



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة إدارة الجودة الشاملة

Journal homepage:
<http://journals.sustech.edu/>



الجامعة السودانية
FACULTY OF BUSINESS ADMINISTRATION

فاعلية المراجعة الاستراتيجية في تقييم وتقويم الاداء للسياسات التسويقية لشركات الدواجن بالسودان

دراسة حالة (شركة ميكو-شركة النيل للدواجن - الشركة العربية لانتاج وتصنيع الدجاج العربي)

**The effectiveness of the strategic review in evaluating and valuating the
Performance of marketing policies of poultry companies in Sudan.**

Case Study

(Miko company-Nile Poultry company-Arab Poultry Production & Processing Company LTD)

طارق مصطفى محمد ادريس محمد عبد السلام عبد الله أشرف حسن إدريس بريمة

مستخلص:

هدفت الدراسة لمعرفة مدى فاعلية المراجعة الاستراتيجية في تقييم وتقويم الاداء في شركات الدواجن ، وتمثلت مشكلة الدراسة في أن مفهوم المراجعة الإستراتيجية لم يتم تطبيقه بفعالية في بعض المؤسسات الانتاجية حتى يتمكن القائمون على المراجعة الإستراتيجية من الإرتقاء بمستوى أدائهم لها وأيضاً البحث عن أسلوب غير تقليدي في الإدارة تستطيع من خلاله الشركات المحافظه علي مكانتها في الاسواق من خلال مفهوم إرضاء العملاء، إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء الإدارات ورؤساء الاقسام ومساعدتهم والعاملين بالشركات موضع الدراسة لتكون نموذجاً لبقية الشركات التي تعمل في المجال تم إختيارها بناء علي التردد العالي الذي نجده فيها، والشركات التي تم إختيارها هي شركة ميكو، شركة النيل، الشركة العربية لإنتاج وتصنيع الدجاج العربي ، تم اختيار الشركات الثلاث بناء علي مكانتها وانتاجها العالي . إستخدمت الدراسة أداة الإستبيان لجمع البيانات ثم تحليلها عن طريق برنامج المنتج الإحصائي للحلول والخدمات، وتمثلت الفرضية الرئيسية في أن المراجعة الاستراتيجية أسلوب فعال لتقييم الأداء الاستراتيجي في شركات الدواجن وان هناك أداء استراتيجي في الانتاجية يتطلب مراجعة مستمرة لتقييمه وتقويمه ، وتوصلت الدراسة إلي أن المراجعة الاستراتيجية أسلوب فعال لتقييم وتقويم الأداء، كما انه توجد علاقة إيجابية بين تطبيق المراجعة الإستراتيجية وتحسين مستوى أداء السياسات التسويقية بشركات الدواجن . وأهم التوصيات إنشاء ادارة للمراجعة الاستراتيجية بالشركات لمساعدة متخذي القرار الإستراتيجي بالشركات في تخطي الأزمات الطارئة التي قد يواجهونها خاصة في مجال التسويق.

الكلمات المفتاحية: المراجعة الإستراتيجية ، تقييم وتقويم الاداء ، شركات الدواجن.

Abstract:

The study assess to find out the effectiveness of the strategic review in evaluating and valuating the performance of poultry companies, and the problem of the study was that the concept of strategic review was not applied effectively in some productive firms so that those in charge of the strategic review could improve their performance level and also search for an unconventional method of management through which companies can maintain their position in the market through the concept of customer satisfaction. The study adopted the descriptive analytical method. The population .satisfaction

The study was .of study was the employees of major companies of Poultry in Sudan applied on three companies in as example for poultry industry (Miko company - Nile Poultry company - Arab Poultry Production and Processing Company LTD)).The three companies were selected because of their market position and high production . The study used a questionnaire to collect data, from (200) employee's random data then analyzed by using the Statistic product for solutions and services SPSS. The main hypothesis was that the strategic review is an effective way for evaluating the strategic performance in poultry companies and the strategic performance in productivity that requires continuous review to evaluate and value it. The study concluded, the importance of the strategic review as an effective method for evaluating and valuating performance, and that there is a positive relationship between applying the strategic review and improving the level of performance of marketing policies in poultry companies. . The most important recommendations are to establish a strategic review department in companies to assist strategic decision-makers in companies in overcoming the emergency crises that they may face, specially in the field of marketing.

Key words: Strategic Review, Evaluation and valuation of Performance, poultry companies.

مقدمة:

