

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى ^{*1}:

وَلَا تَقُولَنَّ لِلشَّيْءِ إِنِّي فَاعِلٌ ذَلِكَ غَدًا (23) إِلَّا أَنْ
يَشَاءَ اللَّهُ وَاذْكُرْ رَبَّكَ إِذَا نَسِيتَ وَقُلْ عَسَى أَنْ
يَهْدِيَنِّي رَبِّي لِأَقْرَبَ مِنْ هَذَا رَشَدًا (24)

سورة الكهف

(الآيتين 23 - 24)

الاهداء

: باسمي واسم امي

التي هي خير مني

والتي هي خير مني

والتي هي خير مني

والتي هي خير مني (التي هي خير مني)

الشكر والعرفان

□□□□□□ □□□□ □□□ □□□□□

● 000000 000000 0000 0000 00 000000 0000 00 00 0000

• □□□□□□□□ □□□□ □□□□□□ □□□□ □□□□

• □□□□□□□□ □□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□

. :

• በሰነድ ማስቀመጥ የተከናወነው የፋይል አቅርቦት ዘመን በአጠቃላይ በሶስት ዓመታት ውስጥ ይጨምራል፡፡

□□□□□□ □□□□□□ □□ □□□□□□ □□ □□□ □ □□□□□ □□□ □□□□□ □□ □□□□□□ □□ □□□ □□□□□□

□□□□ □□ □□□□ □□ □□□□ □□□□□□□□ □□ □□□□ □□

تناولت الدراسة اثر تطبيق منهج الادارة الاستراتيجية علي اداء المنظمات . دراسة حالة شركة اسمنت عطبرة المحدودة . وهدف هذا البحث لتوضيح اهمية الادارة الاستراتيجية في منظمات الاعمال وانها تعمل علي تحقيق اهداف المنظمة في المستقبل البعيد وتمكن المنظمة من معرفة الظروف والمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة ببيئة العمل وكيفية التعامل معها .

اتبع الباحث المنهج الوصفي التاريخي الاستقراء لدراسة اثر تطبيق منهج الادارة الاستراتيجية ودراسة الحالة لتتبع الظاهرة موضع البحث بالاضافة الي المنهج الاحصائي في تحليل بيانات الاستبانة .

وتم تقسيم البحث الي ثلاثة ابواب تحتوي علي سبعة فصول بها ستة وعشرون مبحث . والباب الاول بعنوان ادبيات الدراسة و قد تم في الفصل الاول فيه توضيح اسس ومبادئ الادارة الاستراتيجية . وهو يحتوي علي ثلاثة مباحث وفي الفصل الثاني تم توضيح مفهوم عملية مسح وتحليل بيئة الاعمال . وهو يحتوي علي اربعة مباحث . وفي الفصل الثالث تم توضيح صياغة الاستراتيجية وهو يحتوي علي ثلاثة مباحث والفصل الرابع تحدث عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومتابعة التنفيذ وهو يحتوي علي اربعة مباحث .

اما الباب الثاني فكان بعنوان (دراسة الحالة)واحتوي علي الفصل الخامس والفصل السادس ، الفصل الخامس تم فيه التعريف بالشركة وهو يحتوي علي ثمانية مباحث اما الفصل السادس تحدث عن استراتيجية الشركة ويحتوي علي ثلاثة مباحث اما الباب الثالث فهو بعنوان (تحليل الدراسة) وفيه الفصل السابع الذي تحدث عن تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة والذي اشتمل علي ثلاثة مباحث .

الدراسة الاستراتيجية :

- أن الشركات التي تهتم بوضع استراتيجيات واضحة لأعمالها تحقق نجاحاً ملحوظاً في إنتاجيتها ومبيعاتها وأرباحها .
- هناك العديد من التحديات التي أصبحت تمثل هاجس وتحدي للإدارة الاستراتيجية وخاصة في هذا العصر حيث أصبحت المخاطر والتحديات تتزايد بصورة غير عادية وغير متوقعة وان التغير هو السمة الاساسية له .
- تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية من الموضوعات الهامة عند اختيار الإستراتيجية المناسبة حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية.

