

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي  
قسم إدارة الأعمال



(أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة)

(Impact of strategic planning practices on human resources  
performance in heavy industries sector)

دراسة حالة (شركة جياذ للأليات الثقيلة)

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في فلسفة إدارة الأعمال

إعداد الباحث:

مجاهد عثمان خالد محمد

إشراف البروفيسور:

أحمد إبراهيم أبوسن

2016 م ، 1438 هـ



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

اللّٰهُ الَّذِیْنَ اٰمَنُوْا مِنْكُمْ وَالَّذِیْنَ اٰتَوْا الْعِلْمَ  
ذَرَجَاتٍ وَاللّٰهُ بِمَا تَعْمَلُوْنَ خَبِیْرٌ

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِیْمُ

سورة المجادلة الاية (11)

# الإهداء

إلى غدوتي في هذه الحياة وشفيعي يوم القيامة، والذي أسأله جلّ وعلا أن يحشرني في زميرته،  
وأن يجعلني في رفقته، حبيبي (محمد) صلى الله عليه وسلم:  
إلى من، رضاؤها من رضا ربي، إلى روح (أبي) الطاهرة تغمدها الله بوسع رحمته، إلى أمي  
(عائشة) أطال الله في عمرها وبارك في أيامها:  
إلى أمي الثانية (مريم) متعها الله بالصحة والعافية ومد في آجالها:  
إلى من وقفت بجانب مشجعة وداعمة ومؤازرة، زوجتي العزيزة (سلمى)، شكراً جميلاً:  
إلى أبنائي الأعمام (أياد) و(محمد) وبنتي الحبيبة (آية)، حفظهم الله:  
إلى كل من كانت له مساهمة في إنجاز هذا البحث من زملائي الأفاضل:  
إلى أهلي وعشيرتي وأصدقائي الأكارم:

أهدي هذا الجهد المتواضع سائلاً المولى عز وجل أن يتقبله عملاً خالصاً لوجهه الكريم.

الباحث

# شكر وتقدير

الشكر مبدئاً وختاماً لله رب العالمين، الذي أعانني على كتابة هذا البحث ووفقني لإكماله، ثم الشكر من بعد ذلك لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، تاج عزي ورمز فخري، وكذلك الشكر الجميل لكليتي الدراسات العليا والتجارة بالجامعة لأساتذة أجلاء وطلبة أعزاء وعاملين أفاضل يقدمون كل جهدهم ووقتهم من أجل العلم وطلابه.

تنسابق الكلمات وتتزاحم العبارات لتنظم عقد الشكر الذي لا يستحقه إلا أنت، إليك يا من كان له قدم السبق في ركب العلم والتعليم، إليك أهدي عبارات الشكر والتقدير كلها لعلها توفيك جوً من حقك على كل طالب علم، أستاذي الجليل البروفيسور أحمد إبراهيم أبوسن المشرف على هذا البحث، فأسأل الله أن يحفظك ويمتلك بالصحة والعافية. ثم الشكر والتقدير للبروفيسور ميرغني عبد العال حمور نظير ما قدم من جهد فجزاه الله خير الجزاء. ثم الشكر والعرفان والإمتنان إليك يا من بذلت ولم تنتظر العطاء الدكتور صديق بلل إبراهيم بلل (عميد كلية التجارة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)، الذي طوّق جيدي بما تفضل به عليّ من علمه الغزير وخبرته الثرة، فالله أسأل أن يمنّ عليه بالخير العميم ويمد في آجاله.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأسرة شركة جياذ للعمليات الثقيلة التي كان لها دور كبير في إتمام هذا البحث من خلال تعاونهم الثر المنقطع النظير فجزهم الله خيراً. وكذا الشكر موصول لكل من مد لي يد العون في هذا البحث، وجزا الله الجميع خير الجزاء، والحمد لله رب العالمين في البدء والمنتهى.

الباحث

## مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة، إضافةً إلى دراسة وتحليل أبعاد التخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بأبعاد أداء الموارد البشرية بالتطبيق على شركة جياذ للآليات الثقيلة. وركزت الدراسة على قطاع الصناعات الثقيلة بإعتباره أحد أهم القطاعات وأكبرها تكلفة. إعتد الباحث في جمع البيانات على الدراسات السابقة ذات الصلة التي شكلت الإطار النظري للدراسة. أما الدراسة التطبيقية كانت من خلال تصميم إستبانة حوت على محاور متعددة تم توزيعها على عينة بلغت (104) عاملاً في إدارات شركة جياذ للآليات الثقيلة المختلفة، حيث تم إختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة. إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وعمل التحليلات الإحصائية اللازمة وتم إختبار فرضيات الدراسة عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: (1) وجود أثر للأبعاد المتعلقة بممارسات التخطيط الإستراتيجي (إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي، وجود تحليل بيئي إستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود خطة إستراتيجية، وجود قرارات إستراتيجية تحسينية) على كل أبعاد أداء الموارد البشرية (الفاعلية، الكفاءة، الحد من إهدار الموارد، التمكين). (2) قيام الإدارة العليا بجلب الأدوات والوسائل المطلوبة للتخطيط الإستراتيجي وتمليكها للقائمين بأمره مما يسهل عملهم بالشكل المطلوب. (3) الإدارة العليا تخطط إستراتيجياً لكل أنشطتها (المالية، الإدارية، الفنية، التسويقية،...) وتبذل جهداً مقدراً للإلتزام بما خططت. (4) قيام إدارة الشركة، وعلى ضوء مبادراتها وأهدافها، بوضع موازنتها المالية وتحديد مواردها المتعددة.

تمثلت أهم توصيات الدراسة في: (1) الإستمرار في الإهتمام بعملية التخطيط الإستراتيجي بإعتباره وسيلة لتحسين الأداء وطريق للشركة من خلاله تستطيع السير نحو أهدافها بكل قوة وثبات متفادياً المخاطر بجانب محاولة الإستفادة من الفرص التي تسنح من وقت لآخر والتي تتبين لها من خلال تحليلها لبيئتها الخارجية. (2) من خلال تحليل البيئة الداخلية يجب ضرورة التمسك بنقاط القوة ومحاولة تعزيزها بجانب معالجة نقاط الضعف ومحاولة تحويلها لنقاط قوة. (3) ضرورة عمل تقييم دقيق في نهاية كل عام للأداء في كل الأنشطة الفنية والإدارية والمالية بالشركة لمعالجة القصور فيها وسد الفجوات إستعداداً للعام المقبل. (4) ضرورة زيادة الجرعات التدريبية للعاملين بالشركة حتى يتسنى لهم إنجاز وتنفيذ الخطة الإستراتيجية كل في مجاله ولا ينبغي تركيز التدريب على فئة دون الأخرى.

## **ABSTRACT**

This study aimed at identifying the impact of strategic planning practices on the performance of human resources in the heavy industries sector, in addition, studying and analyzing the dimensions of strategic planning practices and their relation to the dimensions of human resources performance. The study focused on the heavy industry sector as one of the most important sectors that for its high cost. The researcher relied on data collection on previous relevant studies that formed the theoretical framework of the study. The applied study was done by designing a whole questionnaire on multiple axes, which were distributed to a sample of (104) workers in the departments of the company of the different levels, which were selected randomly. The researcher used the descriptive analytical method and the necessary statistical analysis. The hypothesis of the study was tested by the Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) program. The results of the study are: 1) The impact of the dimensions related to strategic planning practices (interest and support of senior management of strategic planning, the existence of strategic environmental analysis of the internal and external environment, the existence of a strategic plan and the existence of strategic improvement decisions) , Reducing waste of resources, empowerment). 2) The senior management bring the tools required for strategic planning. 3) Senior management strategically plans all of its activities (financial, administrative, technical, marketing, etc.) and makes a determined effort to comply with what has been planned. 4) The management of the company, in the light of its initiatives and objectives, to develop their financial budgets and determine their multiple resources. The main recommendations of the study are: 1) To continue focusing on the strategic planning process as a way to improve performance and a way for the company to move towards. 2) By analyzing the internal environment, it is necessary to stick to the points of strength and try to strengthen them as well as to address the weaknesses and try to turn them into strengths. 3) The need for careful evaluation at the end of each year for performance in all technical, administrative and financial activities of the company to address the shortcomings and fill gaps in preparation for the next year. 4) The need to increase the training doses for the employees of the company so that they can complete and implement the strategic plan in each area and should not focus training on the category without the others.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	م
أ	الإستهلال	1
ب	الإهداء	2
ج	شكر وتقدير	3
د	مستخلص الدراسة	4
هـ	ABSTRACT	5
و	قائمة المحتويات	6
ي	قائمة الجداول	7
ل	قائمة لأشكال	8
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>		
2	ولا: المقدمة	9
5	انيا: خطة الدراسة	10
5	مشكلة الدراسة	11
5	الفجوة البحثية	12
6	أهداف الدراسة	13
6	أهمية الدراسة	14
7	مصادر الدراسة	15
7	حدود الدراسة	16
8	لتعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة	17
9	هيكلية الدراسة	18
10	لثا: الدراسات السابقة	19
31	إختلاف الدراسة عن الدراسات السابقة	20
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>		
33	المبحث الأول: الإستراتيجية	21
33	مقدمة	22
36	فك التشابك بين بعض المفاهيم	23
38	فرق بين القرارات الإستراتيجية والقرارات المعتمدة على الإستراتيجية	24
39	مستويات وضع الإستراتيجية	25



الصفحة	الموضوع	٢
41	لماذا الإدارة الإستراتيجية	26
42	سمات الإدارة الإستراتيجية	27
44	تطلبات التطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية	28
44	لحقاتق الأساسية للإدارة الإستراتيجية	29
46	الرسالة	30
51	لأهداف	31
54	القيم	32
55	الموارد	33
55	البيئة	34
57	الرؤية	35
58	نموذج إدارة لإستراتيجية	36
58	صياغة الإستراتيجية	37
62	كيفية تنفيذ الإستراتيجية	38
62	لرقابة الإستراتيجية وأهميتها	39
64	شكال الرقابة الإستراتيجية	40
64	مجالات الرقابة الإستراتيجية	41
65	<b>المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي</b>	42
66	نهوم التخطيط الإستراتيجي وإ طاره الإرشادي ومراحله المختلفة	43
70	ما ليس من التخطيط الإستراتيجي	44
71	طار التخطيط الإستراتيجي الإرشادي	45
72	مراحل التخطيط الإستراتيجي	46
75	مقومات التخطيط الإستراتيجي	47
76	ثقافة المنظمة وتأثيرها على سلوك الموارد البشرية	48
77	فهوم الثقافة التنظيمية	49
78	خصائص الثقافة التنظيمية	50
79	نواع الثقافة التنظيمية	51
81	تأثير الثقافة على سلوك المنظمة والعاملين بها	52
82	تأفة التنظيمية وإعداد إستراتيجية المنظمة	53
83	بيئة المؤسسة الداخلية وبيئة المؤسسة الخارجية وتحليلها	54
85	تحليل بيئة الصناعة أو بيئة النشاط	55

الصفحة	الموضوع	٢
86	تحليل بيئة المهنة	56
88	تحليل البيئة الداخلية	57
90	مداخل التحليل البيئي الداخلي	58
91	تحديات أفراد المؤسسة في عملية التحليل البيئي	59
92	المبحث الثالث: أداء الموارد البشرية	60
92	الكفاءة	61
94	تحقيق الكفاءة المتفوقة	62
95	ور الأداء في تحسين الأداء ورفع الكفاءة	63
96	أنواع الكفاءات	64
97	الفاعلية	65
100	تقييم الموارد البشرية	66
101	الفرق بين الكفاءة والفاعلية	67
102	الحد من إهدار الموارد	68
103	مضار الهدر	69
103	أنواع الهدر	70
104	كيفية محاربة الهدر	71
105	الهدر في منهجية كايزن	72
105	الكايزن ومحاربة الهدر	73
106	لتمكين	74
109	إستراتيجية تمكين العاملين	75
109	تعريفت أخرى للتمكين من وجهات نظر مختلفة	76
110	مزايا تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين	77
111	ور التمكين في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة	78
111	عملية إتخاذ القرار	79
112	أهم متطلبات تمكين العاملين	80
113	ملاقة التخطيط الإستراتيجي بأبعاد أداء الموارد البشرية	81
113	علاقة التخطيط الإستراتيجي بالكفاءة	82
113	علاقة التخطيط الإستراتيجي بالفاعلية	83
114	علاقة التخطيط الإستراتيجي بالحد من إهدار الموارد	84
114	ملاقة التخطيط الإستراتيجي بالتمكين	85

الصفحة	الموضوع	م
<b>الفصل الثالث: نظريات ونموذج وفرضيات ومنهجية الدراسة</b>		
117	المبحث الأول: نظريات الدراسة	86
118	نظرية الموارد	87
121	مبادئ نظرية الموارد	88
122	نظرية السبب والأثر	89
125	نظرية التوقع	90
129	المبحث الثاني: نموذج وفرضيات الدراسة	91
129	نموذج الدراسة	92
130	مبررات الباحث لإختيار أبعاد المتغيرات	93
132	تطوير فرضيات الدراسة	94
133	المبحث الثالث: منهجية الدراسة	95
133	منهجية الدراسة	96
135	خلفية تاريخية عن مجتمع الدراسة	97
138	مجمع وعينة الدراسة	98
139	أداة الدراسة	99
147	أساليب المعالجة الإحصائية	100
<b>الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة</b>		
149	المبحث الأول: دراسة المبحوثين	101
149	وصف متغيرات الدراسة	102
154	لإجابة عن أسئلة الدراسة	103
168	المبحث الأول: إختبار الفرضيات	104
<b>الفصل الخامس: مناقشة نتائج وتوصيات الدراسة</b>		
183	نتائج الدراسة	105
185	مناقشة نتائج الدراسة على ضوء نتائج الدراسات السابقة	106
194	توصيات الدراسة	107
195	محددات الدراسة	108
195	الدراسات المستقبلية المقترحة	109
196	قائمة المصادر والمرجع	110
203	الملاحق	111

