمال.

جدول رقم (24/2/3) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل المعدل	التحديد
3	0.46	0.23	0.20	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (24/2/3) أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.46 وهذا يعني وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغير التابع (التميز القيادي لقطاع الاعمال) والمتغير المستقل (السياسات والخطط والبرامج والموازنات) كما نجد أن قيمة معامل التحديد 0.23 وهذا يعني 23% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التميز القيادي لقطاع الاعمال) تكون من تأثير المتغير المستقل (السياسات والخطط والبرامج والموازنات) بينما 77% يعود إلي عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج (عشوائية) .

جدول رقم (25/2/3) تحليل التباين

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوي المعنوية
الانحدار	8.662	1	8.662	19.765	0.000
الأخطاء	32.005	73	0.438		
المجموع	40.667				

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (25/2/3) أن مستوي المعنوية 0.000 وهي أقل من (5%) وهذا يقودنا إلى قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير المستقل (السياسات والخطط والبرامج والموازنات) على المتغير التابع (التميز القيادي لقطاع الاعمال).

جدول رقم (26/2/3) معاملات الانحدار

المعاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوي المعنوية
B ₀	0.416	0.292	0.158
B ₁	0.640	0.144	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (26 /2/3) أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (0.416) وهي قيمة المتغير التابع (التميز القيادي لقطاع الاعمال) المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل (السياسات والخطط والبرامج والموازنات) يساوي 0.292 وهذا يعني زيادة المتغير المستقل (السياسات والخطط والبرامج والموازنات) تؤدي إلى زيادة المتغير التابع (التميز القيادي لقطاع الاعمال) بمعدل 0.640، ونلاحظ أن مستوي المعنوية اكبر من 0.05 وعلية يقبل الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن (التميز القيادي لقطاع الاعمال) لها دور في (السياسات والخطط والبرامج والموازنات).

مما سبق نستنتج أن المحور الذي ينص على أن " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات والخطط والبرامج والموازنات والتميز القيادي لقطاع الاعمال " تتحقق.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إختيار البديل الاستراتيجي والتميز القيادي لقطاع الاعمال.

جدول رقم (27/2/3) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الفرعية الرابعة:

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
4	0.35	0.13	0.56

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (27 /2/3) أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.35 وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي بين المتغير التابع (التميز القيادي لقطاع الاعمال) والمتغير المستقل (إختيار البديل الاستراتيجي) كما نجد أن قيمة معامل التحديد 0.13 وهذا يعني 13% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التميز القيادي لقطاع الاعمال) تكون من تأثير المتغير المستقل (إختيار البديل الاستراتيجي) بينما 87% يعود إلي عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج.

جدول رقم (28/2/3) تحليل التباين

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوي المعنوية
الانحدار	9.078	1	9.546	11.3254	0.000
الأخطاء	58.144	183	0.354		
المجموع	67.222	184			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (28/2/3) أن مستوي المعنوية 0.000 وهي أقل من (5%) وهذا يقودنا إلي قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير المستقل (إختيار البديل الاستراتيجي) علي المتغير التابع (التميز القيادي لقطاع الاعمال).

جدول رقم (29/2/3) معاملات الانحدار

المعاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوي المعنوية
B ₀	0.955	0.139	0.000
B ₁	0.360	0.067	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (29/2/3) أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (0.955) وهي قيمة المتغير التابع (التميز القيادي لقطاع الاعمال) عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل (إختيار البديل الاستراتيجي) يساوي 0.139 وهذا يعني زيادة المتغير المستقل (إختيار البديل الاستراتيجي) تؤدي إلي زيادة المتغير التابع (التميز القيادي لقطاع الاعمال) بمعدل 0.360، ونلاحظ أن مستوي المعنوية أقل من 0.000 وعلية يرفض الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن (إختيار البديل الاستراتيجي) له دور في (التميز القيادي لقطاع الاعمال).
مما سبق نستنتج أن المحور الرابع الذي ينص علي " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إختيار البديل الاستراتيجي والتميز القيادي لقطاع الاعمال في السودان " تتحقق.