- توجد أنواع عديدة من الاسمنت وذات استعمالات شتى وتختلف هذه الأنواع فيما بينها تبعاً لمكوناتها الأساسية ونوعية المواد الخام ودرجة جودتها ودرجة التحكم في تفاعلات المواد والحرق وكمية المواد المضافة ودرجة نعومة الطحن وشركة اسمنت عطبرة تعمل في صناعة نوع واحد منها (اسمنت بورتلاندي عادي)
- التكلفة الثابتة في شركة اسمنت عطبرة تتمثل في المرتبات والأجور والبدلات والمزايا الأخرى ويعتبر هذا العنصر من أهم واكبر عناصر تكلفة الانتاج ويمثل نسبة كبيرة من تكاليف الإنتاج.
- أن هناك فرص توسع خارجى يمكن للشركة استغلالها .
- الخطط الاستراتيجية :
 - الاهتمام بصناعة الاسمنت لتصبح واحد من السلع الصادرة التي تزيد من إيرادات البلاد وتزيد الدخل القومي
 - انشاء اتحاد قومي لجميع مصانع الاسمنت او تجميع المصانع باسم واحد حتي تتمكن من المنافسة العالمية
 - يجب علي شركة اسمنت عطبرة الاهتمام بالجانب البشري والعمل علي المحافظة علي العاملين المهرة الذين تتمتع بهم الشركة
 - انشاء قسم خاص للتسويق منفصل عن قسم المبيعات ، تتبع له وحدات الترويج والدعاية والاعلان
 - الاهتمام بتدريب العاملين علي استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تم تطبيقها في المصنع الجديد (خط الرابع) لزيادة الانتاج والمحافظة علي امن وسلامة العاملين .

Abstract

The study investigates the impact of the strategic management on the performance of organizations, a case study of Atbara Cement factory Ltd. This research aimed at highlighting the importance of strategic management in business firms that endeavor to achieve the organizations` goals in the long run that enable the firm to know the conditions and the changes taking place in the internal and external working environment and how to handle these changes and problems.

The researcher adopted the historical descriptive method as well as deductive method so as to study the research topic and the case study and to trace it using the statistical method for the analysis of data obtained from the questionnaire.

The research has been divided into three units that contains seven chapters with (26) sections – unit one is under the title : literature review , the principle and bases of the strategic management have been highlighted in chapter one, and this chapter contains three sections , chapter two , has highlighted the concept of the survey and analysis of business environment , chapter two , contains four sections while in chapter three the formulation of strategy has been considered , it has four sections.

In chapter four, the execution of the strategic plan and its follow up has been tackled. This chapter contains four sections. Unit two, is entitled: A case study, it contains chapter five and six. Chapter five , has introduced Atbara cement factory Ltd and in has contained eight sections and chapter six, has tackled the factory's strategy and it has three sections .

Unit three, is under the title (the study analysis) it contains chapter seven, with data analysis, testing of the research hypotheses, it contained three sections.

The study it arrived at the following results:

- The company that formulates clear strategies for its business, will make success in terms of its production, sales and profits.
- There are many challenges of the strategic management particularly now a days. These big challenges are growing.
- To examine and analyze the environment factors one of the major issues in selecting the appropriate strategy, this choice depends on the results analysis of each internal and external environmental factors.
- There are different types of cement that are used for various purposes: The various types of cement are determined by the type of raw materials, quality, degree of reaction of its components, burning, amount of added materials, and the degree of grinding. The Atbara cement factory manufactures only one type of cement (Portland).
- The fixed cost in Atbara cement factory is represented by salaries, wages, allowances, other benefits. This element is viewed as a crucial element in the production cost and it represents a huge amount of the production cost.
- There are chances for external expansion that should be exploited by the factory.

The study has come up with the following recommendations:

- Attention should be paid to cement industry to be one of the export commodities that will increase the national income.
- Setting up a national union to cater for cement all industries or merging the cement factories to enable them competes internationally.
- Atbara cement factory should place more emphasis on human aspect and to maintain the positions of skillful employees.
- Setting up a marketing unit with advertisement and promotion unit that should be separated from the sales unit.

- Paying more attention to training of personnel on a using modern technology that has been applied in the new factory so as to boost the production and preserve the safety of employees.

المحتوى

الموضوع	رقم الصفحة
الاية	أ
الاهداء	ب
الشكر والعرفان	ج
المستخلص	د
Abstract	و
فهرس الموضوعات	ح
فهرس الجداول	ك
فهرس الاشكال	ع
فهرس الملاحق	ف
المقدمة	1
اهمية البحث	1
مشكلة البحث	2
مجتمع البحث	2
منهج البحث	2
فروض البحث	2
أدوات جمع البيانات	3
هيكل للبحث	3
الدراسات السابقة	4
المقدمة : المبحث الأول : أهمية البحث	
المبحث الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته	10
المبحث الثاني : مستويات وعمليات الإدارة الإستراتيجية	21
الموضوع	رقم الصفحة
المبحث الثالث : التحديات التي تواجه تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية و كيفية مواجهتها	27
المقدمة : المبحث الأول : مفهوم البيئة الخارجية و الداخلية	
المبحث الأول : مفهوم البيئة الخارجية و الداخلية	32