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
140	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات دعم وإهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي لدرجة الكلية للبعد	1
141	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بُعد التحليل الإستراتيجي لدرجة الكلية للبعد	2
142	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بُعد وجود خطة إستراتيجية بالشركة لدرجة الكلية للبعد	3
143	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بُعد وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة لدرجة الكلية للبعد	4
144	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بُعد الفاعلية بالدرجة الكلية للبعد	5
144	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بُعد الكفاءة بالدرجة الكلية للبعد	6
145	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بُعد تقليل الهدر بالدرجة الكلية للبعد	7
145	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات بُعد لتمكين بالدرجة الكلية للبعد	8
146	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	9
149	توزيع افراد العينة حسب العمر	10
150	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	11
151	توزيع افراد العينة حسب التخصص المهني	12
152	توزيع افراد العينة حسب المركز الوظيفي	13
153	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	14
154	إستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور "إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي" مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	15
156	إستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور "التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية" مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	16
158	إستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور "وجود خطة إستراتيجية بالشركة" مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	17
160	إستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور "وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة" مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	18
162	المتوسطات العامة لأبعاد المتغير المستقل	19
163	إستجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد "الفاعلية" مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	20
164	إستجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد "الكفاءة" مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	21
165	إستجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد "الحد من إهدار الموارد" مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	22

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
166	استجابات أفراد الدراسة على عبارات "تمكين" مرتبة نازلياً حسب متوسطات الموافقة	23
167	لمتوسطات العامة لأبعاد المتغير التابع	24
168	Model Summary (الفاعلية)	25
169	جدول ANOVA (الفاعلية)	26
169	جدول Coefficients (الفاعلية)	27
171	Model Summary (الكفاءة)	28
171	ANOVA (الكفاءة)	29
172	Coefficients (الكفاءة)	30
173	Model Summary (الحد من الإهدار)	31
173	ANOVA (الحد من الإهدار)	32
174	Coefficients (الحد من الإهدار)	33
175	Model Summary (لتمكين)	34
176	ANOVA (لتمكين)	35
176	Coefficients (لتمكين)	36
178	تباطؤ إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي بأبعاد المتغير التابع	37
179	رتباط التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية بأبعاد المتغير التابع	38
180	رتباط وجود خطة إستراتيجية بأبعاد المتغير التابع	39
181	رتباط وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بأبعاد المتغير التابع	40

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
39	مستويات وضع الإستراتيجية	1
43	المستويات الإستراتيجية	2
50	أسق المنتج وإتجاهات النمو	3
53	عوامل المؤثرة في تحديد الأهداف التنظيمية	4
71	ناد التخطيط الإستراتيجي وإطاره الإرشادي	5
73	عناصر التخطيط الإستراتيجي	6
83	تحليل بيئة المنظمة (الداخلية والخارجية)	7
84	تحليل بيئة المنظمة الخارجية	8
85	نموذج بورتر للقوى الإستراتيجية الخمس المؤثرة في بيئة الصناعة	9
94	جذور الميزة التنافسية	10
120	العلاقة بين الإستراتيجية، الموارد، القدرات، الكفاءات	11
122	شكاوى العملاء في جودة المنتج (لسبب والأثر)	12
123	لعناصر الأساسية المؤثرة على المنتج أو الخدمة (لسبب والأثر)	13
123	لمؤثرات على العناصر الأساسية للمنتج أو الخدمة (لسبب والأثر)	14
124	صنيف كل الأسباب المحتملة المؤثرة على المنتج أو الخدمة (لسبب والأثر)	15
128	الدافعية (العلاقة بين التوقع، الوسيلة) - نظرية التوقع	16
129	متغيرات البحث	17
149	توزيع فراد الدراسة حسب العمر	18
150	توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي	19
151	توزيع أفراد الدراسة حسب التخصص المهني	20
152	توزيع أفراد الدراسة حسب المركز الوظيفي	21
153	توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة	22
162	لمقارنة بين المتوسطات العامة لأبعاد المتغير المستقل	23
167	لمقارنة بين المتوسطات العامة لأبعاد المتغير التابع	24

الفصل الأول:

# الإطار العام للدراسة:

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:

### أولاً : المقدمة :-

تلعب الموارد البشرية دوراً هاماً ورئيساً في التنمية كما يمثل الإستثمار فيها أعلى عناصر الإستثمار عائداً وأكثرها تأثيراً على عناصر الثروة الأخرى. وتأتي أهمية الموارد البشرية من كون الإنسان محور كل نشاط ومبعث حيوية وفعالية كل الثروات وعليه تعتمد الكفاءة والنمو والتقدم وكيان المنظمة وملاحمها وتفوقها واستمرارها في المنافسة<sup>(1)</sup>.

وحتى يستطيع العنصر البشري في المؤسسة القيام بواجباته على الوجه الأكمل لا بد من إدارته بالصورة المثلى التي تستطيع المؤسسة من خلالها أن تحقق أهدافها ورسالتها ورؤيتها التي من أجلها أنشئت، وعليه ينبغي لأية مؤسسة أن يكون لديه إدارة موارد بشرية تهتم به وتعمل على إبعاده وتحقيق متطلباته حتى ينعكس ذلك إيجاباً على إنتاج المؤسسة.

تعني الإدارة لغة القيام بخدمة الآخرين، واصطلاحاً فهي ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد من أجل تحقيق هدف عام وعرفت بأنها وظيفة واسعة للمعنى تضم في إطارها عمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة وإصدار الأوامر لتحقيق أهداف المنظمة، كما عرفت بأنها فن أو علم توجيه وتسيير أعمال المنظمة بقصد تحقيق أهداف محددة، ومن إستقراء جميع التعريفات السابقة يتبين لنا بأنه لا يوجد هنالك تعريف واحد شامل لعلم الإدارة. أما الموارد فلغة تعني مصدر ومنبع، وأصطلاحاً يقصد بها الموارد البشرية، المادية، المعلوماتية والمالية في المنظمة، وتعتبر الموارد البشرية أهم تلك الموارد، وهي بشكل عام عبارة عن أنشطة وفعاليات تقوم على إستقطاب وتعيين وتخطيط وتنظيم وقيادة وحفز المورد البشري في المنظمة لتحقيق الأهداف الرئيسة والفرعية من أجل الوصول إلى زيادة كفاءة وفعالية الإنتاج وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية وبالتالي زيادة حصة المنظمة في السوق والمحافظة عليها. لقد قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد عام 1970، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة، بتغيير المصطلح السائد إدارة الأفراد (Personnel) إلى إدارة الموارد البشرية (Human Resources)<sup>(2)</sup>.

(1) يزن تيم، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، الناشر: الدار الجامعية، ص3.

(2) عطا الله محمد تيسير، غالب محمود سنجد، إدارة الموارد البشرية (الإتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة)،

الناشر جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الطبعة الأولى 2015، ص2.



للموارد البشرية بالمنظمة أهداف متنوعة تتمثل في الهدف الإجتماعي وهو المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية في تحقيق إحتياجات الأفراد والتحديات في المجتمع مع المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على التنظيم ومن أمثلة هذه الأهداف الإلتزام بالقوانين والتشريعات. كذلك الهدف التنظيمي وهو تحقيق الفاعلية التنظيمية، حيث أن الإدارة ليست هي النهاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لمساعدة التنظيم، ومن أمثلة هذه الأهداف العلاقات بين الإدارة العليا والعاملين، الإختيار، التخطيط والتدريب وهنالك الهدف الوظيفي وهو مراعاة المستوى التنظيمي للمنظمة وإشباع حاجياتها بدون زيادة أو نقص، ومن أمثلة هذه الأهداف التقييم والتعيين. أما هدف الأفراد فهو يتمثل في مساعدة العاملين في تحديد أهدافهم الشخصية وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد وزيادة درجة ولائهم وإنتمائهم، ومن أمثلة هذه الأهداف المكافآت والحوافز<sup>(1)</sup>.

تختلف مهام وواجبات إدارة القوى العاملة أو إدارة الموارد البشرية من منشأة إلى أخرى حسب السياسة التي تنتهجها المنشأة، أهدافها، حجمها، ظروفها، عملياتها،.. حيث أن أهداف إدارة الموارد البشرية ما هي إلا إنعكاس لأهداف المنشأة، ولكن إذا نظرنا إلى أحدث ما وصل إليه العلم وما أسفرت عنه خبرات المنشآت في الدول المتقدمة مادياً وتقنياً نجد أن مدير الموارد البشرية يركز إهتمامه في الآتي: أ/ إعداد برنامج للعمل يبنى على سياسات واضحة ومحددة للأفراد. ويقوم بتنفيذ البرنامج تنظيم يحدد إختصاصات الموارد البشرية. ب/ تطبيق أحدث الأساليب العلمية في تنظيم علاقة العاملين في المنشأة بالإدارة، منذ لحظة التفكير في إختيارهم للعمل، وتطوير هذه الأساليب لتتفق مع ظروف العمل في المنشأة إذا تطلب الأمر ذلك. ج/ فهم دقيق للعنصر الإنساني الذي يعمل في المنشأة، الدوافع التي تدفعه للعمل، أنواع التنظيمات التي يشكلها وكيفية توصيل المعلومات والتعليمات إليه. ولابد أن تكون إدارة الموارد البشرية أهدافها التي تعبر عن أهداف المنشأة تجاه الموارد البشرية. وبطبيعة الحال تتفاوت هذه الأهداف من منشأة إلى أخرى، ويتوقف تحديد هذه الأهداف على مدى فهم الإدارة لأهمية تنظيم العلاقة بينها وبين العاملين على أساس عملي، كذلك تتأثر عملية تحديد الأهداف بالتشريعات العمالية التي تفرض أساليب معينة لتنظيم علاقة الشركات بالعاملين. والواقع أن مفهوم الإدارة لأهمية وظيفة الموارد البشرية وللأساليب العلمية التي قد تطبق في تنظيم علاقة المنشأة بالعاملين يلعب دوراً أساسياً في تحديد أهداف التنظيم الذي سيشرف على إدارة الموارد البشرية<sup>(2)</sup>.

(1) يزن تيم، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، مرجع سبق ذكره، ص5.

(2) حمد عبد الرحمن حمد البيلي، أساسيات الإدارة والأداء، جامعة أم درمان الإسلامية، الطبعة الأولى 2010م،

تسعى المنظمات جاهدة نحو دعم الميزة التنافسية لكل نشاط من الأنشطة التي تحتويها، ويقصد بالميزة التنافسية: مجموعة العوامل التي تميز منتجات الشركة عن غيرها من منتجات المنافسين بهدف زيادة الحصة السوقية. هنالك العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية مثل: أ/ زيادة التكلفة Cost leadership والتي يقصد بها أن تسعى الشركة إلى أن تكون تكلفة منتجاتها هي أقل تكلفة بالسوق. ب/ التمييز Differentiation وهو مثال آخر حول الميزة التنافسية وهو أن تسعى الشركة لأن تكون هي المتميزة على مستوى الصناعة التي تعمل بها من خلال التركيز على الأبعاد التي يرغب العملاء في توافرها بالمنتجات. وإذا ما أخذنا الموارد البشرية كميزة تنافسية Human Resources As A competitive Advantage فإن بعض الشركات العالمية تسعى إلى رفع أجور قوة العمل بها إذا رأت أنها تتميز بالولاء والالتزام، وبما يمكنها من إنتاج منتجات عالية الجودة بتكلفة أقل. لقد ترتب على النظر إلى الموارد البشرية بأنها ميزة تنافسية إلى نمو علم جديد يسمى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية Strategic Human Resources Management والتي تعرف على أنها ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يعجل من نواحي الإبداع والمرونة. هذا ويعنى بالموارد البشرية الإستراتيجية ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك إستراتيجي سواء من خلال صناعة إستراتيجيات المنظمة أو من خلال تنفيذ تلك الإستراتيجيات بممارسة مختلف أنشطة الموارد البشرية من إستقطاب واختيار وتدريب وتعويض الموظفين. ويشير مصطلح إستراتيجيات الموارد البشرية إلى مجموعة محددة من أنشطة التصرف التي تتبعها المنظمة بغية تحقيق أهدافها<sup>(1)</sup>.

وأخيراً يمكن القول إن، الوظائف المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة، موضوع في غاية الأهمية، وخاصة في ضوء الإتجاه المعاصر نحو العولمة وما يترتب عليه من زيادة في المعرفة، ومعلوماتية حديثة وواضحة ودقيقة، وتغيير سريع في عقلية المدير والأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية بصورة خاصة، وجميع العاملين في المنظمة، وهذا يتطلب معرفة التطور الكبير في وظائف إدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة وخاصة ما أضافته منظمة المواصفات الدولية ISO من الجودة في تنفيذ بعض وظائف إدارة الموارد البشرية<sup>(2)</sup>.

(1) جاري ديسلر (ترجمة محمد سيد أحمد، عبد المحسن عبد المحسن)، إدارة الموارد البشرية، الناشر دار المريخ 2010، ص56.

(2) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الناشر دار اليازوري، الأردن، ص13.