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

من خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

1. إن إدارة المنشأة تقدم المكافآت عند إجراء البحوث المميزة.
2. إن إدارة منشأة الاعمال تعمل على مراقبة ومتابعة التطورات الخاصة بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية من خلال تحليل الخيارات الاستراتيجية بالمؤسسة.
3. إن التميز القيادي المتبع في المنشأة أدى الي زيادة المقدرة على تحقيق اهداف العاملين
4. يتوفر لدي الادارة العليا القناعة اللازم لتطبيق معايير تحديد الاهداف والغايات الجيدة التي تساعد في التحسين المستمر .
5. يؤدي اختيار البديل الاستراتيجي الى تحقيق الأهداف بكفاءة.
6. إن المنشأة تسعى نحو التميز في تقديم منشآت الاعمال وفق موجهات ادارة الجودة والبحوث في إعداد الخطط والبرامج.
7. إن اجتهاد القيادة الذي تطبقه بالمنشأة ادى الى رفع كفاءة اداء العاملين في المؤسسة.
8. توجد استجابة فعالة للقرارات داخل منشآت الاعمال في جميع أقسامها مما يتيح لها مجال منافسة واسع.
9. المنشأة تقوم بنشر المعلومات وتوزيعها على مختلف الأقسام والإدارات المعنية
10. لدى المنشأة قسم خاص من الموظفين يهتم بإعداد الخطط وتحديد الغايات.
11. إن المنشأة ظلت تسعى بإستمرار الي تطوير وأعداد خطط واستراتيجيات لتحديد الغايات.
12. تقوم المنشأة بوضع السياسات والخطط والبرامج بأسلوب متجدد ومتطور يساهم في الانذار المبكر لادارة الازمات.
13. يساهم التخطيط الاستراتيجي المطبق بالمنظمة في تحقيق التنسيق بين الادارات في منشأة العمل.

ثانياً: التوصيات:

بناءً على نتائج البحث يوصي الباحث بالآتي:

1. العمل على إيجاد خطط برامجية واضحة تواكب التطورات المحيطة بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية لمنشأة الاعمال .
2. ضرورة تأهيل الكوادر في الادارات التنفيذية لتكون مؤهلة ومدربة لتواكب التطورات المحيطة بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية في تنفيذ وتحليل الخيارات والخطط الاستراتيجية.
3. ضرورة وجود التزام تام من منشأة الاعمال بضرورة تحليل الخيارات الاستراتيجية المحيطة بالبيئة المحيطة.
4. ضرورة توفير الدعم اللازم لدى الادارة العليا لتطبيق معايير تحديد الاهداف والغايات الجيدة التي تساعد في التحسين المستمر.
5. ضرورة ان تقوم المنشأة بتجهيز الاجهزة للانداز المبكر قبل حدوث المخاطر لتفادي الاخطار.
6. ضرورة ان يكون لدى المنشأة قسم خاص من الموظفين يهتم بإعداد الخطط وتحديد الاهداف.
7. ضرورة ان يكون بالمنشأة قسم خاص بتدريب العاملين وذلك من اجل إعداد خطط لتحديد الاهداف والغايات من أجل تحسين الاداء الاداري بمنشأة الاعمال.
8. أن تعمل إدارة التدريب على تطوير الافكار القديمة في المنشأة وإستخدامها بشكل مختلف.
9. ضرورة توفر المعلومات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي ليساهم في تقوية المركز التنافسي بمنشأة الاعمال في المستقبل.
10. علي الادارة ان تقوم بمنح مكآفات جماعية للعاملين المساعدين في إعداد وأختيار البديل الاستراتيجي بشكل مستمر.
11. ضرورة معرفة التميز القيادي والسعي لتحقيقه في كافة جوانب عمل المنشأة مما يؤدي الى رفع كفاءة اداء العاملين .
12. العمل على تحديد المهام والمسئوليات في المنشأة لتحسين ورفع كفاءة اداء العاملين بها.