ما يميز بيئة المؤسسة اليوم من سرعة التغير سواء في البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية للمؤسسة، تتطلب مسيرين من نوعية خاصة قادرين على توفير نظرة مستقبلية للمؤسسة و مساعدتها على تتبع التغيرات التي تحدث على مستوى كل من البيئة الخارجية والداخلية ومواجهتها ، وذلك بقيام المديرين الاستراتيجيين بدور مراجعة وتقييم الاستراتيجيات والرقابة على تنفيذها وبصفة مستمرة، كذلك كبر حجم المؤسسة وتعدد أنشطتها أدى إلى تعقد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ومن هنا فإن المسيرين يحتاجون إلى إطار إرشادي، او قائمة مراجعة لمساعدتهم في تجميع البيانات الضرورية وتنظيمها لأغراض التحليل الاستراتيجي وتنمية البدائل الاستراتيجية، والبرامج اللازمة لعمليات التنفيذ، ويوصي الباحثون والممارسون باستخدام ما يسمى بالمراجعة الإدارية لأنشطة المؤسسة لتحقيق هذه الأغراض، وتستند المراجعة الإدارية إلى استعراض مجموعة الأسئلة التي تشكل الأساس لإجراء تحليل معمق لإحدى مجالات النشاط الهامة في المؤسسة، وتعد المراجعة الإدارية أداة تشخيصية مفيدة للغاية، حيث تظهر مجالات المشكلات وتلقي الضوء على نواحي القوة والضعف، ومن النادر أن تتضمن استعراض أكثر من قضية أو مجال وظيفي، مثل القوى البيعية للمؤسسة، أو المسؤولية الاجتماعية، أو إدارة الموارد البشرية أو المالية وغيرها، وعلى العكس من ذلك فإن المراجعة الاستراتيجية؛ تعد شكلا من أشكال المراجعة الإدارية الذي يتسم بالنظرة الشمولية وتقديم تقييم متكامل للأداء الاستراتيجي للمؤسسة، فهي تغطي الملامح الرئيسية لعملية الإدارة الاستراتيجية وتضعها في إطار عملية اتخاذ القرار .

مشكلة الدراسة:

مشكلة الدراسة تتمثل في أن مفهوم المراجعة الإستراتيجية لم يتم تطبيقها بفعالية في بعض المؤسسات الإنتاجية حتى يتمكن القائمون على المراجعة الإستراتيجية من الإرتقاء بمستوى أدائهم ، واتباع سياسات تسويقية فاعلة ومرنة , وهو غير مطبق في القطاع العام وفي بعض منظمات القطاع الخاص في السودان من ضمنها قطاع الدواجن ، كما أن الأدوات المستخدمة في قياس وتقييم الأداء تقتصر على الأدوات التقليدية التي

تقيم الجانب المالي وتهمل جوانب تعتبر هامة في أداء المنظمات كتحقيق رضا الزبون وقياس جودة العمليات في شركات الدواجن .

أهمية الدراسة:

يعد تقييم وتقويم الأداء الاستراتيجي هام خاصة وأن المؤسسات الانتاجية تواجه حالياً بيئة ديناميكية تتغير فيها العناصر الرئيسية - سواء الداخلية أو الخارجية- بسرعة كبيرة. لذلك تستمد الدراسة أهميتها من العناصر التالية :

1. التعرف علي المراجعة الإستراتيجية تعريفها وتطورها ودورها في تحسين الأداء الإستراتيجي للشركات عموماً وفي إدارة شركات الدواجن علي وجه الخصوص.
2. تساعد الدراسة على سد فجوة علمية بتناولها لأحد الموضوعات الهامة في مجال الإدارة الإستراتيجية ، كما أنها تمثل مرجعية أساسية للباحثين والمهتمين بالعلوم الإدارية الحديثة وإثراء المكتبة السودانية .
3. التعرف علي العلاقة بين المراجعة الإستراتيجية وتحقيق رضا العملاء من خلال تطبيق سياسات تسويقية فاعلة ومرنة.
5. يترتب على تغير البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تقادم السياسات التسويقية بغض النظر عن جودتها او تميزها ، لذا فمن الضروري قيام الاستراتيجيين دورياً بمراجعة وتقييم السياسات التسويقية والاستراتيجيات والرقابة على تنفيذها.

أهداف الدراسة:

1. التعرف علي دور تطبيق المراجعة الاستراتيجية وتحسين مستوى أداء صناعة الدواجن في السودان .
3. التعرف علي العلاقة بين كفاءة وفعالية أداء شركات الدواجن في السودان وإسلوب المراجعة الإستراتيجية المستخدمة بالشركة.
4. التعرف علي العلاقة بين تطبيق المراجعة الاستراتيجية وزيادة فعالية السياسات التسويقية لمنتجات الدواجن.

فرضيات الدراسة:

- المراجعة الاستراتيجية أسلوب فعال لتقييم الأداء الاستراتيجي في شركات الدواجن.
- الأداء الاستراتيجي في الانتاجية يتطلب مراجعة مستمرة لتقييمه وتقويمه.

الإطار النظري:

المفاهيم الأساسية حول الإدارة والجودة ومبادئها :

وتعني القدرة علي توفير رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته وتحقيق رضاه التام للسلعة أو الخدمة المقدمه إليه، الشاملة المقصود بها عناصر العمل كلها بالمنظمة والعمل علي بذل كل جهد جماعي وفردى في سبيل تحقيق تلك الغايات (الطائي، 2009م، ص 194)، فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد إستخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات المنظمة لتحقيق التطور المستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلي الموارد البشرية التي تحسن إستخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين (علي، 2000م، ص 298) وتعرف المنظمة العالمية لتقييم كل العمليات الإنتاجية بدءاً من المورد وإنته بالزبون

(جودة، 2009، ص25)، وأشار علي ذلك عبدالعزيز (1997، ص69)، بأن يجب التركيز القوي والثابت علي إحتياجات العميل ورضاه وذلك بالتطوير المستمر لنتائج العمليات النهائية لتقابل متطلبات العميل ، عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف

مفهوم المراجعة الإستراتيجية والإطار العام للمراجعة الإستراتيجية:

مفهوم المراجعة الإستراتيجية:

عرفت المراجعة الإستراتيجية من قبل الجمعية الأمريكية للحسابات بأنها العملية الموضوعية للمنظمة في الحصول علي تقديم الأدلة المرتبطة بالتأكدات المتعلقة بإجراءات إقتصادية ووقائع معينة لتأكد درجة التوافق بين هذه العمليات للمعنيين بالأمر (رحاب واخرون، 2003م، ص89)، عرفت بأنها ما هي إلا نوع من المراجعة الإدارية المفيدة كأداة تشخيصية في تعيين مناطق المشاكل علي مستوي المنظمة وإلقاء الضؤ علي مصادر القوة والضعف بها (الحاكم، 2006م، ص238)، ويرى توني قروندي (2007، P33) المراجعة الإستراتيجية علي أنها أسلوب منهجي منظم وشامل للعمليات الإستراتيجية وإستراتيجية المنظمات لتحديد مواطن الضعف والقوة المؤثرة بمنظمات الأعمال وتحديد أسباب فشل المنظمة وعدم وصول الأرباح والأداء إلي المستويات المتوقعة منها والبحث عن مجالات جديده والتي يمكن أن تكون السبب في إضافة قيمة ملموسة لها

الإطار العام للمراجعة الإستراتيجية:

يتمثل الإطار العام لعملية المراجعة الإستراتيجية في (تقييم نتائج أداء المنظمة الحالي، مراجعة حوكمة المنظمة، فحص وتقييم البيئة الخارجية، فحص وتقييم البيئة الداخلية، تحليل العوامل الإستراتيجية، توليد وتقييم البدائل الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية المختارة، التقييم والرقابة) (سليمان، موقع إلكتروني). وإتجهت المنظمات منذ نهايات القرن الماضي إلى إنتاج أسلوب الإدارة الإستراتيجية لأنه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ، ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة المقدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أداءها . هذا الإسلوب الذي تبنته معظم منظمات الأعمال في الدول المتقدمة وبعض الدول السائرة في طريق النمو كان له أثر كبير وواضح في تفوقها وتميزها . ولضمان إستمرارية هذا الإسلوب وتطوره كان لابد من تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في كل مراحل الإدارة الإستراتيجية.

ويعتبر الفكر الإسلامي عموماً فكراً إستراتيجياً في التفكير والتقدير وحتى في إصدار الأحكام ، حيث يهتم إهتماماً بالغاً بالمقاصد الشرعية وعملية التوازن بين المصالح والمفاسد . كما أن الفكر الإسلامي يتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال الحث على إتقان ما نقوم به من أفعال وأعمال ، والتدقيق والمراجعة أثناء إدارية كافة الإستراتيجيات .

وتمر الإدارة الإستراتيجية بمراحل ومحطات تسلم كل واحدة منها الأخرى ، وجودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها ، والوسيلة الوحيدة أمام شركات الدواجن لمتابعة ومراقبة جميع مراحل تنفيذ إستراتيجياتها وهي قيامها بعملية المراجعة الإستراتيجية . وتعتبر المراجعة الإستراتيجية أحد الفروع الأساسية للإدارة الإستراتيجية وتستخدم كوسيلة تشخيصية لتحديد المجالات التي تتطوي على مشاكل محيطة بشركات الدواجن.

والمراجعة الإستراتيجية هي أداة معاونة للمخططين الإستراتيجين ، حيث تساعدهم على تحديد وتشخيص الأسباب التي يمكن أن تفسر وجود مشكلات في أنشطة أو سياسات شركات صناعة الدواجن والتي تؤثر سلباً على الأداء الكلي في الشركة. كما تساعدهم أيضاً على وضع الحلول البديلة الملائمة لمعالجة هذه المشكلات

ومن خلال المراجعة الإستراتيجية يتم التأكد من مدى صحة وسلامة تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية، حيث تخضع كل مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية لعملية تقييم لمعرفة مدى مساهمة عمليات التطبيق للمتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية وتقييم دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط ، وإظهار الإنحرافات الإيجابية والسلبية . وإلا فإن وضع إستراتيجية وتطبيقها سوف يكون بلا جدوى إذا ماحدثت أي إنحرافات عما هو مخطط ، لذلك لا بد أن يصاحب عملية المراجعة الإستراتيجية تدقيق وجودة شاملة في التطبيق حتى تستمر الإستراتيجية وتحقيق أهداف ورسالة الشركة (حسان , 2016).