## ثانياً : خطة الدراسة:

### 1. مشكلة الدراسة:

لاحظ الباحث أنه، وفي ظل بيئة صناعية عالمية تتسم بالمنافسة الشرسة وتتسارع فيها وتيرة التغيرات ولأجل أن تتمكن المنظمات لصناعية، وخاصةً صاحبة الصناعات الثقيلة، من الإستمرار وتحقيق أهدافها المنشودة لابد لها من إنتهاج وسائل وآليات علمية حديثة تمكنها من الوصول لما تصبو إليه. وبما أن التخطيط الإستراتيجي علم إداري مهم يلعب دوراً إيجابياً في كثير من المجالات، وأن الموارد البشرية الموجودة في المنظمة هي رأس الرمح في كل العمليات التي تتم داخلها، كان لا بد من إيجاد علاقة بين هذه الممارسات وأداء هذه الموارد البشرية حتى تكون هنالك مخرجات تعظم من قيمة المنظمة، وعليه تمت صياغة مشكلة البحث من خلال السؤال الرئيس التالي: **(ما العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وأداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة؟)**، بمعنى أنه كيف يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يؤثر على أداء الموارد البشرية؟. يرى الباحث أن الموارد البشرية بالمنظمة دوماً ما تسعى لرفع كفاءتها وفعاليتها ومقدرتها من أداء واجباتها على الوجه المطلوب، هل هذا ما يمكن أن يوفره لها التخطيط الإستراتيجي لما يتميز به من مقومات مثل المرونة الحركية، الوضوح والواقعية في الأهداف، دقة البيانات وصحة المعلومات، دقة البرامج الزمنية، العمل على توفير كل الإحتياجات والموارد المطلوبة؟. يرى الباحث أن قطاع الصناعات الثقيلة أحد القطاعات المهمة التي تتميز بطبيعة عمل ذات تكاليف مرتفعة، كان لا بد من آليات وبرامج تعمل على تقليل هذه التكاليف والحد من الصرف غير المرشد والمبرمج، وهذه البرامج هل يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يوفرها؟.

### 2. الفجوة البحثية:

بالرغم من الدراسات المتعددة والكثيرة التي تناولت التخطيط الإستراتيجي من عدة جوانب، إلا أن هذه الدراسات -على حد علم الباحث لم تتناول بعض الأبعاد التي تناولتها هذه الدراسة مثل بُعد وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالمنظمة وعلاقته بأبعاد أداء الموارد البشرية، بجانب بُعد الحد من إهدار الموارد وبُعد التمكين، وكلاهما من أبعاد المتغير التابع (أداء الموارد البشرية)، وما أثر أبعاد ممارسات التخطيط الإستراتيجي عليهما. كما تناول الباحث قطاع ذات تكاليف عالية جداً . تناول الباحث أيضاً نظريات مختلفة نوعاً ما عن تلك النظريات التي تناولتها الدراسات السابقة، حيث تم تناول نظرية الموارد التي تركز على الأفضلية التنافسية، وكذلك نظرية السبب والأثر، بجانب نظرية التوقع.

### 3. أهداف الدراسة:

- أ. التعرف على التخطيط الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية وبعض المفاهيم ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- ب. دراسة وتحليل أبعاد التخطيط الإستراتيجي المتمثلة في (دعم وإهتمام الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي، وجود تحليل إستراتيجي بيئي، وجود خطة إستراتيجية، وجود قرارات إستراتيجية تحسينية) لمعرفة علاقتها بأداء الموارد البشرية.
- ج. تسليط الضوء على الأبعاد المهمة لأداء الموارد البشرية والمتمثلة في (الكفاءة، الفاعلية، الحد من إهدار الموارد، التمكين) ومعرفة علاقتها بممارسات التخطيط الإستراتيجي.
- د. الوقوف على العقبات التي تعترض التخطيط الإستراتيجي وتأثير ذلك على أداء الموارد البشرية بقطاع الصناعات الثقيلة.
- هـ. الوصول لنتائج وتوصيات يمكن الإهتمام بها في تحسين الأداء داخل قطاع الصناعات الثقيلة.

### 4. أهمية الدراسة:

يستمد هذا البحث أهميته من كونه تناول موضوعاً مهماً وحديثاً وهو التخطيط الإستراتيجي وما يتركه من أثر على أداء الموارد البشرية في المنظمة من خلال ممارساته المتعددة. إن ما يسعى إليه التخطيط الإستراتيجي، من واقع أنه علم إداري حديث، من توقع لمستقبل المنظمة والعمل على تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لها وتحديد شكل أدائها على المدى البعيد هو لا شك يحدد طبيعة عمل الموارد البشرية ويحكم أنشطتها المختلفة في كافة المجالات. وكذلك يستمد هذا البحث أهميته من خلال تناوله لأداء الموارد البشرية والتي تمثل محور النجاح في المنظمة من خلال أبعاد متعددة، وتتمثل أهمية هذه الدراسة في الآتي:-

#### أولاً: الأهمية النظرية:

إستمدت هذه الدراسة أهميتها من الناحية النظرية من خلال تناولها لمواضيع عديدة تهتم المنظمات الصناعية في عصرنا الحالي مثل التخطيط الإستراتيجي بكل مكوناته والأدوار التي يلعبها، بجانب موضوع الإدارة الإستراتيجية التي تعد مدخلاً للتخطيط الإستراتيجي بجانب أبعاد متعددة لأداء الموارد البشرية منها الكفاءة والفاعلية والحد من الهدر وكذلك التمكين. هذا بجانب الأهمية المتمثلة في لفت إنتباه المنظمات والشركات الراغبة في الإستمرار بضرورة التخطيط الإستراتيجي لتحسين أدائها وألا تجعل للصدفة مكاناً في عملياتها المختلفة وذلك من خلال تدريب كوادرها بمستوياتهم المختلفة على التخطيط السليم والمشاركة الفاعلة في تنفيذ هذه الخطط

مستصحبين في ذلك كل عوامل البيئتين الداخلية والخارجية وذلك لأجل تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة التي من أجلها أنشئت.

### ثانياً: الأهمية العملية:

حاول الباحث أن يسلط الضوء على ما يمكن أن يلعبه التخطيط الإستراتيجي من دور في تحسين العمليات والأنشطة في قطاع الصناعات الثقيلة، وإبراز دور ممارسات التخطيط الإستراتيجي في ضبط هذه العمليات وإظهار مواضع الخلل والتقصير فيها، مما ينعكس إيجاباً على تحسين وتجويد الأداء ورفع الإنتاج والإنتاجية والحد من إهدار الموارد سواءً كانت مالية أو بشرية أو مادية أو فنية أو معلوماتية، وكذلك يمكن أن تسهم هذه الدراسة، من خلال نتائجها، في تسليط الضوء على بعض المشكلات العملية التي تعترض أداء العنصر البشري في قطاع الصناعات الثقيلة.

### 5. مصادر الدراسة:

إعتمد الباحث في جمع مادة الدراسة على العديد من الوسائل والأدوات، والتي تتمثل في

الآتي:-

أ. المصادر الأولية:-

الإستبيان والمقابلات الشخصية.

ب. المصادر الثانوية :-

المصادر والمراجع المكتوبة والتي تشتمل على الكتب، المؤتمرات، الندوات، التقارير، الدوريات، القوانين واللوائح والرسائل الجامعية عن هذا الموضوع في بحوث سابقة.

### 6. حدود الدراسة:

حدود الدراسة هي:-

أ. الحد الموضوعي: ركزت الدراسة على ممارسات التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة.

ب. الحدود البشرية: العاملون بشركة جياذ للآليات الثقيلة داخل السودان.

ج. الحد المكاني: شركة جياذ للآليات الثقيلة داخل السودان.

د. الحد الزمني: تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال الأعوام (2016/2015/2014).

## 7. التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

- التخطيط الإستراتيجي: هو ذلك التخطيط الذي تقوم به الإدارة العليا، أو جسم مكلف بذلك، لتحديد الأداء ورسم الشكل المستقبلي للمنظمة على المدى البعيد، ويسبق ذلك تحليل إستراتيجي بيئي.
- أداء الموارد البشرية: هو كل الأنشطة والعمليات والمهام التي يقوم بها العاملون بالمنظمة، وقد تكون مهاماً فنية، إدارية، تسويقية، مالية، أو أي مهام أخرى تخدم أهداف المنظمة وتعمل على تحقيقها.
- الإدارة الإستراتيجية: هو النظام الإداري الذي تستخدمه المنظمة في كل من التصميم والتنفيذ والرقابة والتقييم للخطط الإستراتيجية.
- الإستراتيجية: الخارطة والطريق الذي رسمته المنظمة لنفسها والذي من خلاله تستطيع أن تحقق أهدافها المنشودة.
- التنبؤ: تصور شكل المنظمة في المستقبل، ويقوم بهذا التصور أصحاب الخبرة في المنظمة بغرض التحسب لأية مخاطر محتملة.
- الرؤية: ما تصبو المنظمة إلى تحقيقه على المدى البعيد.
- الرسالة: هي الغرض من وجود المنظمة، والرسالة تشرح لماذا توجد المنظمة، أنشطتها، أسلوب تنفيذ الأنشطة ولمن تقدم هذه الأنشطة والخدمات.
- الأهداف: هي ما تود المنظمة أن تحققه في كافة مجالاتها وأنشطتها ولا بد أن تكون محددة وواضحة ومقيدة بزمن ومتفق عليها من قبل الإدارة العليا ويمكن قياسها وواقعية.
- مؤشرات الإنجاز: هي معايير يتم وضعها للتحقق من تنفيذ الأهداف.
- القيم: هي مجموعة المفاهيم والمبادئ السائدة في المنظمة والتي يتمثلها العاملون أثناء تأديتهم لواجباتهم المختلفة.
- التحليل البيئي: هو رصد لكل ما يحيط بالمنظمة من الخارج، وما هو موجود بداخلها، وتحديد العوامل التي تؤثر إيجاباً على تحقيق الأهداف، وكذلك ما يؤثر سلباً.
- البيئة الخارجية: وهي كافة العناصر أو الأطراف خارج حدود المؤسسة وتؤثر على قدرة المؤسسة في أداء مهامها وتحقيق أهدافها.
- الفرص: وتمثل كل ما يمكن أن تستفيد منه المؤسسة في تحقيق أهدافها وخططها وبرامجها.

- القيود والمهددات: وهي كافة العوامل (من خارج المؤسسة) والتي تحاول أن تدفع المؤسسة بعيداً عن تحقيق أهدافها وبرامجها.
- البيئة الداخلية: هي كافة العناصر داخل حدود المؤسسة، وتؤثر على قدرة المؤسسة في أداء مهامها وتحقيق أهدافها.
- نقاط القوة: هي النواحي الإيجابية الداعمة للمؤسسة وتميزها عن غيرها.
- نقاط الضعف: هي النواحي السلبية التي تقلل من قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- الرقابة الإستراتيجية: هي الآلية التي من خلالها تتابع المنظمة تنفيذ أهدافها وإلى أي مدى يتطابق المنفذ مع المخطط، وكذلك لإتخاذ القرارات المناسبة في معالجة الأخطاء والانحرافات.
- الثقافة التنظيمية: كل ما هو سائد وممارس داخل المنظمة ويعتقده العاملون من قيم وسلوك.
- الكفاءة: مقدرة العامل على إنجاز واجباته ومهامه بأقل جهد ووقت وتكلفة ليعطي مخرجاً مقدرًا وكبيراً.
- الفاعلية: مقدرة العامل في إنجاز مهامه وأنشطته كما هو مخطط لها ومطلوب منه.
- تقليل الهدر: محاولة العامل في الحد من إستخدام الموارد المتاحة والإكتفاء فقط بالقدر الذي يمكنه من أداء عمله دون ما إسراف.
- التمكين: ممارسة العامل لصلاحيات وتفويضات تمكنه من القيام بأعماله على الوجه المطلوب.

## 8. هيكلية الدراسة:

إحتوى البحث على خمس فصول، تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة والذي حوى المقدمة، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، مصادر الدراسة، حدود الدراسة، التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة والدراسات السابقة. بينما إحتوى الفصل الثاني على الإطار النظري في ثلاثة مباحث هي الإستراتيجية، التخطيط الإستراتيجي وأداء الموارد البشرية. أما الفصل الثالث فقد إحتوى على نظريات الدراسة، نموذج الدراسة، فرضيات الدراسة ومنهجية الدراسة. أما الفصل الرابع فقد تناول التحليل دراسة المبحوثين واختبار الفروض). الفصل الخامس والأخير فقد تناول مناقشة النتائج والتوصيات كما يلي (ملخص نتائج الدراسة، مناقشة النتائج، محددات الدراسة، التوصية ببحوث مستقبلية والخلاصة).

## ثالثاً : الدراسات السابقة:

بعض الدراسات التي تناولت أمر التخطيط الإستراتيجي في مجالات مختلفة كانت كما يلي:-

1. بحث دكتوراة بعنوان التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات - دراسة حالة عينة من البنوك التجارية (حمد محمد حمد المري 2014م). هدفت هذه الدراسة إلى تناول دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات من خلال تتبع أداء عينة عشوائية في البنوك التجارية القطرية. تأتي أهمية هذه الدراسة بأنها تكشف المدى الذي وصلت إليه البنوك التجارية في تطبيق منهج التخطيط الإستراتيجي في إدارة أزماتها، وبيان أهمية هذا التخطيط كعلم يمكن من خلاله التنبؤ بتلك الأزمات قبل حدوثها والتعامل معها وفق أساليب علمية معاصرة لمواجهةها والإستعداد لها قبل حدوثها. تتلخص مشكلة هذه الدراسة في وجود غموض لدى العاملين في البنوك التجارية القطرية فيما يتعلق بمفهوم التخطيط الإستراتيجي، وعدم وجود آلية لتصحيح الإنحرافات في متابعة وتنفيذ الخطط الإستراتيجية، وكذلك عدم وجود وحدات إدارية متخصصة لإدارة الأزمات. كما تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن جوانب الضعف والقوة في أداء البنوك التجارية القطرية، كما تهدف إلى التعرف على السياسات النقدية والمالية التي إتبعها مصرف قطر المركزي في هذا المجال، وكذلك التعرف على مقدرة البنوك التجارية القطرية في التنبؤ بحدوث الأزمات المالية وتجاوز تلك الأزمات في حال حدوثها. توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:-

أ. إن جميع التدابير والإجراءات التي إتخذها مصرف قطر المركزي ساعدت في تعزيز الإستقرار المالي.