نموذج مقترح لتطوير الأداء بالمنشآت موضع الدراسة

- 1/ البيئة المحيطة بمنشآت الأعمال تتطلب المواكبة بكل ماهو جديد ومبتكر وصولاً لتحقيق التميز القيادي، كميزة تنافسية، وهذا لن يتأتى إلا بوضع المزيد من الخطط والبرامج التي يجب أن تطبق وفق إستراتيجية محددة بأزمة معينة.
- 2/ ينبغي الإهتمام بالكوادر العاملة في المنشآت وصولاً لترقية الأداء وذلك بالدورات التدريبية والتأهيلية، مواكبة للخطط الإستراتيجية وسعياً للتطبيق على أرض الواقع.
- 3/ التحسين المستمر لبيئة الأعمال ومع توفير الدعم اللازم لتطبيق معايير التخطيط الإستراتيجي كإسلوب أو طريقة تنتقل بالمؤسسة لأفضل الأوضاع بالمستقبل، وهذا التبنى يصل بالمنشآت لتحقيق أهدافها وغاياتها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.
- 4/ ضرورة الإهتمام بمعايير التميز القيادي وبناء القادة، لكي تحقق المنشآت قدراً من الكفاءة والفعالية والإنجازات، عبر إستغلال عناصر الإنتاج، وهذا لن يحدث ما لم تتوفر القيادة الناجحة التي تحفز وتشجع.
- 5/ أن توفر المعلومات المطلوبة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي، تسهم في تقوية المركز التنافسي للمنشأة، تقلل من الآثار السلبية التي تعيق زيادة الأداء وتقلل من الكفاءة والفعالية، تحقق قدراً أكبر من التأثير على القادة لإتخاذ القرارات المصيرية، تحقق قدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط المتبع والإلتزام الجاد والصارم بتطبيق الأهداف الإستراتيجية التي تضعها الإدارة.
- 6/ المناخ الملائم الذي تهيئه الإدارة العليا وفقاً لرؤى القادة عبر وضع الخطط الإستراتيجية، يسهم في كسب الوقت وتقليل الجهد، ويتيح فرص المشاركة للعاملين في عمليات إتخاذ القرار، مما يحقق الرضا، وعليه يكون التناغم والإنسجام وتتمام التنسيق بين مختلف أوجه النشاط.
- 7/ الحوافز والمكافآت الممنوحة من قبل القادة للعاملين، تزيد الثقة المتبادلة في التعامل، تشجع على إظهار القدرات والمواهب الإبداعية، تهيئ الأجواء المناسبة والملائمة للفعالية والأداء المرتفع.

8/ التميز القيادي والريادي للمنشآت المختلفة، يتطلب إزالة معظم ضغوط العمل، بالعمل على تخفيفها، توزيع الأدوار، تقسيم الأوقات، الثناء للمجدين، عدم توجيه التوبيخ والتلويح بالعقاب والحساب باستمرار، مع ضرورة خلق الأجواء المناسبة وصولاً للإبداع الذي ينصب في مصلحة المنشأة.

9/ ضرورة إظهار بعض السمات والخواص التي يتصف بها القادة، من حيث إمتلاك القدرة على التأثير والإقناع وتحريك المشاعر، إظهار الخبرات الشخصية، تباين المواقف، العمل على تماسك الجماعة ووحدها، مما ينعكس كل ذلك في تنفيذ وتطبيق المطلوب من خطط وبرامج.

10/ تبنى التخطيط الإستراتيجي كمنهج تفكير وإسلوب عمل يقودنا للإهتمام بالموارد البشرية كأداة فاعلة لتحقيق لزيادة الكفاءة والفعالية بانتظام داخل منشآت الأعمال، لذا يجب التخطيط الجيد الذي يسهم في التوزيع العادل للموارد المادية والبشرية، مع ضرورة إعتداد الأساليب العلمية والمنهجية في التخطيط الإستراتيجي.