وفي السودان بدأ تطبيق الإدارة الإستراتيجية حديثاً في العديد من المجالات الإقتصادية والإدارية والهندسية خلال السنوات الأخيرة، وهذا يتطلب بالضرورة القيام بعملية المراجعة الإستراتيجية لضمان جودة عمليات الإدارة الإستراتيجية ، كما إتجهت معظم المنظمات والمؤسسات والشركات إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لأهميته كمدخل أساسي لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه هذه المنظمات ، وسعت العديد من المنظمات ومؤسسات القطاع العام والخاص إلى الحصول على شهادة أنظمة الجودة (ISO 9001:2000) بإعتبار أن الجودة سلاح إقتصادي يساعد المنظمات على البقاء والإستمرار . مع اتجاه عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية إلى التعقيد بسبب كبر حجم المؤسسات، وتعدد أنشطتها، ظهرت الحاجة إلى إطار إرشادي أو قائمة مراجعة شاملة تساعد المسيرين على تجميع البيانات الضرورية ليس من البيئة الداخلية فقط، ولكن من البيئة الخارجية أيضاً، لأغراض التحليل الاستراتيجي وتنمية البدائل الاستراتيجية، والبرامج اللازمة لعملية التنفيذ، وتسمى قائمة المراجعة هذه بالمراجعة الاستراتيجية، والتي تعدّ شكلاً من أشكال المراجعة الإدارية الذي يتسم لنظرة الشمولية وتقديم تقييم متكامل للموقف الاستراتيجي للمؤسسة (عائشة , 2017)

مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من الموظفين والبالغ عددهم حوالي 200 موظف بشركات صناعة الدواجن وهم السودان ميكو، النيل، والشركة العربية ، والعملاء والموردين، وهو مجتمع غير محدد يعتمد علي حجم التداول المتوسط

عينة الدراسة:

ونظراً لتعدد استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات لإعتبرات الوقت والجهد والتكلفة فقد تم الإعتماد على أسلوب العينات وذلك باستخدام معادلة ريتشارد ، وبتطبيق المعادلة السابقة فإن حجم العينة المناسب لمجتمع الدراسة 90 مفردة تمّ إختيارها من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن طريق العينة العشوائية وهي إحدى العينات الإحتمالية والتي يختارها الباحث من مجتمع الدراسة بطريقة تتيح فرص متساوية في الإختيار لجميع مفردات المجتمع موضوع الدراسة وتم إسترجاع عدد 77 إستمارة بنسبة إسترجاع بلغت 85.6% ويعتبر معدل الإستجابة من المعدلات العالية باعتباره يفوق الحدود المتعارف عليها 75%.

أداة الدراسة:

تتمثل أداة جمع البيانات التي إعتمدت عليها الدراسة في الحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة الحالية في قائمة إستقصاء تم إعدادها وتطويرها بناء على الإستعانة بالمقاييس التي وضعها الباحثون.

مقياس أداء الدراسة:

والذي يتراوح من لا أوافق بشدة (Likart Scale) تم قياس درجة الإستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي بشدة إلى (أوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (1) جدول رقم (1) مقياس درجة الموافقة:

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	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 بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جدا

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة هي مجموع الدرجة الكلية للمقياس هو 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 .

صدق أداة الدراسة:

بشكل عام يمثل صدق قائمة الإستقصاء إحدى الركائز الأساسية التي يقوم عليها تصميم أداة جمع البيانات وذلك لمواجهة عقبات قياس متغيرات الدراسة، ويقصد بصدق المقياس تحديد أى درجة يقيس المقياس الغرض المصمم من أجله، وللتحقق من صدق المقياس فقد اعتمدت الدراسة على الصدق الظاهري وفي هذا الصدد قام تم عرض مسودة أداة القياس على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية أو أي ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وبعد أن تم إسترجاع الإستبيان من جميع الخبراء تم تحليل إستجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي إقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات، تعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وبذلك أصبحت الأداة صالحة لقياس ما وضعت له، وبذلك تم تصميم الإستبانة في صورتها النهائية. يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه ، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة) وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات وإستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس وتمت بحساب معامل ثبات الإختبار بكل من طريقة التجزئة النصفية ، وطريقة التباين، وذلك كما يلي

(Cronbach Alpha) : طريقة التباين بإستخدام معادلة الفا كورنياخ

وقد تم استخدام معامل إلفا كرونباخ في هذه الدراسة، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل إلفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من خلال نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

انخفاض القيمة عن 0.60 دليل على انخفاض الثبات الداخلي. وتعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشرط أن تقيس بنود الإختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل محور على إنفراد، ثم قام بحساب معامل ثبات المقياس ككل، وبالرغم من أن الباحث استخدم البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية لحساب معاملات الثبات، وذلك من خلال معادلات ألفا كرونباخ .

والجدول التالي يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة :

جدول رقم (2) يوضح صدق وثبات الاستبيان :

الرقم	المحاور	الثبات	الصدق
1	نظام المراجعة الإستراتيجية المستخدم وأثره علي تحسين أداء شركات الدواجن	0.96	0.98
2	السياسات التسويقية لمنتجات الشركة	0.92	0.96
الاستبيان			
		0.97	0.99

من الجدول (2) نتائج اختبار الصدق لجميع محاور الدراسة اكبر من 80% وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات لجميع محاور الدراسة حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي لمحاور الدراسة 0.97 وهو ثبات وصدق مرتفع جدا ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس (محاور الدراسة) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها .

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

عالجت الدراسة البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية ، ولقد ظهرت بترميز متغيرات الدراسة بطريقة واضحة، حتى لا يحدث خلط في دلالة الرموز المعطاة، وتم بتسجيل كل متغير والرمز الذي أعطى له في قائمة، لكي يتم الرجوع إليها عند الحاجة، إدخال بيانات إستمارات الإستفتاء المصححة مسبقاً إلى الحاسب الآلي ، وذلك بعد ترقيمها حتى يمكن الرجوع إليها للتأكد من بياناتها عند الحاجة لذلك، ولتحليل البيانات تم استخدام الأدوات الإحصائية الثبات لاسئلة الاستبيان وذلك باستخدام كل من إختبار الصدق الظاهري ومعامل ألفا كرونباخ، وتم استخدام لقياس الإتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء، استخدام أساليب الإحصاء الوصفي ، تحليل الإنحدار .