	وأنواعها
37	المبحث الثاني : تحليل عوامل البيئة الخارجية العامة
42	المبحث الثالث : تحليل عوامل البيئة الخارجية الخاصة (الفرص والمخاطر)
50	المبحث الرابع : تحليل عوامل البيئة الداخلية (تحديد (نواحي القوة والضعف
	المبحث الأول : مفهوم رؤية ورسالة المنظمة
59	المبحث الأول : مفهوم رؤية ورسالة المنظمة
66	المبحث الثاني : البدائل الإستراتيجية وأنواع الخطط الإستراتيجية
	المبحث الأول : الرقابة الإستراتيجية علي الأداء وتنفيذ الخطة
78	المبحث الأول : الرقابة الإستراتيجية علي الأداء وتنفيذ الخطة
83	المبحث الثاني : الأداء الإداري والمالي من منظور إستراتيجي
87	المبحث الثالث : : التخطيط الاستراتيجي لتظم الاتصال والمعلومات
	المبحث الأول : صناعة الاسمنت في العالم
91	المبحث الأول : صناعة الاسمنت في العالم
98	المبحث الثاني : تطور الصناعة في السودان
104	المبحث الثالث : نبذة تاريخية عن شركة اسمنت عطبرة الموضوع
رقم الصفحة	المبحث الرابع : الجوانب الإدارية والتنظيمية والقانونية
107	المبحث الرابع : الجوانب الإدارية والتنظيمية والقانونية
124	المبحث الخامس : الأداء المالي والربحية
137	المبحث السادس : الجوانب الإنتاجية وحجم الإنتاج
	المبحث الأول : الخطط الإستراتيجية التي تم وضعها
139	المبحث الأول : الخطط الإستراتيجية التي تم وضعها
141	المبحث الثاني : المعوقات التي تواجه تنفيذ الخطط الإستراتيجية وكيفية معالجتها
143	المبحث الثالث : خطط التوسع في المستقبل
	المبحث الأول : تحليل البيانات

150	المبحث الأول : الأسلوب الإحصائي الذي تم إتباعه
150	المبحث الثاني : تحليل بيانات الاستبانة
191	المبحث الثالث : اختبار فروض البحث
□□□□□□	
	النتائج والتوصيات
220	النتائج
223	التوصيات
226	المراجع
الملاحق	

□□□□□□ □□□□

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
34	عناصر البيئة الكلية و فرعياتها	(1 - 1)
57	عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية الواجب تحليلها	(1 - 2)
81	خصائص المعلومات المطلوبة لتدقيق الرقابة في مستويات () الإستراتيجية المختلفة	(1 - 3)
92	المواد الخام لصناعة الأسمنت وحدود الأكسيد	(2 - 1)
129	. إيرادات شركة اسمنت عطبرة في الفترة من 2005 – 2009م	(2 - 2)
131	حجم الأصول غير المتداولة لشركة اسمنت عطبرة في الفترة من () 2005 – 2009	(2 - 3)
132	حجم الأصول غير المتداولة لشركة اسمنت عطبرة في الفترة من () 2005 – 2009	(2 - 4)
133	حجم الخصوم غير المتداولة لشركة اسمنت عطبرة في الفترة من () 2005 – 2009	(2 - 5)
134	حجم الأصول المتداولة لشركة اسمنت عطبرة في الفترة من () 2005 – 2009	(2 - 6)
135	حجم صافي الأرباح لشركة اسمنت عطبرة في الفترة من () 2005 – 2009	(2 - 7)

136	إجمالي قائمة المركز المالي لشركة اسمنت عطبرة في الفترة من (2005 _ 2009)	(2 - 8)
148	حجم الإنتاج بشركة اسمنت عطبرة بالاف الطن للفترة (2005 _ 2009)	(2 - 9)
150	نوع الوظيفة للمجتمع المبحوث	(1 _ 3)
151	المؤهل العلمي في شركة اسمنت عطبرة	(2 _ 3)
151	نوع الجنس في شركة اسمنت عطبرة	(3 _ 3)
152	الفئة العمرية في شركة اسمنت عطبرة	(4 _ 3)
152	الحالة الاجتماعية في شركة اسمنت عطبرة	(5 - 3)