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: الكتب

1. ابراهيم الفقى ، سحر القيادة كيف تصبح قائداً فعالاً (المنصورة : دار اليقين لنشر والتوزيع 2008)
2. ابراهيم مصطفى وآخرون ، "المعجم الوسيط ، الجزء الاول" ، (اسطنبول : المكتلة الاسلامية للطباعة والنشر والتوزيع
3. ابن منظور ، "لسان العرب ، ط3" ، (بيروت : دار احياء التراث العربي ، 1999م) ،
4. أحمد ابراهيم غنمي ، "الادارة الاستراتيجية لتسويق المنتجات" (القاهرة : دار النهضة العربية ، ط1 ، 2005م)
5. أحمد عبد الله الصباب وآخرون، "أساسيات الإدارة الحديثة" ، (المملكة العربية السعودية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2013م) ،
6. احمد ماهر ، دليل المدير خطوة فى الادارة الاستراتيجية (القاهرة : الدار الجامعية ، 2005)
7. أحمد ماهر، دليل المديرين إلى: التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، (الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر و التوزيع 2009)،
8. إستيفين ار كوفي ، " المادة الثامنة من الفعالية الى العظمة" ، ترجمة ياسر العيشى ، ط5، (دمشق : دار الفكر ، 2010م) ص298.
9. إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية" (الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، 1993)
10. إعداد المستشار للاتحاد العربي وتنمية الموارد البشرية ، " التخطيط الاستراتيجي لتطوير اداء المؤسسات" (عمان: دار السحاب للنشر والتوزيع 2009)
11. بلال خلف السكارنة، "القيادة الإدارية الفعالة"، (بيروت: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010م)
12. بيترج نورث ماوس، " القيادة الادارية النظرية والتطبيقية" ، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوغى (الرياض : معهد الادارة العامة ، 2006م)
13. توماس هيلين ، " الادارة الاستراتيجية" ، معهد الادارة العامة (الرياض : دار المريخ للنشر والتوزيع، 1995م)
14. جون ماكسويل ، " قانون لا يقبل الجدل فى القيادة" ، (الرياض : مكتبة جرير ، 2009م)
15. خالد محمد بنى حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، (المكتبة الوطنية للنشر، عمان 2009م)،
16. خالد محمد خالد، "رجال حول الرسول(ص)، (القاهرة: المقطم للنشر والتوزيع، 1964م)،

17. ديفيد هاريسون ، "الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، (ترجمة ناظريه علاء الدين، عمان الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2009م)،
18. ديل كارينجي ، "كيف تكون قائداً ناجحاً ومبدعاً" ، ط3 ، (القاهرة : دار كنوز للنشر والتوزيع 2008م)
19. ساندى فيلاس ، "كيف تنمي لشخصيتك" (القاهرة: كنوز للنشر والتوزيع، 2009م)،
20. سيد الهوارى ، "القائد التحويلي" ، (القاهرة : مكتبة عين شمس 1999م)،
21. سيد الهوارى ، "القائد التحويلي" ، الطبعة الثانية (مكتبة عين شمس ، 1999م)
22. صفاء تايه محمد، "مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي -دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة ، (أوروك للعلوم الإنسانية، مج 5، ع 2، 2012)،
23. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل"، (عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2007م) ،
24. طاهر محمد كلادة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية (دار وهران للنشر و التوزيع ، عمان : الأردن ، 2002)،
25. عادل عبد الرازق هاشم ، "القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي" ، (عمان : دار البازورى العامة للنشر والتوزيع 2010م)
26. على السلمي ، الإدارة المعاصرة ، (القاهرة : دار غرى 1995م) 134
27. علي الشرقاوي ، العملية الإدارية ووظائف المدير ، (الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية الطبعة الثانية 2002م)،
28. عمر أحمد القلي ، الإدارة الاستراتيجية (مطابع السودان للعملة 2009م)
29. فان هورن وبراسكي ، "الإدارة والقيادة والتنفيذ" ، ترجمة ، هند رشدي (القاهرة : دار كنوز للنشر والتوزيع 2009م)
30. فريد راغب النجار، "التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي" -آليات استشراف المستقبل عام 2050، (الإسكندرية، مصر الدار الجامعية 2010)،
31. ماجد عبد المهدي مساعدة، "الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم- عمليات- حالات تطبيقية" ، الطبعة الأولى (عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013)
32. مجد الدين الفيروز ابادي، "القاموس المحيط" ، (القاهرة : دار الحديث ، 2008)،
33. محمد احمد دوريش ، "تظريات القيادة للاستحواذ على القوة" (القاهرة : عالم الكتب ، 2009م)
34. محمد البياع ، "القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي و الممارسة" ، الدار العربية للطباعة ، بغداد ، 1985م،
35. محمد حسين ، "التخطيط الاستراتيجي فى الاقتصاد والعلوم السياسية" (الخرطوم : دار عزة للنشر، 2006م)