تحليل النتائج وأختبار الفرضيات:

يشتمل هذه الجزء من الدراسة تحليل لمحاور الدراسة الأساسية ومناقشة فروض الدراسة وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية :

1/ التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على عبارات الدراسة وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة .

2/ التحليل الاحصائي لعبارات محاور الدراسة حيث يتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة وقيمته 3 والذي تم تقديره (مجموع درجات أوزان المقياس) (أوافق بشدة , أوافق , محايد , لأوافق , لا أوافق بشدة) على مكونات المقياس $(5+4+3+2+1)/3=3$. حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3) , وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

عرض وتحليل بيانات الدراسة:

جدول رقم (3) يوضح التوزيع التكراري لمحور نظام المراجعة الاستراتيجية وأثره علي تحسين أداء شركات الدواجن :

م	العبارة	درجة التحقق			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	توجد معايير محددة وواضحة لمراجعة وقياس مستوي أداء الأنشطة المختلفة بالشركة	28	31	8	3
		37.3	41.3	10.7	4.0
2	تعمل المراجعة الإستراتيجية بالشركة علي الحث علي الإلتزام بالسياسات الإدارية وإستراتيجية الشركة	21	31	15	4
		27.6	40.8	19.7	5.3
3	نظام المراجعة الإستراتيجية المستخدم بالشركة يقوم بإظهار خطوات التخطيط الإستراتيجي	28	27	14	5
		36.8	35.5	18.4	6.6
4	يوجد فريق للمراجعة الإستراتيجية من ذوي الخبرة العلمية والكفاءة بالشركة يقوم بفحص وتحليل ودارسة الخطة الإستراتيجية للشركة	24	29	13	5
		31.6	38.2	17.1	6.6
5	يعمل نظام المراجعة الإستراتيجية بالشركة علي إظهار نقاط القوة والضعف في أداء الأنشطة لمعرفة مدي صلاحية السياسات الإدارية	28	27	9	6
		37.3	36.0	12.0	8.0
6	يقوم المراجعون الاستراتيجيون بمقارنة النتائج الفعلية للأداء بما هو مخطط له مسبقاً	21	28	11	11
		28.0	37.3	14.7	14.7
7	تبنى قرارات إدارة الشركة علي ضوء المعلومات التي تنتج عن تقارير المراجعة الإستراتيجية	22	23	16	9
		29.3	30.7	21.3	12.0
8	يتضمن تقرير المراجعة الإستراتيجية مقترحات تساعد في القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة	21	34	15	2
		27.6	44.7	19.7	2.6
9	نتائج عملية المراجعة الإستراتيجية تؤدي الي تقليل التكاليف المادية وتقليل الطاقة المستغلة لعمل الشركة	23	28	12	8
		30.3	36.8	15.8	10.5
10	تفعيل دور المراجعة الاستراتيجية يساعد في تحقيق رسالة الشركة للمجتمع	28	32	10	3
		36.8	42.1	13.2	3.9

يتبين من الجدول رقم 3 ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

توجد معايير محددة وواضحة لمراجعة وقياس مستوى أداء الانشطة المختلفة بالشركة تبين ان 28 فرداً وبنسبة 37.3% اجابوا اوافق بشدة، بينما 31 فرداً وبنسبة 41.3% اجابوا اوافق و 8 فرداً وبنسبة 10.7% اجابوا محايد و 3 فرداً وبنسبة 4.0% اجابوا لا اوافق و 5 فرداً وبنسبة 6.7% اجابوا لا اوافق بشدة.

تعمل المراجعة الإستراتيجية بالشركة علي الحث علي الإلتزام بالسياسات الإدارية وإستراتيجية الشركة تتبين ان 21 فرداً وبنسبة 27.6% اجابوا اوافق بشدة، بينما 31 فرداً وبنسبة 40.8% اجابوا اوافق و 15 فرداً وبنسبة 19.7% اجابوا محايد و 4 فرداً وبنسبة 5.3% اجابوا لا اوافق و 5 فرداً وبنسبة 6.6% اجابوا لا اوافق بشدة.

نظام المراجعة الإستراتيجية المستخدم بالشركة يقوم بإظهار خطوات التخطيط الإستراتيجي تبين ان 28 فرداً وبنسبة 36.8% اجابوا اوافق بشدة، بينما 27 فرداً وبنسبة 35.5% اجابوا اوافق و 14 فرداً وبنسبة 18.4% اجابوا محايد و 5 فرداً وبنسبة 6.6% اجابوا لا اوافق و 2 فرداً وبنسبة 2.6% اجابوا لا اوافق بشدة.

يوجد فريق للمراجعة الإستراتيجية من ذوي الخبرة العلمية والكفاءة بالشركة يقوم بفحص وتحليل ودراسة الخطة الاستراتيجية للشركة تبين ان 24 فرداً وبنسبة 31.6% اجابوا اوافق بشدة، بينما 29 فرداً وبنسبة 38.2% اجابوا اوافق و 13 فرداً وبنسبة 17.1% اجابوا محايد و 5 فرداً وبنسبة 6.6% اجابوا لا اوافق و 5 فرداً وبنسبة 6.6% اجابوا لا اوافق بشدة.