ب. إن السياسات الإستراتيجية الإقتصادية التي إتبعتها الحكومة وتعزيز مستويات المعيشة وتنفيذ البرامج العملاقة ومشاريع البنية التحتية ساهمت في نمو حقيقي للناجح المحلي.

ج. أثبتت الدراسة بأن هنالك غموضاً في مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين في البنوك التجارية القطرية.

د. أثبتت الدراسة بأن هنالك وعياً بين الموظفين بأن الأزمات في البنوك التجارية القطرية مرتبطة بالأزمة المالية العالمية.



هـ. إن حدة المنافسة في البنوك التجارية، ونقص الموارد المادية والمالية، والتطور التكنولوجي والتقني، والتغيرات المختلفة في البيئة المصرفية سواءاً الكمية منها أو النوعية، وعدم الإستقرار في الأسواق كل ذلك يتطلب إتباع منهج التخطيط الإستراتيجي.

و. إن تعزيز مشاركة الأفراد في البنوك في عملية التخطيط الإستراتيجي يساعد على تطبيقه بالشكل المناسب والأمثل، وبالتالي تقليل حدوث المشاكل التي قد تؤدي إلى نشوء وحدث الأزمات.

ز. إن التدريب والتأهيل المنظم للكوادر البشرية في البنوك عنصر رئيس في عملية التخطيط الإستراتيجي الناجح، مما ينعكس أثره الإيجابي على تطوير أداء هذه الكوادر مما يزيد قدرتهم على مجابهة المشاكل التي قد تتسبب في حدوث الأزمات.

ح. إن التخطيط الإستراتيجي في البنوك يضمن الإستفادة القصوى من الموارد المتاحة على اختلاف طبيعتها، وإن هذه الإستفادة تؤدي في النهاية للوصول لرؤية ورسالة واضحة للبنك، مما يعني معالجة الأزمات قبل نشوئها.

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات هي كما يلي:-

أ. الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي لأثره في إدارة الأزمات.

ب.التدريب المستمر على التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات بالأخص للكوادر الشابة والطموحة وإفتراض أزمات وهمية وتدريبهم عليها.

ج. تبني ووضع وحدات إدارية مستقلة تعنى بالتخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات.

د. السماح للمستثمرين وكبار الزبائن بالإشتراك في معالجة الأزمات قبل حدوثها.

هـ. إعادة النظر في هندسة الهياكل التنظيمية للبنوك بما يتواءم مع المتغيرات في الأسواق العالمية والإقليمية والمحلية.

و. تبني وغرس الثقافة التنظيمية الإيجابية في أوساط العاملين في البنك المبنية على مبادئ وأسس التخطيط الإستراتيجي لإيجاد أرضية صالحة للمنافسة الشريفة وحسن الأداء بين كافة المستويات الإدارية.

2. بحث دكتوراة بعنوان دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الحكومية -دراسة تطبيقية على ديوان الضرائب الإتحادي (بهاء الدين حسن علي 2013م). هدفتم

الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الحكومية ومدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي وتنمية وترقية القيادات الإدارية في ديوان الضرائب، ومعرفة دور التخطيط الإستراتيجي وكفاية وفاعلية الأداء الناتجة عن عدم تجويد الأداء وترقية العمل الإداري في تطبيق التخطيط الإستراتيجي، باعتباره أفضل الوسائل الضرورية لإستثمار الموارد الموجودة بها وتعظيم قدرتها في رفع كفاءة وفاعلية المؤسسات، من خلال إستعراض خطة ديوان الضرائب الإستراتيجية الخمسية (2007-2011). توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

أ. قصور في وضوح الأهداف الإستراتيجية ورسالة ورؤية ديوان الضرائب وعدم مشاركة القيادات التنفيذية في وضع الخطط الإستراتيجية والقصور في إخطارهم بها مما يؤثر سلباً على الأداء.

ب. تحكم الإدارة العليا في جميع أنشطة ديوان الضرائب وخاصة أنشطة إدارة تنمية الموارد البشرية مما إنعكس سلباً على الأداء.

ج. تدني دور التخطيط الإستراتيجي بالديوان يرجع إلى شقين هما: شق يتعلق بعدم الإهتمام بتنمية الموارد البشرية، وشق آخر يتمثل في عدم تطبيق خطط وبرامج التطبيق الإستراتيجي وفق رؤية إستراتيجية على النحو التالي:

- قصور في وضوح الأهداف الإستراتيجية ورسالة ورؤية ديوان الضرائب وعدم مشاركة التنفيذيين في وضع الخطط الإستراتيجية والتي تتم غالباً في شكل إصدار لجنة لوضع الخطة.
- عدم وجود نظام رقابة ومتابعة يساهم بفاعلية في تنفيذ الخطط ومعالجة القصور الإداري والفني الذي يساهم في تطوير الأداء.
- عدم الإهتمام بالأفكار الإبداعية والفكر الإستراتيجي لدى التنفيذيين داخل الديوان.
- عدم النظر إلى الموارد البشرية بأنها شريك إستراتيجي تم إشراكها في عمليات التخطيط، بل النظر إليها بمفهوم تقليدي يهتم بالعمل التقليدي في تنفيذ اللوائح.
- الضبابية الكثيفة للهيكمل والوصف الوظيفي لديوان الضرائب.
- عدم التدريب الكافي والفعال.
- لا يتم إستخدام الأساليب والطرق الحديثة لتحديد الإحتياجات التدريبية مثل تقييم الأداء وبطاقات الوصف الوظيفي.
- هنالك قصور في إستخدام الأساليب الحديثة في التدريب ولا يتم قياس العائد منه.

▪ ضعف الدور الرقابي الفاعل للإدارة العليا للديوان.

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات هي كما يلي:-

أ. تحديد أهداف إستراتيجية واضحة للديوان وفق رؤية ورسالة معلومة لكل العاملين تكون بها خطط إستراتيجية واضحة وعلمية طويلة المدى في جميع نواحي الأداء حسب أهداف الديوان سواءً كانت إستراتيجية أو تشغيلية تقوم برفع الأداء.

ب. الإهتمام بالفكر الإستراتيجي للإدارة والذي يتضمن مفاهيم الإدارة الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة والتدريب الحديث ويجب أن يتم ذلك عن طريق الإدارة العليا للديوان.

ج. التنسيق بين الإدارة العليا للديوان وإدارة الموارد البشرية، باعتبارهما شريك إستراتيجي، في عمليات التخطيط وألا يقتصر دورها في تنفيذ الإجراءات الروتينية وغيرها بل يتمثل دورها في التوجيه والمبادرة والمشاركة في إتخاذ القرارات.

د. إستخدام جميع وسائل التدريب سواءً كانت تقليدية أو حديثة وكذلك الجمع بين النظرية والتطبيق العملي من خلال وسائط التقنية والتكنولوجيا الحديثة والذي يؤدي إلى تطوير المعرفة والمهارات والقدرات الذي ينعكس إيجاباً على الأداء.

هـ. إستخدام نتائج تقييم الأداء في الترقى للوظائف الأعلى ومنح الحوافز والتعويضات والعلاوات.

و. إستخدام الأساليب الحديثة والإحتياجات التدريبية من نتائج تقييم الأداء لمعرفة إتجاهات وآراء العاملين ومدى فائدة ونجاح التدريب.

ز. عمل نظام آلي حديث لجمع أنشطة الموارد البشرية يوفر عاملي الجهد والزمن.

3. بحث دكتوراة بعنوان التخطيط الإستراتيجي وأثره على كفاية وفاعلية أداء المنظمات - دراسة حالة

شركة الخطوط الجوية السودانية في الفترة من 2005 - 2009 (أمل أحمد محمد الأمين 2011م).

هدفت هذه الدراسة على التعرف على مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركة الخطوط الجوية

السودانية، ومعرفة أثر إنخفاض كفاية وفاعلية الأداء الناتجة عن عدم الإستقرار الإداري على تطبيق

التخطيط الإستراتيجي باعتباره أفضل الوسائل الضرورية لإستثمار الموارد الموجودة بها وتعظيم

قدرتها في رفع كفاءة وفاعلية المنظمات من خلال إستعراض خططها الإستراتيجية والتي تزامنت مع

تطبيق سياسة الخصخصة بغرض تحسين وتطوير الأداء بالشركة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

أ. توجد خطة إستراتيجية تم وضعها وفقاً لموجهات الدولة في إطار التخطيط الإستراتيجي الشامل.  
ب. يوجد وعي إستراتيجي بالشركة يركز على أهمية إيجاد شريك يساهم في نهوض الشركة إستراتيجياً وتنافسياً .

ج. هنالك صعوبة في إرساء إستراتيجية طويلة المدى في ظل الظروف التي تمر بها الشركة لذلك ظلت تتعامل الشركة وفق برامج قصيرة المدى.

د. فشل سياسة الخصخصة ويرجع ذلك لعدة عوامل يمكن إيجازها في الآتي:-

- إختيار شريك إستراتيجي ليس له علاقة بمجال الطيران الذي يحتاج لخبرة متخصصة.
- إن نسبة المكون الخاص المتمثل في شركة عارف والفيحاء (70%) إلى المكون السوداني (30%) أي أن رأس المال الخاص هو الذي يمتلك النصيب الأكبر مما أثر ذلك سلباً على إتخاذ القرارات.
- إختلاف الرؤى الإستراتيجية بين المكون الخاص الذي يهدف إلى الربحية، وبين رؤية الشركة في خدمة العملاء بتقديم خدمات متميزة.
- عدم وضوح البيانات المالية ومراجعتها لتوضيح جوانب الربح والخسارة والموازنات المالية النهائية خاصة بعد الخصخصة.

هـ. إعتقاد شركة الخطوط الجوية السودانية على سياسة تخفيض أسعار التذاكر والتي لم ينتج عنها سوى دخل متدني وخسارات متلاحقة، بالإضافة إلى الإمتيازات التي تمنحها لموظفي الدولة للسفر المجاني والشحن الجوي المنخفض، وغيرها من الأمور الجاذبة وينتج عن ذلك تلوؤ واضح في إنفاذ الخصخصة.

و. عدم إشراك العاملين في وضع الخطط الإستراتيجية بعد الخصخصة.

ز. تعاني الشركة من الترهل الوظيفي مما يجعل صعوبة في رسم هيكل تنظيمي ملائم لتنفيذ الإستراتيجية.

ح. لا توجد سياسة ومنهجية لبرامج التدريب وذلك لأن الفرص غير عادلة بين العاملين في الإلتحاق بالدورات التدريبية.

ط. إهتمام الشركة بالعملاء رغم الظروف والتحديات التي تواجهها ويتمثل ذلك في تقديم الكثير من العون لعملائها في موسم الحج والعمرة.

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات هي كما يلي:-

أ. إعداد خطة بغرض إعادة الهيكلة مرة أخرى ثم القيام بدراسة وافية لتطبيق خصخصة راشدة تهدف إلى النهوض بالشركة.

بالإهتمام بعملية الإختيار للعنصر البشري بدءاً بالإدارة العليا وانتهاءً بالمستويات الصغرى، لا بد أن تخضع لمعايير مهنية واضحة.

ج. توحيد وتنسيق الخطط والإستراتيجيات الخاصة بقطاع النقل في إطار مفهوم تكامل الوسائط المتعددة تشمل الوزارات ذات الصلة بالنقل الجوي.

د. تحليل نقاط الضعف والقوة والمهددات والغرض المتاحة لتعظيم العائد وتقليل الخسائر مع تحليل البيئة البشرية والإقتصادية والإجتماعية للنقل الجوي.

هـ. التنوير الإستراتيجي لكافة القياديين في مختلف المؤسسات وعقد الندوات والملتقيات ونشر الفكر الإستراتيجي كثقافة مجتمعية تهدف إلى الإرتقاء على إختلاف الجوانب السياسية، إقتصادية وإجتماعية.

4. بحث دكتوراة بعنوان المتغيرات البيئية وأثرها على إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الأعمال (الوليد عبد الله محمد عثمان 2016م). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم التغيرات البيئية والتنبؤ بها وأهمية هذا المفهوم لمنظمات الأعمال والآثار المترتبة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

أ. ضرورة معرفة المتغيرات البيئية لأنها تؤثر بصورة مباشرة على نمو منظمات الأعمال وعلى عملياتها في التبادل التجاري.

ب. موقف الميزان التجاري بالسودان يؤدي إلى إنخفاض العائد على الأرباح.

ج. إدارة النقد الأجنبي للدولة تؤثر على سلوك المنظمة واستمراريتها.

د. إستخدام تكنولوجيا متطورة في منظمات الأعمال تظفي ميزة تنافسية وتمنح المنتج أو الخدمة ميزة تسويقية.

هـ. الإستثمار في التكنولوجيا الحديثة عامل رئيس مرجح في ميدان الأعمال.  
و. البيئة الإجتماعية الثقافية لها تأثير على نشاط المنظمة بالضغط المباشر من جهة الجماهير وأصحاب العمل من جهة أخرى.

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات هي كما يلي:-

- أ. الإهتمام بالبيئة المحيطة بالمنظمة والتنبؤ بما يدور من حولها.
- ب. إهتمام منظمات الأعمال بوضع إستراتيجية مدروسة بعناية من أجل التحول إلى النظم الإدارية الحديثة مثل إعادة الهندسة.
- ج. تعزيز وتنمية قدرات الشركات بمدخلات الإنتاج والآليات الحديثة لمواكبة المتغيرات المحيطة بالمنظمة والتي تزيد من تقديم الخدمات وتطوير المنتجات بصورة ممتازة.
- د. ضرورة إهتمام منظمات الأعمال بالتحليل البيئي لأنه يمثل الحلقة الأهم في إدارة العمليات الإدارية.
- هـ. إدراك التغييرات في القيم والمعتقدات الإجتماعية والثقافية لدى العميل يتطلب تغيير في طرق تقديم الخدمات والمنتجات وذلك يتيح العديد من الفرص التي يمكن إستثمارها.