36. محمد حمد دوريش ، تطبيقات القيادة الاستراتيجية الاستحواذ على القوة (القاهرة : عالم الكتب ، 2009م)

37. محمد سرحان المخلافي ، القيادة وادارة التغيير (الكويت : مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، 2009م) ،

38. مدحت محمد ، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز (القاهرة : المجموعة العربية للنشر والتدريب ، 2009م)

39. منى إبراهيم خليل مدهون، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات ، الدبلوم المهني في إدارة منظمات المجتمع المدني (الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013) ،

40. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م)

41. نبيل ذنون الصانع ، الإدارة مبادئ وأساسيات ، (الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2011م)

42. هيلارى اوين ، البحث عن القيادة ، ترجمة عبد الرحمن بن احمد الغامرى (الرياض: معهد الادارة العامة ، 2008م) ،

ثالثاً: الرسائل الجامعية :

1. امنة احمد الجاك ، أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة إدارة الموارد البشرية، دراسة تطبيقية على بنك

أمدرمان الوطني الرئاسة في الفترة 2006 - 2011م، (الخرطوم: جامعة الزعيم الازهري، كلية

الاقتصاد والعلوم الادارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الاعمال، غير منشورة، 2012م)

2. إياد علي الدجني ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي -دراسة وصفية تحليلية في

الجامعات النظامية الفلسطينية ، رسالة دكتوراه في المناهج وطرائق التدريس غير منشورة، (جامعة

دمشق سورية، كلية التربية، 2011)، ص52

3. تكليش فاطمة ، أثر القيادة الادارية واثرها على اداء العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم

التسيير ، (الجزائر : جامعة اكلي محمد اولحاج ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،

2015م .

4. حواء محمد حامد محمد، دور التخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية في

المصارف السودانية (بالتطبيق على فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور(الخرطوم:

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات العليا ، قسم إدارة الاعمال ، رسالة مقدمة لنيل درجة

الدكتوراة، غير منشورة ، 2016م)

5. سليم محمود نورالدين مازن ، دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات

غزة ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غزة: الجامعة الإسلامية، قسم أصول التربية، ، كلية

الدراسات العليا ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، غير منشورة ، 2008)، ص61