مما سبق يتضح أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة ويوافقون علي عبارات المحور التي تقيس نظام المراجعة المستخدم واثرة علي تحسين أداء شركات الدواجن .

الجدول رقم (4) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور نظام المراجعة الإستراتيجية المستخدم وأثره علي تحسين أداء شركات الدواجن .

م	العبارة	درجة التحقق	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	توجد معايير محددة وواضحة لمراجعة وقياس مستوى أداء الانشطة المختلفة بالشركة	47.867	4	0.000	4.00	أوافق	
2	تعمل المراجعة الإستراتيجية بالشركة علي الحث علي الإلتزام بالسياسات الإدارية وإستراتيجية الشركة	33.737	4	0.000	4.00	أوافق	
3	نظام المراجعة الإستراتيجية المستخدم بالشركة يقوم بإظهار خطوات التخطيط الإستراتيجي.	38.342	4	0.000	4.00	أوافق	
4	يوجد فريق للمراجعة الإستراتيجية من ذوي الخبرة العلمية والكفاءة بالشركة يقوم بفحص وتحليل ودراسة الخطة الاستراتيجية للشركة	31.632	4	0.000	4.00	أوافق	
5	يعمل نظام المراجعة الإستراتيجية بالشركة علي إظهار نقاط القوة	35.333	4	0.000	4.00	أوافق	

الدرجة	البيان	القيمة	الدرجة	البيان	القيمة	الدرجة	البيان
6	يقوم المراجعون الاستراتيجيون بمقارنة النتائج الفعلية للأداء بما هو مخطط له مسبقاً	23.867	4	والضعف في أداء الأنشطة لمعرفة مدى صلاحية السياسات الإدارية	0.000	4.00	أوافق
7	تبنى قرارات إدارة الشركة علي ضوء المعلومات التي تنتج عن تقارير المراجعة الإستراتيجية	16.667	4		0.002	4.00	أوافق
8	يتضمن تقرير المراجعة الإستراتيجية مقترحات تساعد في القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة	45.184	4		0.000	4.00	أوافق
9	نتائج عملية المراجعة الإستراتيجية تؤدي الي تقليل التكاليف المادية وتقليل الطاقة المستغلة لعمل الشركة	25.711	4		0.000	4.00	أوافق
10	تفعيل دور المراجعة الاستراتيجية يساعد في تحقيق رسالة الشركة للمجتمع	50.711	4		0.000	4.00	أوافق

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

توجد معايير محددة وواضحة لمراجعة وقياس مستوي أداء الانشطة المختلفة بالشركة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي 47.867 بقيمة احتمالية 0.000 وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تعمل المراجعة الإستراتيجية بالشركة علي الحث علي الإلتزام بالسياسات الإدارية وإستراتيجية الشركة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي 33.737 بقيمة احتمالية 0.000 وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

نظام المراجعة الإستراتيجية المستخدم بالشركة يقوم بإظهار خطوات التخطيط الإستراتيجي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي 38.342 بقيمة احتمالية 0.000 وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

يوجد فريق للمراجعة الإستراتيجية من ذوي الخبرة العلمية والكفاءة بالشركة يقوم بفحص وتحليل وادارة الخطة الاستراتيجية للشركة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي 31.632 بقيمة احتمالية 0.000 وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

إختبار فروض الدراسة :

جدول رقم (5) يوضح نتيجة اختبار الفرض:توجد علاقة بين كفاءة وفعالية اداء شركات الدواجن واسلوب المراجعة الاستراتيجية المستخدم بالشركة

الدرجة	البيان	القيمة	الدرجة	البيان	القيمة	الدرجة	البيان
77	معامل الارتباط	0.76	16	درجات الحرية	112.83	4.0	الوسيط
							القياس
							أوافق

احصائياً

يتبين من الجدول رقم 8 ان قيمة اختبار مربع كاي 112.83 بقيمة معنوية 0.000 وهي اقل من القيمة الاحتمالية 0.05 ومعامل ارتباط 0.76 هذا يعني انه توجد علاقة بين كفاءة وفعالية اداء شركات الدواجن واسلوب المراجعة الاتراتيجية المستخدم بالشركة لصالح الذين اجابوا اوافق.