5. بحث دكتوراة بعنوان علاقة التخطيط الإستراتيجي بأداء منظمات الأعمال - دراسة واقع عينة مختارة من شركات المساهمة العامة الأردنية للأعوام من 2001 - 2008 (جاسر عبد الرزاق يعقوب النور 2009م). عرض الباحث في بحثه جوانب التخطيط الإستراتيجي وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة على إعتبار أن مفردات هذا التحليل تمثل مدخلات مهمة في إعداد الخطط الإستراتيجية. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

- أ. لكي يعطي التخطيط الإستراتيجي نتائج إيجابية ويؤثر بفاعلية على الأداء يفترض أن يكون قد وضع ضمن إطار عمليات متكاملة للإدارة والفكر الإستراتيجي والذي يكون من مسئولية الإدارة العليا للشركات، كما يوجد في أغلب المنظمات في العالم (الصناعي / النامي). لا يوجد شك بأهمية إنعكاس التخطيط الإستراتيجي المنظم إيجابياً على الأداء سواءً تم قياس هذا الأداء بمؤشرات مالية أو غير مالية.

ب. الشركات الكبيرة والمهمة تمارس التخطيط على أسس سليمة ومنهجية واضحة، رغم ما فيها من قصور في بعض الجوانب النظرية. إنعكست عمليات التخطيط كما ترى إدارات هذه الشركات إيجاباً

على الأداء وساهمت في تحسين قدرة هذه الشركات المالية والإنتاجية والتسويقية وخاصة في مجالات فهم أسواق التصدير .

ج. لا توجد وحدات في الهيكل متخصصة في عمليات التخطيط الإستراتيجي في هذه الشركات لكي تساعد الإدارة العليا، بل توجد جهات تحمل مسميات مختلفة تساهم في جمع وتحليل البيانات والمعلومات.

د. من المفترض أن تكون فقرات العملية التخطيطية واضحة ومترابطة بمعنى ضرورة وجود رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية وأهداف تشغيلية ومبادرات تركز في الممارسة الإدارية لكي تنعكس إيجاباً على الأداء.

هـ. من الضروري تطوير الأساليب والطرق الخاصة بتحليل البيئة الخارجية لكي تنتقل من الأساليب والطرق التقليدية القائمة على التنبؤات للأمد القصير إلى طرق وأساليب أكثر إستشرافية يساهم فيها خبراء متخصصون بالإضافة إلى الإدارة العليا وكذلك وحدات في الهيكل التنظيمي للشركات.

و. لا يوجد شك بأهمية إنعكاس التخطيط المنهجي المنظم والقرارات الإستراتيجية المعتمدة على الخطة الإستراتيجية إيجابياً على الأداء.

ز. تتطلب الضرورة أن تطور الشركات آليات عملها ووسائلها في تحليل البيئة الخارجية ولا تكتفي بالبيانات والمعلومات التي تصدرها جهات حكومية أو خاصة. إن هذا الأمر يعني أن تكون هنالك أساليب وآليات ومصادر خاصة لهذه الشركات بهدف إثراء تجربتها في العمل والممارسة التخطيطية.

ح. يجب أن توسع الشركات من مداركها وأساليبها ومؤشراتها في قياس الأداء وقبل ذلك تنشيط وتطوير عملية تقييم هذا الأداء، هنا يجب ألا تبقى هذه المؤشرات مركزة على الجوانب المالية فقط وأن تنطلق إلى معرفة رضا العملاء وباقي أصحاب المصلحة.

ط. من المهم أن توجد وحدات متخصصة في العملية التخطيطية ووضع الخطط الإستراتيجية في الهيكل التنظيمي للمنظمة وكذلك جهات متخصصة في جمع المعلومات.

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات هي كما يلي :-

أ. ضرورة الإضطلاع على تجارب الشركات في الدول المتقدمة في مجال الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، لكي يستفاد منها ويتم إثراء تجارب هذه المؤسسات في هذا المجال.

ب. ضرورة إعتاد مسافات في الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، وأن يتم تحديث مستوى هذه المسافات باستمرار لتواكب التطورات في هذا المجال.

ج. من الضروري أن توضع عمليات التخطيط الإستراتيجي في إطار ممارسة للمفاهيم الإستراتيجية المتكاملة (تطوير القرار الإستراتيجي، إعتاد التخطيط الإستراتيجي، توسيع قاعدة المشاركة)، ولكي يكون هذا الأمر حقيقة واقعة يتطلب التركيز على الإدارات العليا بضرورة الإنفتاح على تجارب الشركات الرائدة الصناعي أو الدول المماثلة.

د. من الضروري تدريب وتطوير الكوادر الإدارية المتخصصة في العملية التخطيطية، وبأتي هذا منسجماً مع ضرورة وجود مسافات في الجامعات الأردنية تعنى بالإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي والمواضيع ذات العلاقة بها تدریساً وتدريباً وندوات.

6. بحث دكتوراة بعنوان أثر التخطيط الإستراتيجي على رأس المال البشري - دراسة حالة أعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2004 - 2009 (شادية علي عبد الرحمن 2010م). وضحت الدراسة أهمية الموارد البشرية لأي مؤسسة، وأن نجاح أي منظمة يكمن في ما تمتلكه من موارد بشرية فتحقيق الأهداف التنظيمية لا يكون إلا عبرها. ولتحقيق الفاعلية بجهود إدارة الموارد البشرية فإنها يجب أن تتخبط في عمليات التخطيط الإستراتيجي بالمنظمة، وهذا يعني أن مديري الموارد البشرية يجب عليهم أن يساهموا في صياغة إستراتيجية المنظمة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

أ. أثبتت الدراسة أن قلة التدريب الخارجي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا يرجع للتكلفة العالية للتدريب بالخارج.

ب. بينت الدراسة أن رفع كفاءة عضو هيئة التدريس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا مرتبطة بتدريبه أكاديمياً ومهنياً .

ج. كما أنه أثبتت الدراسة أن جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا تركز على تدريب أعضاء هيئة التدريس داخلياً فقط.

د. عدم وجود خطة إستراتيجية سليمة وعلمية وواقعية للتدريب داخلياً وخارجياً أثر على أداء الأستاذ الجامعي.



هـ. أثبتت الدراسة أن مركزية التدريب بوزارة التعليم العالي أدت إلى عدم وجود خطة إستراتيجية للتدريب بكل جامعة على حده.

و. إن العوامل البيئية من تكنولوجيا وعولمة تمثل فرصاً يمكن أن يستغلها الأستاذ في تنمية مهاراته التدريسية.

ز. أثبتت الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا يعتمد على كفاءة العنصر البشري بالجامعة.

ح. إيمان وإقتناع إدارة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بضرورة تبني فكرة الجودة الشاملة لتحسين الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بهدف التحسين المستمر لمخرجات التدريس.

ط. عدم تلبية حاجيات ومتطلبات الأستاذ الجامعي يتسبب في هجرة العقول الأكاديمية إلى خارج البلاد.

ي. بينت الدراسة أن إختيار أعضاء هيئة التدريس يتم وفق الأسس العلمية للإختيار للجامعات.

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات هي كما يلي:-

أ. ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بالجامعة بعمل نظام تقييم الأداء بالجامعة حتى يقابل رضاء أعضاء هيئة التدريس.

ب. أن تهتم الإدارة بتوفير فرص التدريب والتأهيل بالخارج حتى لا يؤدي ذلك إلى إنخفاض المستوى الأكاديمي للأستاذ.

ج. أن تهتم وزارة التعليم العالي بوجود خطة إستراتيجية للتدريب بكل جامعة على حده حتى تتمكن الجامعات من تدريب كادرها الأكاديمي.

د. العمل على زيادة إقناع الإدارة العليا لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا على وجود خطة إستراتيجية واضحة المعالم لتدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

هـ. أن تعمل إدارة الجامعة بمبدأ تكافؤ فرص التدريب لأعضاء هيئة التدريس في الخارج لكل المبعوثين.

و. ضرورة إهتمام الإدارة العليا لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بتدريب أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمعايير التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية لمواكبة هؤلاء الأعضاء للتطورات العالمية بشقيها الأكاديمي والتقني.

ز. لا بد من وجود خطط تدريبية واضحة المعالم لتدريب وتأهيل أعضاء هيئة التدريس.

ح. ضرورة إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعة أن عوامل البيئة الخارجية تمثل فرصاً يمكن إستغلالها، وتهديدات يمكن تجنبها.

ط. ضرورة أن تسعى إدارة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا تحقيق فكرة الجودة الشاملة لأعضاء هيئة التدريس بها.

7. بحث دكتوراة بعنوان أثر عوامل البيئة الداخلية على كفاءة الأداء المالي - دراسة لشركات قطاع

الخدمات المساهمة العامة المسجلة في سوق عمان المالي 1993-1997 (هاني سعيد عبود 2001م). هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر عوامل البيئة الداخلية لمؤسسات قطاع الخدمات في

الأردن، والتمثلة في الموارد البشرية والمالية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة، مستوى

إستخدام تكنولوجيا الحاسب الإلكتروني والإتصالات على كفاءة الأداء المالي. وقد إفترض الباحث

وجود علاقات بين كل عامل من عوامل البيئة الداخلية والأداء، كما توقع وجود أثر لنوع النشاط

الذي تمارسه المؤسسة على النمط التنظيمي المستخدم فيها. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

أ. تزايدت أهمية نشاطات الخدمات في منظمات الأعمال في الأردن وأصبح قطاع الخدمات يشكل ركيزة هامة للإقتصاد الأردني.

ب. تبين أن الأنماط التنظيمية المستخدمة في مؤسسات قطاع الخدمات في الأردن تتصف بدرجة مرتفعة

من المركزية في اتخاذ القرارات، والرسمية في المخاطبات والإتصالات كما تتصف بمستوى ملحوظ

من التضخم أفقياً ورأسياً والإنتشار الجغرافي لمواقع العمل.

ج. تسود في أوساط العاملين بقطاع الخدمات في الأردن ثقافة تنظيمية إيجابية تتمثل بدرجة كبيرة في

الولاء والإنتماء لمؤسسة العمل والرغبة في المشاركة في عملية إتخاذ القرارات، والنمو الوظيفي

مستندة إلى بيئة تنظيمية ملائمة يسودها تشجيع على العمل من خلال الحوافز وإتاحة الفرصة

للمشاركة في التخطيط لمستقبل المنظمة.

د. وجد أن هنالك إرتباطاً ما بين عوامل البيئة الداخلية نفسها، بحيث تؤثر الموارد والثقافة التنظيمية

السائدة ومدى إستخدام التكنولوجيا على خصائص النمط التنظيمي المستخدم.

ه. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي تكاملي واضح لعوامل البيئة الداخلية مجتمعة على مستوى كفاءة

أداء المؤسسات التي تمت دراستها.

و. تبين أن أكثر عوامل البيئة الداخلية تأثيراً على مستوى كفاءة الأداء هو مدى إستخدام البرمجيات والتكنولوجيا المناسبة لطبيعة النشاطات في المؤسسات. ويليه تأثير إنتشار الثقافة التنظيمية الداعمة، كما لوحظ وجود أثر محدود ولكن ذو دلالة معنوية لمكونات وخصائص النمط التنظيمي على مستوى الأداء.

ز. لوحظ أن مؤسسات قطاع الخدمات تستخدم تكنولوجيا الحاسب الإلكتروني والإتصالات بنسبة كبيرة من أعمالها.

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات هي كما يلي:-

أ. ضرورة الإهتمام الحكومي بالتوازن في تنمية القطاعات الإقتصادية المختلفة وذلك لتجنب مخاطر الإعتدال التام على نشاط إقتصادي بعينه في التنمية الشاملة، وما قد يترتب من آثار سلبية على الإقتصاد عامة في حال حدوث إنتكاسة أو تباطؤ في ذلك النوع من النشاط الإقتصادي.

ب. العمل على الإستفادة من الميزة التنافسية المتوفرة للإقتصاد الأردني في قطاع الخدمات، وذلك من خلال صياغة إستراتيجية إقتصادية تركز على تنمية وتدريب الموارد البشرية بشكل كبير، على ممارسة النشاطات الخدمية المختلفة، مما يساعد في تحسين أدائهم وتعظيم المخرجات التنظيمية للمؤسسات التي يعملون بها وتحقيق المنفعة الإقتصادية الشاملة.

ج. تنظيم ورعاية المؤتمرات والندوات وورش العمل المتخصصة في بحث ومعالجة الشؤون الإقتصادية، الهادفة إلى بلورة الإستراتيجيات والخطط الإقتصادية والعمل على تحديثها وفقاً للمتغيرات الإقتصادية المحلية والدولية.

د. الإستمرار في إصدار وتحديث التشريعات التي تنظم ممارسة النشاطات الإقتصادية في الأردن، لضمان مواكبة التطورات والمستجدات في البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال بشكل عام وقطاع الخدمات بشكل خاص.

هـ. ضرورة العمل على تهيئة المناخ الإقتصادي الملائم لتنشيط عملية الإستثمار في مختلف النشاطات الإقتصادية وخاصة تلك النشاطات التي تساهم بشكل فاعل في التخفيف من المشكلات الكبرى التي يعاني منها الإقتصاد الأردني.