6. سمر رجب عطا الله، "واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات" -دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، (الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005)، 37ص
7. عادل حسين طه ، "دور القيادة في تطوير اداء المنظمات الطوعية العربية الاسلامية " ،(الخرطوم: جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه غير منشورة 2012م)
8. عبد الخالق محمد مانع القرني ،"التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف تصور مقترح"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة، (قسم الإدارة التربوية والتخطيط، غزة، فلسطين، 2012)
9. عماد محمود موسى ، "القيادة الادارية في تحسين جودة الخدمات" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا 2015م .
10. فيصل بن محمد بن مطلق الحنفري الفحطاني ، "الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة"، رسالة دكتوراه في إدارة الشركات ، (عمان: الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ، غير منشورة 2010م)
11. محمد أحمد سالم الغوطي، " دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة"(غزة: الجامعة الإسلامية بغزة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية والتسييرية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، 2017م).
12. محمد خليل أبو هاشم، "التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة العوت في قطاع غزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، غير منشورة، (الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية، 2007)،
13. محمد خليل أبو هاشم، "التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، غير منشورة، (الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية، 2007)
14. محمد عادل حمد الكبيسي، "أثر التخطيط الاستراتيجي في تبنى التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية" -دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الإلكترونية في الأردن ، ، (الأردن: جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة ، 2012م)، ص 13
15. محمد نشوان الوالي ، "القيادة الادارية واثرها على كفاءة الاداء " ، رسالة دكتوراه غير منشورة في الادارة ، الخرطوم : جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا ، 2003م
16. منال خلف الله جبارة الله حمد، " التخطيط الإستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط"- دراسة حالة شركة سودابت(الخرطوم، جامعة الرباط الوطني، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم إدارة الأعمال، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، غير منشورة، 2015م).

17. موفق محمد الضمور، " واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن" (عمان: الاكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم المصرفية والمالية ، منشورة، 2008م).

18. ندى أحمد محمد آدم، " دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة الأداء" (الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، 2014م).

19. هاشم عوض محمد، " أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين بالتطبيق على وحدة تنفيذ السدود 2007 م - 2012 م" (الخرطوم: جامعة الزعيم الازهري، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الاعمال، غير منشورة، 2013م)

20. هويدا عامر سالم محمد، " دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة أداء المنشآت"، بالتطبيق على شركة سودانى للإتصالات فى الفترة من 2005م-2014م (الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، 2014م).

21. يونس إبراهيم جعفر، " أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات" - دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة فى منطقة ضواحي القدس" (غزة: مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، المجلد 21 العدد 1، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ، غير منشورة، 2017م).

رابعاً: المجالات العلمية والدوريات:

1. عباس حسين جواد، سحر عباس حسين، " أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة" -دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية، مجلة أهل البيت، العراق، ع 3، ص: 54-84

2. محمد عبد الخالق مدبولي، " نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الإستراتيجي، وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين" (جامعة الإمارات العربية المتحدة، مجلة كلية التربية، الإمارات، مج 18، ع 16، 2001)، ص 23

خامساً: المنشورات والتقارير:

1. كتيب شركة دال للصناعات الغذائية المحدودة ، يناير ، 2019م.
2. مقابلة مع مدير العلاقات العامة بالشركة بتاريخ يناير 2019م .
3. كتيب شركة دال للصناعات الغذائية المحدودة كوكاكولا، 2013م، ص 1.

الملاحق



ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النيلين

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

برنامج الـ DBA



...../السيد المحترم/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : إستمارة إستبانة

يقوم الباحث بإعداد بحث بعنوان (دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز القيادي لقطاع الاعمال) دراسة تطبيقية علي مجموعة من منشآت الاعمال بالقطاع الصناعي خلال الفترة من 2015-2021م ضمن متطلبات البحث التكميلي لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الاعمال. ولإكمال الجانب الميداني للدراسة تطلب الأمر إعداد هذه الإستبانة بغرض الحصول على آرائكم بحكم خبرتكم في هذا المجال، راجياً حسن تعاونكم معي في الإجابة بكل شفافية ووضوح وسأحرص على التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ، وأحيطكم علماً بأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وتأكيداً لذلك يمكنكم عدم كتابة أسمكم بأي موقع بالاستبانة.