جدول رقم (6) يوضح التوزيع التكراري

والنسبي لمحور السياسات التسويقية لمنتجات الشركة

م	العبارة	درجة التحقق		
		أوافق بشدة	أوافق	لا رأي
1	تحرص الشركة علي توفير منتجاتها بأحجام وأوزان مختلفة مع جودة التعبئة بناء علي دراسة رغبات المشتريين	36 48.0	28 37.3	5 6.7
2	تأخذ الشركة بعين الإعتبار مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة وذلك بإنتاج منتجات صحية والإستفادة من مخلفاتها	33 44.0	26 34.7	11 14.7
3	توجد للشركة سياسة متنوعة للأسعار تتلائم مع منتجات وقطاعات السوق المختلفة	27 36.0	22 29.3	15 20.0
4	تأخذ الشركة بعين الإعتبار ردود أفعال الوسطاء في حالة تحديد الاسعار لمنتجاتها لانهم ذوي أهمية في توزيع المنتجات والترويج لها	16 21.3	34 45.3	16 21.3
5	إن التخطيط المنتجات وتطويرها وفحصها وتقديمها للسوق تعتبر عملية تكاملية (غير متجزئة) لتحسين الجودة	24 32.0	29 38.7	10 13.3
6	تنفذ الشركة أنشطة مختلفة لترويج المبيعات مثل (المعارض- عينات للتذوق مجانية - هدايا تذكارية)	23 31.1	29 39.2	12 16.2
7	تعمل الشركة علي حث الزبون وتشجيعه نحو إتخاذ قرار الشراء بطرق ترويجية مختلفة	22 29.3	23 30.7	16 21.3
8	تعطي الشركة إهتماما كبيرا للترويج والإعلان بهدف بناء السمعة والمركز للمنتج والشركة	24 32.0	23 30.7	16 21.3
9	تعمل الشركة علي اىصال منتجاتها الي العملاء والزبائن في المكان والوقت المناسبين	31 41.3	26 34.7	9 12.0
10	تسعي الشركة لامتلاك شبكة توزيع واسعة ومتنوعة لمنتجاتها	25 33.3	30 40.0	13 17.3

المصدر: إعداد الباحث من برنامج spss 25

يتبين من الجدول رقم 13 ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه

مايلي:

تحرص الشركة علي توفير منتجاتها بأحجام وأوزان مختلفة مع جودة التعبئة بناء علي دراسة رغبات المشترين تتبين ان 36 فرداً وبنسبة 48.0% اجابوا أوافق بشدة، بينما 28 فرداً وبنسبة 37.3% اجابوا أوافق و5 فرداً وبنسبة 6.7% اجابوا لا راي و4 فرداً وبنسبة 5.3% اجابوا لا أوافق و2 فرداً وبنسبة 2.7% اجابوا لا أوافق بشدة. تأخذ الشركة بعين الإعتبار مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة وذلك بإنتاج منتجات صحية والإستفادة من مخلفاتها تتبين ان 33 فرداً وبنسبة 44.0% اجابوا أوافق بشدة، بينما 26 فرداً وبنسبة 34.7% اجابوا أوافق و11 فرداً وبنسبة 14.7% اجابوا لا راي و2 فرداً وبنسبة 2.7% اجابوا لا أوافق و3 فرداً وبنسبة 4.0% اجابوا لا أوافق بشدة. توجد للشركة سياسة متنوعة للأسعار تتلائم مع منتجات وقطاعات السوق المختلفة تتبين ان 27 فرداً وبنسبة 36.0% اجابوا أوافق بشدة، بينما 22 فرداً وبنسبة 29.3% اجابوا أوافق و15 فرداً وبنسبة 20.0% اجابوا لا راي و9 فرداً وبنسبة 12.0% اجابوا لا أوافق و2 فرداً وبنسبة 2.7% اجابوا لا أوافق بشدة. تأخذ الشركة بعين الإعتبار ردود أفعال الوسطاء في حالة تحديد الاسعار لمنتجاتها لانهم ذوي أهمية في توزيع المنتجات والترويج لها تتبين ان 16 فرداً وبنسبة 21.3% اجابوا أوافق بشدة، بينما 34 فرداً وبنسبة 45.3% اجابوا أوافق و16 فرداً وبنسبة 21.3% اجابوا لا راي و6 فرداً وبنسبة 8.0% اجابوا لا أوافق و3 فرداً وبنسبة 4.0% اجابوا لا أوافق بشدة.

الجدول رقم (7) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور السياسات التسويقية لمنتجات الشركة

م	العبارة	درجة التحقق مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة
1	تحرص الشركة علي توفير منتجاتها بأحجام وأوزان مختلفة مع جودة التعبئة بناء علي دراسة رغبات المشترين	66.667	4	0.000	4.00	
2	تأخذ الشركة بعين الإعتبار مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة وذلك بإنتاج منتجات صحية والإستفادة من مخلفاتها.	51.600	4	0.000	4.00	
3	توجد للشركة سياسة متنوعة للأسعار تتلائم مع منتجات وقطاعات السوق المختلفة	26.533	4	0.000	4.00	
4	تأخذ الشركة بعين الإعتبار ردود أفعال الوسطاء في حالة تحديد الاسعار لمنتجاتها لانهم ذوي أهمية في توزيع المنتجات والترويج لها.	39.200	4	0.000	4.00	
5	إن التخطيط المنتجات وتطويرها وفحصها وتقديمها للسوق تعتبر عملية تكاملية (غير متجزئة) لتحسين الجودة	31.467	4	0.000	4.00	
6	تنفذ الشركة أنشطة مختلفة لترويج المبيعات مثل (المعارض- عينات للتذوق مجانية - هدايا تذكارية)	31.811	4	0.000	4.00	
7	تعمل الشركة علي حث الزبون وتشجيعه نحو إتخاذ قرار الشراء بطرق ترويجية مختلفة.	20.933	4	0.000	4.00	
8	تعطي الشركة إهتماما كبيرا للترويج والإعلان بهدف بناء السمعة والمركز للمنتج والشركة	20.667	4	0.000	4.00	
9	تعمل الشركة علي ايصال منتجاتها الي العملاء والزبائن في المكان والوقت المناسبين	43.067	4	0.000	4.00	
10	تسعي الشركة لامتلاك شبكة توزيع واسعة ومتنوعة لمنتجاتها	39.867	4	0.000	4.00	