البيانات الشخصية

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
153	سنوات الخبرة في مجال العمل بالشركة	(6 - 3)
153	المشاركة في الدورات التدريبية في مجال العمل	(7 - 3)
154	مكان الدورة التي تمت المشاركة	(8 - 3)
155	مدى وجود رؤية ورسالة لشركة اسمنت عطبرة	(9 - 3)
152	مدى وضع الأهداف من قاعدة الهرم الإداري في شركة اسمنت عطبرة	(10 - 3)
156	مدى متابعة شركة اسمنت عطبرة للخطط	(11 - 3)
157	مدى متابعة شركة اسمنت عطبرة للخطط	(12 - 3)
157	مدى معرفة معايير تقييم الأداء لدى الإدارات بشركة اسمنت عطبرة	(13 - 3)
158	مدى تنفيذ الخطط التي يتم وضعها بشركة اسمنت	(14 - 3)
159	مدى مراعاة العوامل الداخلية والخارجية بشركة اسمنت عطبرة عند وضع الخطط	(15 - 3)
159	مدى توضيح العلاقة بين الخطة والأداء بصورة مستمرة بشركة اسمنت عطبرة	(16 - 3)
160	مدى الإعلان عن خطط الإنتاج بصورة دائمة بشركة اسمنت عطبرة	(17 - 3)
161	مدى وجد إستراتيجية تدريب مستمر للعاملين بشركة اسمنت عطبرة	(18 - 3)
161	مدى وضع موازنة مالية سنوية وربيع سنوية بشركة اسمنت عطبرة	(19 - 3)
162	مدى إعلان الشركة عن أرباحها وأهدافها وفق ما هو مخطط له	(20 - 4)
163	مدى دراسة البيئة الخارجية والداخلية بشركة اسمنت عطبرة	(21 - 3)

164	مدي تهديد المنافسين الجدد لشركة اسمنت عطبرة	(22 - 3)
164	مدي تطبيق منهج أسوت بشركة اسمنت عطبرة	(23 - 3)
165	مدي سحب الشركات الأخرى للعاملين بشركة اسمنت عطبرة	(24 - 3)
166	مدي تزايد نسبة ترك العمل بشركة اسمنت عطبرة بشركة اسمنت عطبرة	(25 - 3)
167	مدي انخفاض مبيعات شركة اسمنت عطبرة	(26 - 3)

الجدول رقم ١١

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
168	مدي عر قلة القوانين والتشريعات لتنفيذ خطط شركة اسمنت عطبرة	(27 - 3)
168	مدي تخلف التكنولوجيا المستخدمة في شركة اسمنت عطبرة	(28 - 3)
169	مدي تأثير الخصخصة إيجاباً علي إنتاجية وأداء العاملين بشركة اسمنت عطبرة	(29 - 3)
170	مدي تأثير الخصخصة إيجاباً علي إنتاجية وأداء العاملين بشركة اسمنت عطبرة	(30 - 3)
170	مدي زيادة حجم الطلب علي سلعة الاسمنت في السودان	(31 - 3)
171	مدي تأثير ماركة وجودة منتج شركة اسمنت عطبرة في إقبال المستهلك علي شراء سلعة الشركة	(32 - 3)
172	مدي تمكين رأس مال الشركة للشركة من التغلب علي التهديدات الخارجية	(33 - 3)
173	مدي زياد حجم استخدام الاسمنت في السودان	(34 - 3)
173	مدي تمتع شركة اسمنت عطبرة بأيدي عاملة ذات خبرة عالية	(35 - 3)
174	مدي توفر المادة الخام حالياً وتمكينه للشركة من مضاعفة إنتاجها في المستقبل	(36 - 3)
175	مدي وجود الرضاء الوظيفي لدي العاملين بشركة اسمنت عطبرة	(37 - 3)
176	مدي وجود مراكز تسويق كافية ومنتشرة في جميع أنحاء السودان لشركة اسمنت عطبرة	(38 - 3)
176	مدي تمتع شركة اسمنت عطبرة باستقرار نسبي في الإدارة العليا والوسطي	(39 - 3)
177	مدي وضوح الهيكل التنظيمي لشركة اسمنت عطبرة ومعرفة كل شخص للمطلوب منه تماماً	(40 - 3)
178	مدي قيام الإدارات الوسطي والدنيا بوضع خطط تخص أقسامهم	(41 - 3)