ولكم خالص التقدير والإمتنان

الباحث/ علوية علي حسين عبدالله

أولاً : البيانات الشخصية :

الرجاء التكرم بوضع (√) أمام الخيار الذي يناسبك داخل المربع :

1- النوع : ذكر أنثي

2- العمر :

أقل من 30 سنة 30 وأقل من 40 سنة
40 وأقل من 50 سنة 50 وأقل من 60 سنة
60 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

بكالوريوس ماجستير
دبلوم عالي دكتوراه
أخري

4- التخصص العلمي:

إدارة أعمال اقتصاد
نظم معلومات محاسبة
دراسات مصرفية أخري

5- المسمى الوظيفي:

موظف مدير مدير إدارة مندوب مبيعات
أخري

6- سنوات الخبرة :

5 وأقل من 10 سنة 10 وأقل من 15 سنة
15 وأقل من 20 سنة 20 سنة فأكثر

ثانياً : البيانات الاساسية :

ارجو شاكرا وضع علامة (√) أمام مستوى الموافقة التي تراها مناسبة :

المحور الاول: التخطيط الاستراتيجي:

البعد الاول: دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة (الداخلية والخارجية) (يقصد بالمنشأة المنظمة أو

الشركة التي تعمل بها)

العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1.تهتم المنشأة بالانشطة اللامنهجية ومكافآت عند إجراء البحوث المميزة					
2 .توجد خطط برامجية واضحة تواكب التطورات المحيطة بالبيئة الخارجية					
3.توجد خطط برامجية واضحة تواكب التطورات المحيطة بالبيئة الداخلية					
4.الكوادر في الادارات التنفيذية مؤهلة ومدربة لتواكب التطورات المحيطة بالبيئة في تنفيذ وتحليل الخيارات والخطط الاستراتيجية					
5.هنالك التزام تام من منشأة الاعمال ب تحليل الخيارات الاستراتيجية المحيطة بالبيئة الخارجية					
6.تعمل إدارة منشآت الاعمال على مراقبة ومتابعة التطورات الخاصة بالبيئة الخارجية من خلال تحليل الخيارات الاستراتيجية بالمؤسسة					
7.تقوم المنشأة بنشر المعلومات وتوزيعها على مختلف الأقسام والإدارات المعنية					
8.توجد استجابة فعالة للقرارات داخل منشأة الاعمال في جميع أقسامها مما يتيح لها مجال منافسة واسع.					

البعد الثاني: بين تحديد الاهداف والغايات

العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
9. يتوفر لدي الادارة العليا القناعة اللازم لتطبيق معايير تحديد الاهداف والغايات الجيدة التي تساعد في التحسين المستمر					
10. يتوفر لدي الادارة العليا الدعم اللازم لتطبيق معايير تحديد الاهداف والغايات الجيدة التي تساعد في التحسين المستمر					
11. يتم أنجاز الاعمال بدقه وسرعه					
12. لدى المنشأة قسم خاص من الموظفين يهتم بإعداد الخطط وتحديد الاهداف					
13. لدى المنشأة قسم خاص من الموظفين يهتم بإعداد الخطط وتحديد الغايات					
14. تسعى المنظمة بإستمرار الي تطوير وأعداد خطط واستراتيجيات لتحديد الغايات					
15. بالمنشأة قسم خاص بتدريب العاملين وذلك من اجل إعداد خطط لتحديد الاهداف من أجل تحسين الاداء الاداري بمنشأة الاعمال					
16. تكلف المنشأة قسم معين بتدريب العاملين على اعمال تخص قسم أعداد وتحديد الغايات بمنشأة الاعمال					

البعد الثالث: السياسات والخطط والبرامج والموازنات

العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
16.تسعى المنشأة نحو التميز في تقديم منشآت الاعمال وفق موجهات ادارة الجودة والبحوث في إعداد الخطط والبرامج					
17.تهتم المنشأة بالبحوث في اعداد الخطة					
18.تقوم المنشأة بأعداد خطط وموازنات قصيرة الاجل ذات الشكل المناسب لترجمة الجودة في واقعها					
19.تم ربط خطة تنفيذ خطط وبرامج وموازنات في منشأة الاعمال بالاهداف المرجوة من اداء العاملين					
20.تقوم المنشأة بتجهيز الاجهزة للانذار المبكر قبل حدوث الاخطار لتفادي الازمات					
21.تقوم المنشأة بوضع السياسات والخطط والبرامج بأسلوب متجدد ومتطور يساهم في الانذار المبكر لادارة الازمات					
22.تقوم المنشأة بمواجهة مشكلات العمل البشرية بكفاءة					
23.إدارة التدريب تستطيع تطوير الافكار القديمة في المنشأة وإستخدامها بشكل مختلف					