8. بحث دكتوراة بعنوان أثر تحليل عوامل البيئة الداخلية في ترقية الأداء التنظيمي - دراسة مقارنة وحدة تنفيذ السدود 2001-2009 (عماد الدين عثمان محمد 2009م). تناول هذا البحث مفهوم التحليل البيئي وخاصة البيئة الداخلية وأثرها في ترقية الأداء التنظيمي وذلك بالتطبيق على وحدة تنفيذ السدود كدراسة حالة، وقد هدفت الدراسة للوصول إلى نتائج وإجابات وحقائق، لإثبات أو نفي، وجود علاقة إيجابية بين عوامل البيئة الداخلية للمؤسسات وما تتحلى به من نقاط قوة وبين ترقية وتطوير الأداء التنظيمي في أروقة تلك المؤسسات والعكس صحيح. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: -
- أ. هنالك ضرورة لقياس أداء التنظيم بجانب الإهتمام بأداء الأفراد.
- ب. أكدت الدراسة دقة وفاعلية بطاقة الأداء المتوازن، وهي من المعايير الكمية الحديثة في قياس الأداء التنظيمي.
- ج. إن نجاح إستراتيجيات ترقية الأداء التنظيمي في المؤسسات يتوقف على مدى إدراك وتفهم العاملين لها.
- د. أكدت الدراسة وجود علاقة ترابطية، ذات دلالة إحصائية، بين عناصر العوامل الداخلية لوحدة تنفيذ السدود وكفاءة وترقية أدائها التنظيمي.
- هـ. أكدت الدراسة أنه كلما كانت نتائج تحليل عوامل البيئة الداخلية في صالح المؤسسة ترتب على ذلك قوة مركزها المالي.
- و. توصلت الدراسة إلى أن إتفاف العاملين بوحدة تنفيذ السدود حول القيم التنظيمية السائدة فيها مرده إلى تبني القيادة العليا لهذه القيم وهي ذات أثر موجب في رفع كفاءة الأداء الخاص بالوحدة.
- ز. توصلت الدراسة أن التكنولوجيا المستخدمة بوحدة تنفيذ السدود لها الأثر المباشر في تطوير الأداء التنظيمي.
- ح. إن الهياكل التنظيمية المطبقة بوحدة تنفيذ السدود تتناسب والمهام التي تقوم بتصريفها.
- ط. أكدت الدراسة قيام وحدة تنفيذ السدود بعمليات التحليل الدوري لعوامل البيئة الداخلية بغية تجويد أدائها التنظيمي.
- ي. أكدت الدراسة قدرة الكادر العامل بالوحدة على التعامل مع التكنولوجيا المستخدمة فيها.
- ك. أكدت الدراسة إتباع الوحدة للأساليب العلمية في مواجهة مقاومة عملية التغيير المصاحبة لعملية تنفيذ السدود.

ل. أكدت الدراسة إهتمام الوحدة بتطوير الكادر البشري العامل وذلك بعقد الدورات التدريبية مما إنعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي.

م. خلصت الدراسة إلى أن الأداء المالي الخاص بالوحدة له أثر موجب في تطوير الأداء التنظيمي.

ن. خلصت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي بالوحدة مهياً بصورة تمكن أفراد التنظيم من أداء واجباتهم بفاعلية.

س. خلصت الدراسة إلى أن تحديد المهام الإستراتيجية والمبادرات بالوحدة يؤدي إلى التنسيق والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة.

ع. أكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين فعالية الأداء التنظيمي للوحدة وجودة ودقة تنفيذ المشروعات التي تقوم عليها.

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات هي كما يلي:-

أ. ضرورة إهتمام مؤسسات القطاع العام بعملية التحليل البيئي.

ب. ضرورة الإهتمام ببناء البيئة الداخلية التي تلائم الأنشطة التي تمارسها كل مؤسسة.

ج. ضرورة الإنتباه إلى عدم ترهل الهياكل التنظيمية للمؤسسات العامة وذلك بهدف توفير العنصر البشري المناسب لتنفيذ المهام التي تقوم بتصريفها المؤسسة المعنية.

د. ضرورة نشر الثقافة التنظيمية الداعمة في كل أروقة المؤسسة مع الرقابة الصارمة للمؤشرات السالبة في ثقافات أي من أفراد التنظيم والحيلولة دون تأثيرها السلبي على مستوى الأداء.

هـ. ضرورة توضيح الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لكل القطاعات التنظيمية العاملة فيها.

و. الإهتمام بالتكنولوجيا والتقانات الحديثة وتدريب الكادر العامل عليها حتى يستطيع التعامل معها لما لها من أثر بالغ في تطوير وترقية الأداء التنظيمي.

ز. ضرورة الإهتمام بعملية بناء منظومة القيم التنظيمية لما لها من دور حاسم في ترقية الأداء.

9. بحث دكتوراة بعنوان أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء الضريبي في السودان في الفترة 1995-

2005 (عبد الله آدم خميس 2010م). هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على المشاكل والتحديات

التي تواجه ديوان الضرائب السوداني نتيجة لعدم الإهتمام أو العمل بنظام التخطيط الإستراتيجي مع

تبيان أهمية تطبيق مفهومه في تطوير وتحديث الديوان وتجويد الأداء فيه. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

أ. هنالك تأثير سلبي، لعدم الإهتمام بالتخطيط وعدم وجود أهداف عامة، على التخطيط الإستراتيجي بديوان الضرائب.

ب. هنالك تأثير سلبي، لعدم الإهتمام بتحليل البيئة الخارجية الذي يؤدي إلى عدم المعرفة بالفرص والتهديدات، على التخطيط الإستراتيجي بديوان الضرائب.

ج. هنالك تأثير سلبي، لعدم الإهتمام بتحليل البيئة الداخلية الذي يؤدي إلى عدم المعرفة بجوانب القوة والضعف، على التخطيط الإستراتيجي بديوان الضرائب.

د. هنالك تأثير سلبي، لعدم الإستغلال الأمثل للطاقات المتاحة، على التخطيط الإستراتيجي بديوان الضرائب.

هـ. لا يمكن أن تتحقق حاجة الأجهزة الإدارية في إحداث تطور وتغييرات في أساليب العمل ورفع كفاءة الموارد البشرية في ديوان الضرائب إلا من خلال تبنى واعتماد أسلوب التخطيط الإستراتيجي.

و. لا يوجد لديوان الضرائب خلال مسيرته وتاريخه الطويل رؤية إستراتيجية واضحة مما أدى ذلك إلى غموض الوظيفة الضريبية وغياب معناها ودلالاتها بالإضافة إلى عدم وضوح سبل التواصل بين الديوان وشركاه (الممولون).

ز. لا توجد رسالة واضحة لدى العاملين بديوان الضرائب، الممولين ومكونات المجتمع السوداني لذلك إن أغلب أفراد الشعب السوداني لا يدركون أهمية الضريبة وأهدافها والأغراض التي تؤديها بالنسبة للمجتمع والدولة، مما أدى إلى زيادة معدلات التهرب الضريبي.

ح. تقييم أداء العاملين بديوان الضرائب لأغراض الترقى لا يتم فيه مراعاة لمعيار الكفاءة والتأهيل العلمي.

ط. نسبة لوجود خلل في الهيكل التنظيمي لديوان الضرائب هنالك أيضاً خلل وتداخل في عمل واختصاصات الإدارات الضريبية.

ي. لا يوجد وصف وظيفي واضح وتحديد لواجبات العاملين بديوان الضرائب، كما أن التدريب لا يتم بناءً على متطلبات الوظيفة.

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات هي كما يلي:-

- أ. تجويد الأداء ورفع الكفاءة العملية بالقدر الذي يؤدي إلى زيادة الحصيلة الإيرادية.
- ب. تصميم خطة لتدريب العاملين بديوان الضرائب لبناء القدرات وتنمية الموارد البشرية حسب متطلبات العمل والوظيفة إنطلاقاً من الموجهات العامة لبناء ديوان متطور خلال سنوات الخطة مع استخدام المعايير العلمية للتقييم ولقياس العائد من التدريب.
- ج. ضرورة توفير بيئة صالحة وملائمة للعمل من خلال إنشاء أبراج ذات تصميم هندسي مناسب في عواصم الولايات وبناء مكاتب وتوفير الأثاث اللائق للديوان في كل مدينة.
- د. توفير معينات العمل من خلال إضافة عدد كافي من عربات جديدة لأسطول عربات الديوان، وإحلال المركبات التي مضى على عمرها خمس سنوات فأكثر لتقليل تكلفة الصيانة.
- هـ. الإهتمام بجودة الأداء والعمليات الضريبية وذلك من خلال:-

- مدى الإلتزام بمبادئ سلسلة الجودة والإلتزام بخطة التحسين المستمر في العمليات.
  - توصيف وتوثيق الإجراءات وخطوات أداء الأعمال.
  - مدى وجود وفعالية برامج القياس المقارن.
- و. توسيع المظلة الضريبية وذلك بالإعتماد على الحوسبة في مجال المعلومات بما في ذلك نقاط المراقبة والتنسيق والتعاون بين الديوان والجهات الحكومية الأخرى بغرض توفير المعلومات.
10. بحث دكتوراة بعنوان إستخدام مفهومي الكفاية والفعالية في تقويم أداء أنظمة المعلومات المحاسبية المعتمدة على الحاسب - دراسة ميدانية على الشركات التجارية اليمينية العاملة في مدينة تعز - اليمن (ماجد عبد الحميد محمد العليمي 2011م). هدفت هذه الدراسة على الوقوف على مفهومي الكفاية والفعالية كمقاييس لتقويم الأداء في أنظمة المعلومات المحاسبية المعتمدة على الحاسب في الشركات التجارية المدنية العاملة في مدينة تعز، وذلك من خلال تقويم كفاية المرتكزات التي تقوم عليها أنظمة المعلومات المحاسبية المعتمدة على الحاسب، وكذلك تقويم فعالية المخرجات التي تسعى لتحقيقها أنظمة المعلومات المحاسبية المعتمدة على الحاسب. وقد كانت أهم نتيجة للدراسة هي أن الأبعاد التي قاست مرتكزات (مدخلات) أنظمة المعلومات المحاسبية ساعدت في تحقيق الكفاية في هذه النظم بدرجة عالية.

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات هي كما يلي :-

أ. ضرورة إهتمام الشركات بتدريب العاملين وتأهيلهم علمياً وفنياً، حيث أن التأهيل العلمي الذي يمكن أن يحصل عليه القائمون على عمل نظم المعلومات المحاسبية المعتمدة على الحاسب يمكن أن يساهم في زيادة المعرفة التقنية والمحاسبية من أجل تحقيق أقصى فائدة ممكنة للشركة أثناء تأدية الأعمال التي تقع على عاتقهم بأقل زمن وبالتالي تقليل التكلفة في المخرجات وزيادة الكفاءة.

ب. ضرورة إهتمام تلك الشركات بإنتاج أنظمة محاسبية حاسوبية تقوم بتوفير التقارير التي تلبى إحتياجات المستخدمين المختلفة في الرقابة والتقييم واتخاذ القرارات المختلفة التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي زيادة فعالية هذه الأنظمة.

ج. أن تستفيد تلك الشركات من التقنيات المتطورة للشبكات في ربط الأنظمة الفرعية التابعة لأنظمة المعلومات المحاسبية، حيث أن ذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة كفاءة هذه الأنظمة.

11. بحث لنيل درجة الدكتوراة بعنوان التخطيط الإستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية للباحث نعمان أحمد علي عبد الله. هدفت الدراسة للتعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجي، أهميته، نماذجه، مراحل تطبيقه، معرفة مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية ومعوقات تطويرها، فضلاً عن معرفة نتائج التحليل البيئي لمنظومة التعليم الجامعي باليمن بغية الوصول إلى خطة إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية. أهم نتائج الدراسة تمثلت في :-

أ. إن واقع سياسات تنمية الموارد البشرية والمتمثلة في (سياسة التدريب، تخطيط المسار الوظيفي وسياسة تقييم الأداء الوظيفي) للموارد البشرية جاءت دون المستوى المطلوب.

ب. هنالك جملة من المعوقات تجاه تطوير تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية.

ج. أظهر التحليل البيئي (SWOT) أن هنالك الكثير من نقاط الضعف داخل بيئة الجامعة تعاني منها، فضلاً عن وجود تهديدات في بيئتها الخارجية والتي تؤثر سلباً على تنمية الموارد البشرية إن لم يتم معالجتها وتدعيم نقاط القوة والفرص الموجودة.

12. بحث لنيل درجة الدكتوراة بعنوان واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن للباحث موفق محمد الضمور. هدفت الدراسة للتعرف على واقع التخطيط



الإستراتيجي والعوامل المؤثرة عليه للموارد البشرية في القطاع العام الأردني. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

أ. توجد هناك علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل، تصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، إستقطاب الموارد البشرية، إختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية وإدارة أداء الموارد البشرية) وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

ب. لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي و الخبرة).

وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:-

أ. ضرورة تزويد الأجهزة الحكومية الأردنية بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الإستراتيجي جنباً إلى جنب مع الكفاءات البشرية المناسبة للتعامل مع كل جديد.

ب. ضرورة زيادة الإهتمام بموضوع التخطيط الإستراتيجي وإعطائه الأهمية التي يستحق سواءً من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم أو من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهاج علمية صحيحة، مع توفير التدريب والدورات اللازمة للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية بنجاح.

13. بحث دكتوراة بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإنتاجية بالقطاع الصناعي، دراسة تطبيقية على شركات جياذ الصناعية، في الفترة 2001-2010 (أحمد مهدي عبد القادر 2010م). هدفت الدراسة إلى معرفة ممارسات الموارد البشرية ومدى تأثيرها على إنتاجية القطاع الصناعي والتعرف على المشاكل والمعوقات التي تحد من رفع الإنتاجية بهذا القطاع المهم. وكذلك التعرف على السياسات المتعلقة بالموارد البشرية في القطاع الصناعي فيما يتعلق بحجم الكوادر البشرية المتوفرة والإختيار والتعيين والتدريب والحوافز المادية والمعنوية ومدى تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية. هذا بجانب التعرف على العقبات التي تعترض حسن إستغلال وتوظيف الموارد البشرية في القطاع الصناعي. وأخيراً هدفت الدراسة إلى طرح الحلول والتوصيات اللازمة لتفعيل وإستغلال وتوظيف الموارد البشرية بالقطاع الصناعي.