الجدول رقم (7) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

تحرص الشركة علي توفير منتجاتها بأحجام وأوزان مختلفة مع جودة التعبئة بناء علي دراسة رغبات المشترين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي 66.667 بقيمة احتمالية 0.000 وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تأخذ الشركة بعين الاعتبار مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة وذلك بإنتاج منتجات صحية والإستفادة من مخلفاتها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي 51.600 بقيمة احتمالية 0.000 وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

توجد للشركة سياسة متنوعة للأسعار تتلائم مع منتجات وقطاعات السوق المختلفة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي 26.533 بقيمة احتمالية 0.000 وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

تأخذ الشركة بعين الاعتبار ردود أفعال الوسطاء في حالة تحديد الاسعار لمنتجاتها لانهم ذوي أهمية في توزيع المنتجات والترويج لها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي 39.200 بقيمة احتمالية 0.000 وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

إن التخطيط المنتجات وتطويرها وفحصها وتقديمها للسوق تعتبر عملية تكاملية (غير متجزئة) لتحسين الجودة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي 31.467 بقيمة احتمالية 0.000 وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

الخاتمة:

المراجعة الاستراتيجية أسلوب فعال لتقييم الأداء الاستراتيجي والسياسات التسويقية لأنها تقدم تقييماً متكاملًا للموقف الاستراتيجي للمؤسسة، وهذا من خلال البحث على اجابات للعديد من التساؤلات التي تخص جميع جوانب الإدارة الاستراتيجية. هذه الاجابات تتمثل في المعلومات و بيانات تساعد المسيرين على معرفة المشكلات ومواطن الخلل ومعالجتها في وقتها المناسب.

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال مراجعة الأداء الاستراتيجي لشركات الدواجن هناك جملة من التوصيات والاقتراحات والتي تقوم أساساً على استغلال نقاط القوة التي تتمتع بها شركات الدواجن حتى ترتقي بنشاطها إلى مستوى أفضل يزيد من كفاءتها وفعاليتها. وتمثلت النتائج في الآتي :

1. توجد علاقة إيجابية بين تطبيق المراجعة الاستراتيجية وتحسين مستوى اداء صناعة الدواجن
2. توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية أداء شركات الدواجن وإسلوب المراجعة الإستراتيجية المستخدمة بالشركة.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المراجعة الاستراتيجية وزيادة فعالية السياسات التسويقية لمنتجات الدواجن

التوصيات:

1. إنشاء ادارة للمراجعة الاستراتيجية بالشركات لمساعدة متخذي القرار الإستراتيجي بالشركات في تخطي الأزمات الطارئة التي قد يواجهونها خاصة في مجال التسويق .

2. توسيع نطاق المراجعة الإستراتيجية لتشمل تقديم الخدمات الإستشارية إلي الإدارة العليا بالشركة

- 3.التدريب المستمر لجميع العاملين بالشركة تدريبا علميا علي حسب إحتياجاتهم التدريبية
 - 4.تطوير نوعية المنتج واعتماد سياسة تسويقية فعالة.
 5. العمل على استغلال الطاقات الإنتاجية والتخزينية استغلالا أمثلا من أجل تحقيق مطالب العملاء المتزايدة.
 - 6 . اعتماد مفهوم البحث والتطوير كوسيلة لمسايرة التطور العلمي والرفع من جودة السلع والخدمات المقدمة.
- المراجع والمصادر:**
1. الحاكم ,علي عبدالكريم (2006م), الإدارة الإستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، السودان.
 2. الطائي, يوسف حجيم , (2009م), نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية, دار اليازوري للنشر . الاردن.
 3. جودة, محفوظ احمد (2009م), إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان , الأردن.
 - 4.حسان , بوبعاية (2016) ، فاعلية المراجعة الاستراتيجية في تقييم وتقويم أداء المؤسسات الاقتصادية بالتطبيق على تعاونية الحبوب و الخضر الجافة بالمسيلة) ، العدد 15.
 5. سليمان, احمد شوقي ، المراجعة الإستراتيجية في منظمات الأعمال، موقع دراسات في المحاسبة والإدارة <Http://site.google.com/site/shawky0007/home/almrajte-alastratyjyte>
 6. عائشة عبدالله محجوب (2017م)، المراجعة الإستراتيجية وتطبيقاتها في فنادق الدرجة الأولى بمدينة الخرطوم، جامعة الزعيم الأزهرى مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، الخرطوم، السودان
 7. عبد العزيز , خالد بن سعد بن ، (1997م)، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات علي القطاع الصحي، الرياض، المملكة العربية السعودية .
 8. علي, عبدالستار محمد (2000م)، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
 9. رحاب عبدالوهاب عبدالكريم(2003م). حمد السروي (2013م), تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات, دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع, القاهرة, مصر
 10. Tony Grundy, ' strategic audit; why it is rital to give your strategy a health check' ,2007 Gale, engage Learning, Chartered Institute of Management Accountants (CIMA).