البعد الرابع: إختيار البديل الاستراتيجي

العبارات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق بشدة
24.المعلومات التي يوفرها التخطيط الاستراتيجي تساهم في تقوية المركز التنافسي بمنشأة الاعمال في المستقبل					
25.يساهم أختيار البديل الاستراتيجي السياسات الادارية المخطط لها من قبل منشأة الاعمال بكفاءة					
26.يؤدى أختيار البديل الاستراتيجي الى تحقيق الأهداف بكفاءة					
27.يؤدى أختيار البديل الاستراتيجي تحقيق كفاءة أداء المنشأة المستقبلي					
28.يؤدى التخطيط الاستراتيجي للاستخدام الامثل للموارد وتخفيف الازمات التي تلحق بمنشأة الاعمال					
29.يؤدى أختيار البديل الاستراتيجي الى تقليل التكاليف وزيادة الارباح					
30.يساهم التخطيط الاستراتيجي فى تحقيق التنسيق بين الادارات في منشأة العمل					
31.تقوم الادارة بمنح مكافآت جماعية للعاملين المساعدين في إعداد وأختيار البديل الاستراتيجي بشكل مستمر					

المحور الثاني: التميز القيادي لقطاع الاعمال:

العبارات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا وافق بشدة	وافق
32.تركيز من جانب القادة على تحقيق اهداف المنشأة					
33.لاسلوب القائد اثر كبير على اداء العاملين لتحقيق التميز القيادي بين العاملين					
34.معرفة التميز القيادي لكافة جوانب عملها ادى الى رفع كفاءة اداء العاملين في منشأة الاعمال					
35.هل عدم تفهم الادارة باساليب القيادة أثر على كفاءة الاداء في المنشأة					
36.اتبعت القيادة اسلوب معين لقيادة الافراد داخل المنشأة دون ضغوط مؤثرة على اسلوبها					
37.التميز القيادي في المنشأة أدى الي زيادة المقدرة على تحقيق اهداف العاملين					
38.اجتهاد القيادة في رفع كفاءة اداء العاملين في المؤسسة ادى رفع كفاءة الاداء.					
39.استخدمت القيادة اليات معينة للتناسق والتكامل بين الكفاءات الفردية لدعم الكفاءة التنظيمية					
40.ادى وضع برامج تدريبية لتنمية المهارات والمعرفة في منشأة الاعمال					
41.اثر تحديد المهام والمسئوليات في المنشأة على رفع كفاءة اداء العاملين بها					

اضاف الباحث بعض الاسئلة المفتوحة استكمالاً للبحث وتأكيداً لاهميه راي المبحوث في بعض الجوانب التي تتوقع أن تكون في إجابته لها إضافة حقيقية تفيد البحث:

1. ما هي مقترحاتكم لزياده إيجابية تحسين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الاداء ؟

.....

2. إذا كانت هنالك معوقات أو مشكلات لم تشملها الاستثماره أرجو إضافتها؟

.....

3. هذا البحث موضوعه أثر التخطيط الاستراتيجي علي تحقيق التميز القيادي لقطاع الاعمال ، نرجو أن كان ثمة أي إضافة تسهم في خدمه البحث وتجويده يرجى كتابتها؟

.....

ملحق رقم (2)
قائمة محكموا الإستبانة

الرقم	الإسم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
1	زكي مكي أسماعيل	بروفيسور	إدارة أعمال	النيلين
2	هاشم أبراهيم محمد	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة أمدرمان الاسلامية
3	بكرى الطيب	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	العلوم والتقانة
4	عبدالله إبراهيم أبكر عبدالله	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	الجنينة