14. بحث دكتوراة بعنوان التخطيط الإستراتيجي وأثره على الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو - دراسة حالة ثلاث شركات سودانية في الفترة من 2000-2006 (أحمد إبراهيم خليل خيرى 2008م). هدفت الدراسة إلى تناول أثر التخطيط الإستراتيجي على الشركات الحاصلة على الأيزو تناول كلاً من الهيئة القومية للكهرباء، شركة النيل للطائرات والشركة العربية لإنتاج الدواجن. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

- أ. التخطيط الإستراتيجي في المنشأة يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.
- ب. التخطيط الإستراتيجي في المنشأة يؤدي إلى تميز الأداء الإداري.
- ج. التخطيط الإستراتيجي في المنشأة يؤدي إلى زيادة وكفاءة المنتجات كما ونوعاً .
- د. المنشآت التي تطبق التخطيط الإستراتيجي تحقق درجة عالية من الرضا الوظيفي بين عاملها وتخلق علاقات قوية ومتينة مبنية على الثقة المتبادلة مع الموردين والعملاء.
- هـ. الحصول على شهادة الأيزو يتطلب الإلتزام بالجودة الشاملة من حيث نظم العمل والتوثيق. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات هي كما يلي:-

أ. إهتمام دولة السودان بالتخطيط الإستراتيجي على أعلى المستويات (رئاسة الجمهورية) هو من أكبر المكاسب لكل الأنظمة الإدارية. لفجوة كبيرة جداً بين قناعة الإدارات العليا وبين إهتمام الدولة بالتخطيط الإستراتيجي، عليه يوصي الباحث بالتركيز على تنزيل إهتمام الدولة بالتخطيط الإستراتيجي للمستويات الإدارية العليا.

ب. في ظل عالم أصبح قرية صغيرة للتطور الكبير في وسائل الإتصال، يوصي الباحث مؤسسات التعليم العام والعالي إدخال التخطيط الإستراتيجي كمادة دراسية لكل المستويات وجميع الكليات.

ج. إن إستراتيجيات قطاع الأعمال هو من إستراتيجية الدولة صناعياً، إقتصادياً وسياسياً بنجاحها تتجح المنشأة وتتجح الدولة، وعليه يوصي الباحث بإبعاد المالكين وحملة الأسهم عن إدارة المنشآت، كم يوصي باختيار المدير الإستراتيجي بديلاً عن المدير التكتيكي.

15. دراسة صالح والمبيضين (2011) بعنوان: مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية- بحث ميداني، هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة ممارسة التمكين الإداري بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، وطبقة الدراسة على عينة من الشركات الصناعية الكبيرة بلغ عددها (13) شركة أما العينة فكانت (336) فرداً . وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنه كلما زادت ممارسة التمكين الإداري زاد

تجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة على أرض الواقع وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تبني برامج التدريب البيئي والإداري كثقافة داعمة لتجسيد مبدأ التعليم مدى الحياة.

16. دراسة الشرقاوي (2007) بعنوان "نموذج مناسب للتخطيط الإستراتيجي" هدفت الدراسة إلى التعرف على تحسين أداء المنظمات الأهلية، وتقليل المخاطر المحتملة الحدوث لتلك المنظمات الأهلية في قطاع غزة من خلال استخدام نموذج مناسب للتخطيط الإستراتيجي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت نتائج الدراسة أن المنظمات الأهلية تتأثر بشكل عام في البيئتين الخارجية والداخلية بها، وأوضحت أن المنظمات الأهلية تعتمد بشكل أساسي على الدعم الخارجي، كما لا يوجد نظام للرقابة وتقييم الأداء فيها. أو أن المدراء في تلك المنظمات الأهلية لا يتلقون تدريباً في التخطيط الإستراتيجي بشكل جيد. كما أظهرت النتائج أن المنظمات الأهلية لديها معرفة كافية بمكونات التخطيط الإستراتيجي وتلك المكونات واضحة ومفهومة من قبل المدراء والموظفين، ولكنه يبدو واضحاً أن تلك المكونات تستخدم على الورق ولا يطبق عملياً. وقد أوصت الدراسة بتصميم برامج تدريبية للمدراء والموظفين بما يمكنهم من تطبيق التخطيط الإستراتيجي بدرجة عالية من الدقة.

17. دراسة الأشقر (2006) بعنوان "واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الحكومية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد أظهرت النتائج أن 66,7% من مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي، وأنهم يميلون لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات الممارسة 3.62. وكذلك بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير الشخصي المؤهل العلمي للمدير، كما أوضحت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح المفهوم ومستوى الممارسة العملية للتخطيط الإستراتيجي. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعميق الفهم والممارسة بصورة أكثر جدية والتأكد من وضوح الرسالة والرؤية.

18. دراسة نصيرات والخطيب (2005) بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية المساهمة العامة، من حيث درجة وضوح المفهوم، ودرجة الممارسة، وتوفير مصادر المعلومات، والأطراف المشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجي، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين واقع التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي في الشركات المبحوثات وتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات صناعة الأدوية المساهمة العامة الأردنية

المدرجة في دليل الشركات المساهمة العامة الأردنية لعام (2001). وقد أُستُخدمت الإبتانة كأداة لجمع البيانات من مديري الإدارتين العليا والوسطى العاملين في هذه الشركات. وتوصلت الدراسة إلى أن 52% من مديري الشركات المبحوثة لا يدركون المعنى العلمي لمفهوم التخطيط الإستراتيجي، فضلاً عن وجود درجة عالية من المركزية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرارات، كما بيّنت أيضاً عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي ودرجة ممارسته وبين أداء المنظمات مثلاً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة.

19. دراسة أبو زيد (2003) بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص: دراسة ميدانية مقارنة". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص في الأردن، تكون مجتمع الدراسة من (213) منظمة عاملة في كلا القطاعين، وتختيار عينة عشوائية منها، في حين أعتمدت الإبتانة كأداة لجمع البيانات، من (100) مدير إدارة موارد بشرية من العاملين في المنظمات المبحوثة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك وضوحاً لمفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لدى مديري إدارة الموارد البشرية العاملين في المنظمات المبحوثة، فضلاً عن أن هناك علاقة إرتباطية إيجابية بين درجة ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في كلا القطاعين. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة إيجاد نظام معلوماتي فعال لدى منظمات القطاعين العام والخاص، مع ضرورة دعم إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات من قبل إدارتها العليا.

### إختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تم الإستفادة، في هذه الدراسة، من الموضوعات المميزة التي حوتها الدراسات السابقة وهي في مجملها تناولت التخطيط الإستراتيجي من عدة جوانب، فمنها ما تناولت أثره في جانب إدارة الأزمات، وأخرى في تطوير أداء القيادات الإدارية، وثالثة في تنمية رأس المال البشري، وهكذا...، واتخذت هذه الدراسة نتائج الدراسات السابقة نقطة إنطلاق لها.

إختلفت هذه الدراسة عن سابقتها في شكل بعض المتغيرات التي تناولتها، حيث تناولت متغيرات لم يتم التطرق إليها في الدراسات السابقة، منها الحد من إهدار الموارد والتمكين، وهما بلا شك متغيران في غاية الأهمية. وجه آخر من أوجه الإختلاف وهو تناول مجال صناعي صاحب تكاليف عالية جداً وهو قطاع الصناعات الثقيلة والذي لا بد أن يتم عكس أهمية التخطيط الإستراتيجي فيه لتقليل هذه التكاليف. بالإضافة إلى إختلاف الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها وأيضاً إختلاف الفرضيات.

الفصل الثاني:

# الإطار النظري للدراسة:

المبحث الأول: الإستراتيجية.

المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي.

المبحث الثالث: أداء الموارد البشرية.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة:

### المبحث الأول: الإستراتيجية:

#### مقدمة:

الإدارة الإستراتيجية هي التخطيط بعيد المدى، والذي يهدف إلى تحديد وتقييم التهديدات والفرص المتاحة للمؤسسة داخلياً وخارجياً على المدى البعيد، وتحديد مهمّة ورؤية المؤسسة وتصوّر أعمالها بناءً على ذلك، وبالإنفاذ من جميع الموارد الماديّة والبشريّة، وبالتالي ضمان استمراريّة المؤسسة من خلال إقتناص جميع أشكال الفرص المتاحة لها، ومقاومة جميع أشكال التهديدات التي تحارب وجودها. يُقصد بنقاط القوة والضعف الداخليّة: هي كل الموارد البشرية والمادية الواقعة تحت سيطرة الإدارة، ويُقصد بالفرص والتهديدات الخارجية: هي كل الموارد الخارجة عن سيطرة الإدارة، والتي قد تكون على مستوى الدولة وقوانينها أو أكبر من ذلك، كان تكون بيئيةً أو إقليميةً وتشمل الظروف السياسية والاقتصادية التي تمرّ بها المنطقة، والطفرات العلميّة التي تحدث في مجال الأعمال، والتي تُغيّر من هتمامات الناس فيرتفع رصيد منتج أو خدمةٍ على حساب آخر، وغير ذلك من التحديات.

للإدارة الإستراتيجية أربع مراحل هي: تحليل البيئة الداخليّة والخارجيّة: والتي تهدف إلى تحديد كلّ من مجموعة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئتين الداخليّة والخارجيّة للمؤسسة. مرحلة وضع الخطة الإستراتيجية: من خلال الموازنة بين نقاط القوة والضعف في المؤسسة، مقابل الفرص والتهديدات حيث يتمّ رسم سياسة المؤسسة وتحديد رسالتها على المدى البعيد. مرحلة تنفيذ الإستراتيجية: من خلال ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطوات عمل، فيتمّ رسم الموازنات والإجراءات وما يتبع ذلك من تأهيل وتدريب للعاملين، وتعديل الخطط القائمة لتناسب مع الخطة الإستراتيجية الجديدة. مرحلة التقييم: والتي تهدف إلى مراقبة إجراءات العمل ومدى قربها أو بعدها من الإستراتيجية التي تمّ رسمها، تهدف إلى تقييم الإجراءات وإعادة رسمها في حال بعدت عن الأهداف وحلّ المشاكل في حال حدوثها، هذه لمرحلة تعني الكثير، وهي مهمّة جداً، ويبني عليها

نجاح أو فشل المراحل السابقة، التقييم الحقيقي ضروري جداً لمعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة، وتحديد الإجراءات اللازمة للاستمرار.

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت إهتماماً واسعاً في العقود الثلاث الأخيرة من القرن العشرين وذلك إستجابةً للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة. وتستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategos والتي إرتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها إمتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الإستخدام لدى منظمات الأعمال<sup>(1)</sup>.

أهم تعاريف الإدارة الإستراتيجية تمثلت في الآتي:-

- تعريف كل من Hunger و Wheelen بأنها " مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة " (2).
- ويشير Andrews إلى الإستراتيجية بأنها " الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد، بما يضمن إلتقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، وإلتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في ذات الوقت " (3).
- أما Strickland و Thampson فيعرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها " رسم الإتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، وإختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات للبيئتين الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها " (4).
- إن الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة<sup>(5)</sup>.

(1) ثابت عبد الرحمن وجمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الناشر: الدار الجامعية - الإسكندرية ، 2007م، ص 22 .

(2) ثابت عبد الرحمن وجمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص22.

(3) ثابت عبد الرحمن وجمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص22.

(4) ثابت عبد الرحمن وجمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص23.

(5) سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار اليازوري للنشر، ط1، 1998م، ص8.

- ومن أبسط التعريفات وأكثرها دلالة في ذلك الوقت هو ذلك التعريف الذي يقدمه كل من Pearce و Robinson والذي ينص على أنها "مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة"، ويرى الكاتبان أن الإدارة الإستراتيجية تنطوي على تسع مهام رئيسية هي<sup>(1)</sup>:-
  - صياغة مهمة أو رسالة المنظمة، والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيس وفلسفتها وأهدافها.
  - تنمية صورة للمنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
  - تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.
  - تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
  - تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية.
  - إختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
  - تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة.
  - تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل، التكنولوجيا وكذلك أنظمة الحفز.
  - تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والإستفادة من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.
- نجد أن التوجه الإستراتيجي يهدف لدعم القادة ليكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم، وتركيز المنظمة على أولوياتها في الإستجابة للمتغيرات الحادثة في البيئة من حولها، وضمان أن أفراد المنظمة يعملون بإتجاه تحقيق نفس الأهداف<sup>(2)</sup>.

(1) ثابت عبد الرحمن وجمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، مرجع سبق ذكره، ص23.

(2) الرزيقات، خالد، أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الإجتماعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، (2012)، ص281.



## فك التشابك بين بعض المفاهيم:

ترتبط نظرية الإدارة الإستراتيجية بالعديد من المفاهيم والمصطلحات، ويحتار المدير في الفروق بين هذه المفاهيم، وذلك لأنها متداخلة في علاقتها، بل ويضعها في نماذج ومقارنات تسهل فهمها وفهم العلاقات الكائنة بينها. وفيما يلي فك لهذا التشابك في هذه المفاهيم<sup>(1)</sup>:

### • الإدارة الإستراتيجية Strategic Management :

هو النظام الإداري الذي تستخدمه المنظمة في كل من التصميم والتنفيذ والرقابة على الرسالة، الرؤية، الأهداف والإستراتيجية.