المحتوى

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
178	مدي قيام الإدارات الوسطي والعليا بوضع خططها بعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية	(3 - 42)
178	مدي تأثير عدم وجود قسم منفصل للتسويق سابقاً علي حجم المبيعات	(3 - 43)
180	مدي وجود علاقة بين قسمي المبيعات والإنتاج	(3 - 44)
181	مدي تكافؤ الهيكل التنظيمي الحالي وفرص التوسع في المستقبل	(3 - 45)
181	مدي اهتمام الشركة بتنشيت شاغلي الوظائف العليا في منصبهم	(3 - 46)
182	مدي اهتمام الشركة بتأهيل العاملين بالإدارات العليا والوسطي	(3 - 47)
183	مدي زيادة الشركة المستمرة للحوافز والأجور	(3 - 48)
184	مدي توعية الشركة للإدارات بأهمية ونوعية التخطيط الاستراتيجي	(3 - 49)
184	مدي قيام نظام المعلومات بالشركة بدورة بصورة كاملة وصحيحة	(3 - 50)
185	مدي دراسة الشركة للسوق بصورة مستمرة لمعرفة التغير في حجم الطلب	(3 - 51)
186	مدي إمكانية نظام المعلومات المحاسبي بتوفير المعلومات المالي المطلوبة	(3 - 52)
187	مدي جود نظام المعلومات للموارد البشرية وتقييم الأداء	(3_ 53)
187	مدي التبادل المستمر للمعلومات بين الأقسام المختلفة في الشركة	(3 - 54)
188	مدي استخدام الشركة لنظم المعلومات الحديثة	(3 - 55)
189	مدي استخدام الشركة لنظم المعلومات الحديثة	(3 - 56)
190	مدي اعتماد الشركة علي نظام للمعلومات المتراجعة بغرض تصحيح الانحراف	(3 - 57)
192	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الاولى	3_58)
193	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لاجابات الفرضية	(3 - 59)
195	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع	(3 - 60)

	عبارات الفرضية الاولى	
--	-----------------------	--

البيانات

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
196	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية	(61 - 3)
197	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية الثانية	(62 - 3)
198	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية	(63 - 3)
199	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة	(64 - 3)
201	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية الثالثة	(65 - 3)
203	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة	(66 - 3)
204	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الرابعة	(67 - 3)
205	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية الرابعة	(68 - 3)
207	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الرابعة	(69 - 3)
208	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الخامسة	(70 - 3)
210	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية الخامسة	(71 - 3)
212	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الخامسة	(72 - 3)
213	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية السادسة	(73 - 3)
214	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية السادسة	(74 - 3)
215	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية السادسة	(75 - 3)
216	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية السابعة	(76 - 3)
217	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية السابعة	(77 - 3)
219	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية السابعة	(78 - 3)

المحتوى

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
11	ممارسة عملية الإستراتيجية للإدارة العليا	(1 1-)
20	نموذج هنري مينتيريج للإستراتيجية	(2 1-)
23	مستويات الإستراتيجية ومحيط الاهتمام	(3 1-)
25	. تطور خطوات الإدارة الإستراتيجية	(4 1-)
36	أهم العوامل الخارجية عامة وخاصة المحيطة بالمنظمة	(5 1-)
45	نموذج مايكل بورتر لتحليل الصناعة	(6 1-)
57	درجة الرقابة والتحكم من قبل المنظمة	(7 1-)
63	العلاقة بين الرؤية والرسالة والغايات	(8 1-)
92	مراحل صناعة الاسمنت	(1 2-)
108	الهيكل الإداري لإدارة الإنتاج	(2 2-)
108	الهيكل الإداري لإدارة الصيانة	(3 2-)
109	الهيكل الإداري لإدارة الصيانة	(4 2-)
111	الهيكل الإداري للشؤون الإدارية	(5 2-)
122	الهيكل التنظيمي لشركة اسمنت عطبرة	(6 2-)

المحتوى

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
I	نموذج الاستبانة	(ملحق رقم 1)

Ix	تقرير المركز المالي للعام 2004	(ملحق رقم 2)
X	تقرير المركز المالي للعام 2005	(ملحق رقم 3)
Xi	تقرير المركز المالي للعام 2006	(ملحق رقم 4)
Xii	تقرير المركز المالي للعام 2007	(ملحق رقم 5)
Xiii	تقرير المركز المالي للعام 2008	(ملحق رقم 6)
Xiv	تقرير المركز المالي للعام 2009	(ملحق رقم 7)
Xv	قانون تنظيم وتنمية الصناعة بولاية نهر النيل	(ملحق رقم 8)
Xx	ورقة عمل بعنوان (استراتيجية القطاع الصناعي بولاية نهر النيل)	(ملحق رقم 9)
XXVIII	ورقة عمل بعنوان (الاستثمار بولاية نهر النيل الواقع والرؤيا المستقبلية)	ملحق رقم (10)