### • الإستراتيجية Strategy :

• هي أسلوب التحرك الذي تستخدمه المنظمة لتحقيق الميزات التنافسية من خلال مواجهة البيئة الخارجية، أخذاً في الحسبان حدود الأداء الداخلي وذلك لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أساسي ورؤيتها ورسالتها. ويمكن أن تصنف الإستراتيجية من حيث المجال إلى إستراتيجية سياسية واقتصادية واجتماعية وعسكرية وغيرها، ومن حيث المدى فقد تميزت الإستراتيجية بأنها شاملة ومحدودة أو مرحلية، ومن حيث طريقة الوصول للهدف فقد تقسم الإستراتيجية إلى مباشرة وغير مباشرة. بالرغم من التقسيمات آنفة الذكر فإن الإستراتيجية في حقيقتها واحدة من حيث الجوهر والهدف والأسلوب. وليس التقسيم إلا ضرورة عملية أو علمية نشأت من خلال تشعب وتضخم مهامها. و يجب لضمان نجاح الإستراتيجية تساند وتوافق وتكامل كافة الخطط المختلفة لكي تؤدي مجتمعة ومتضافرة إلى تحقيق الهدف العام للسياسة<sup>(2)</sup>.

### • التوجه الإستراتيجي نحو السوق:

هو فلسفة طويلة الأجل، حيث تتحقق المنفعة في الأجل البعيد بالرغم من تغير الظروف<sup>(3)</sup>.

### • التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning :

هو ذلك التخطيط المستند على النظام الإستراتيجي المتبع في المنظمة ويأخذ في الحسبان دراسة البيئتين الداخلية والخارجية.

---

(1) أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية (الدليل العملي للمديرين)، الناشر: دار الجامعة 84 شارع زكريا غنيم، 2011م، ص23 ، ص24 .

(2) حسين علاوي خليفة، النظرية الإستراتيجية المعاصرة، الناشر: دار الحكمة بغداد، 2013م، ص23.

(3) بومدين، أثر التوجه نحو السوق على الابتكارات في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة باجي مختار، 2013، ص7.

## • التخطيط Planning :

تحديد ما يجب عمله في المستقبل، وتحديد أسلوب التنفيذ ويستند كل هذا على عمليات التنبؤ.

## • التنبؤ Forecasting :

تقدير قيم العناصر المؤثرة في مستقبل المنظمة، إستناداً على مبادئ علمية، وأهم هذه المبادئ أن المستقبل هو إمتداد طبيعي للماضي.

## • القرارات الإستراتيجية Strategic Decisions :

هي القرارات التي تستند على وجود إستراتيجية أو هي القرارات التي تُبنى على شكل الإستراتيجية.

## • الرسالة Mission :

هي الغرض من وجود المنظمة، والرسالة تشرح لماذا توجد المنظمة، أنشطتها، أسلوب تنفيذ الأنشطة ولمن تُقدم هذه الأنشطة والخدمات.

## • الرؤية Vision :

هي الصورة التي تأمل أن تحققها المنظمة لنفسها، أو هي الوضع المرغوب الذي يجب أن تسعى إليه المنظمة.

## • الأهداف Goals :

هي النتائج التي تود المنظمة أن تحققها وهي تتسم بالتحديد والوضوح والكمية والقابلية للقياس.

## • مؤشرات الإنجاز Criteria Of Achievement :

هي طريقة القياس المتبعة للتحقق من تنفيذ الأهداف ويطلق عليها أيضاً معايير النجاح.

## • التوجه الإبداعي:-

هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة ومختلفة، والتي تكزن على شكل أفكار أو تقديم حلول<sup>(1)</sup>. وكذلك يُعرف بأنه عبارة عن القدرة على تقديم إجابات فريدة ومميزة للمشكلات التي تواجه المنظمات وكذلك قدرتها على إستغلال الفرص المتاحة أمامها<sup>(2)</sup>.

---

(1) أيوب، نادية، العوامل المؤثرة على السلوك الإداري، مجلة الإدارة العامة، 2000، ص52.

(2) الزهراني، رندة، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، 30.

نعود مرة أخرى ونركز على أن التخطيط الإستراتيجي هو :

- نظام متكامل يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها.
  - نظام يحدد شكل ونشاط المنظمة في المستقبل.
  - نظام لتحديد مسار المنظمة في المستقبل، ويتضمن ذلك ( تحديد رسالة المنظمة- أهدافها- التصرفات اللازمة لتحقيق ذلك- جهود تخصيص الموارد ).
  - نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز المنظمة في المستقبل وكذلك أعمال أنشطة الشركة في المستقبل.
  - أسلوب العمل على مستوى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفته داخل المنظمة.
  - أسلوب تحديد النفع الذي سيعود على الأطراف ذات المصلحة للمنظمة.
  - رد فعل لكل من نقاط الضعف والقوة في أداء المنظمة، وللتحديات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس للمنظمة في المستقبل.
- الفرق بين القرارات الإستراتيجية والقرارات المعتمدة على الإستراتيجية<sup>(1)</sup>:**

القرارات الإستراتيجية هي وظيفة مجلس الإدارة والإدارة العليا وهي الوظيفة الرئيسة لهما، أما القرارات المعتمدة على الإستراتيجية فهي القرارات التشغيلية التي يقوم بها المديرون التنفيذيون في حياتهم اليومية داخل العمل.

إذا كنا قد تعرضنا إلى ما هو التخطيط الإستراتيجي فعلى أن نتعرض إلى ما هو ليس بالتخطيط الإستراتيجي، فنجد أن التخطيط الإستراتيجي:

ليس هو التنبؤ: فالتنبؤ هو إمتداد طبيعي من الحاضر للمستقبل والمتتبع للتغيرات التي تحدث يجدها سريعة وقوية، والظروف البيئية ( السياسية، الإجتماعية، العسكرية، الإقتصادية وغيرها ) تتطور بشكل كبير لا يمكن التنبؤ بها بشكل دقيق. بينما التخطيط الإستراتيجي هو محاولة لتصور شكل المنظمة في المستقبل وتحقيق هذا التصور.

- ليس هو تطبيق الأساليب الكمية في التخطيط: إن التحليل الإستراتيجي هو محاولة للتحليل، البحث عن الأفكار، الإبتكار والإبداع والتعمق في شخصية المنظمة وثقافتها لبناء مستقبلها، وهي أمور قد تبعد عن الأساليب الكمية في التخطيط والتنبؤ.

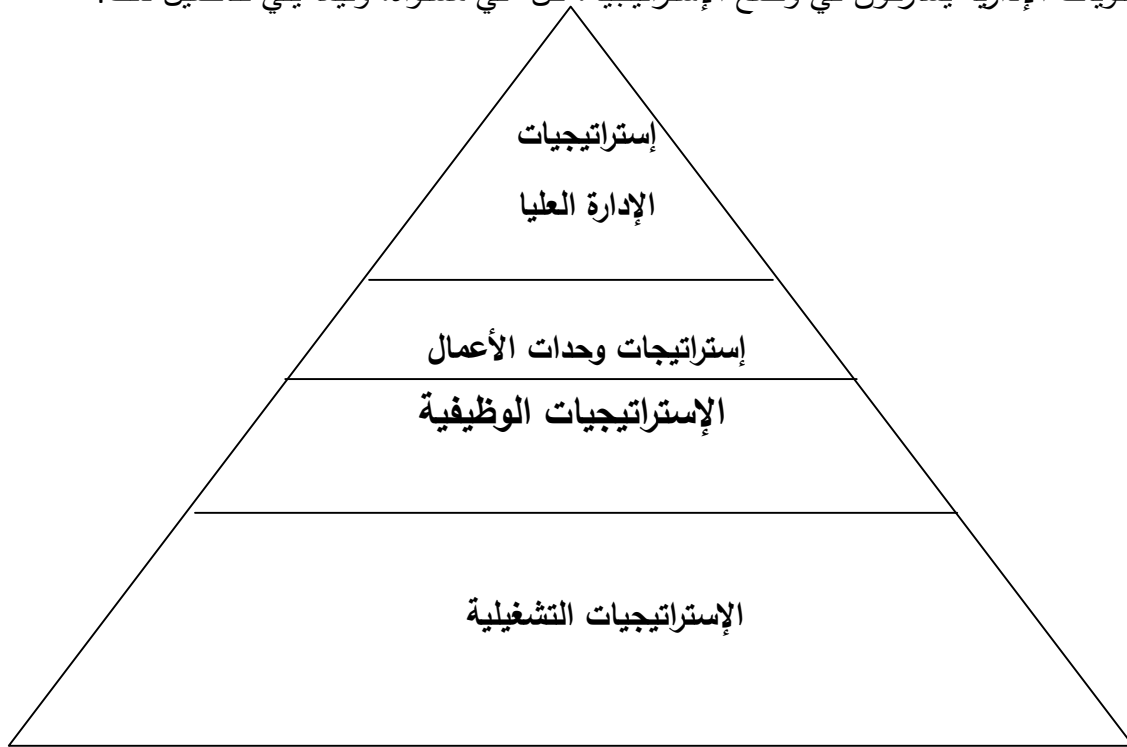
---

(1) أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية ( الدليل العملي للمديرين )، مرجع سبق ذكره، ص 28 ، ص 29.

- ليس هو قرارات تخطيطية طويلة الأجل فقط بل هو قرارات حاضرة أيضاً : فكثير من القرارات الإستراتيجية تؤخذ اليوم لأنها قد تؤثر في مستقبل ومصير المنظمة.
- ليس هو إنهاء للمخاطرة: فطالما هنالك مستقبل فهنالك مخاطرة، إلا أن التخطيط الإستراتيجي يساعد المديرين على تحليل المخاطرة بناءً على معايير إستراتيجية موجودة في الأهداف العامة ورسالة المنظمة وغيرها.

### مستويات وضع الإستراتيجية(1):

إن الإستراتيجية لا توضع فقط على مستوى الإدارة العليا، بل إن كل المديرين في كل المستويات الإدارية يشاركون في وضع الإستراتيجية، كل في مستواه، وفيما يلي تفاصيل ذلك:



شكل(1) مستويات وضع الإستراتيجية

(1) أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية (الدليل العملي للمديرين)، مرجع سبق ذكره، ص29.

- إستراتيجيات الإدارة العليا : Corporate Strategy :  
كما يطلق عليها الإستراتيجيات الكلية وهي تُوضع بواسطة مجلس الإدارة وتضع نصب عينيها أهداف المشروع كلها، وعليه يتأثر المشروع كله بها، وعادةً ما تنصب على طبيعة عمل المشروع من منتجات وعمليات وأسواق ومستهلكين كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات وعلى التكامل بين إدارات الشركة والتغيير في شكل التنظيم ، والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المشروع ، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه الإستراتيجيات طويلة الأجل.

- إستراتيجيات وحدات الأعمال Business Unit Strategy :  
وتظهر هذه الإستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات أساسية لها إستقلالية في الموارد أو الأهداف أو يمكن محاسبتها عن نواتجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات، ويطلق على هذه الوحدات ما يسمى وحدات الأعمال الإستراتيجية Business Unit Strategy وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ الإستراتيجيات المناسبة لظروفها عن المنافسين ، الأسواق ، المنتجات ، الإستثمارات وغيرها وهي إستراتيجيات تحاول الوحدة أن تعطىها قدرة عالية على التنافس ، الإبتكار ، إختراق الأسواق والربح. الإستراتيجيات هنا تغطي فترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى سنتين أو ثلاث سنوات.

- الإستراتيجيات الوظيفية Functional Strategy :  
وهي إستراتيجيات تُوضع في المجالات الوظيفية تشمل الإنتاج ، التسويق ، التمويل والموارد البشرية. على كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الإستراتيجية وعليه يضع مدير كل مجال نصب عينيها الإستراتيجية الكلية وإستراتيجيات وحدات الأعمال عند وضعهم للإستراتيجيات الوظيفية .

- الإستراتيجيات التشغيلية Operational Strategy :  
وهي إستراتيجيات تنفيذية للإستراتيجيات الوظيفية الموضحة أعلاه. القضايا هنا قضايا عاجلة وسريعة تحتاج إلى قرار قوي وسريع ومرحلي وتظهر الحاجة إلى مثل هذه الإستراتيجيات بسبب وجود مشاكل طارئة أو فرص سانحة لا تتحمل التأخير ومن أمثلتها الإستراتيجيات التسويقية الخاصة بمواجهة تهديدات معينة من دخول منافس جديد ، أو مواجهة حملة ترويجية لأحد المنافسين ، أو تدهور في الجودة لإحدى السلع ، أو إنخفاض المبيعات في سوق معينة ، ويلاحظ أن الإستراتيجيات

في هذا المجال هي إستراتيجيات خاصة بالتشغيل الجاري لأنشطة المشروع وبالتالي فقد تمثل نوعاً من التصرفات اليومية أو قد تغطي أسابيعاً وشهوراً.

الإدارة العليا هي الجهة المسؤولة عن تحديد الإستراتيجيات وذلك لأنها تمس قرارات مصيرية للمشروع مثل تخصيص الموارد، تحديد شكل الأعمال، المنتجات، الأسواق والإستثمارات وقد تحوي تغييرات في هيكل التنظيم والأنشطة والعلاقات مع الأطراف المستفيدة بالمشروع.

بشكل عام نجد أن أي إدارة إستراتيجية لأي مشروع ينبغي أن تُبنى على قيام المديرين بتوفير وتخصيص الموارد اللازمة لهذا المشروع وكذلك لابمن دراسة متأنية يحدد فيها مدى تقبل المستهلك لسلع أو خدمات المشروع والعائد والتكلفة لأن الإهتمام بحساب الربح في هذه المرحلة مهم للغاية. ثم تأتي المرحلة التالية وهي تبدأ بقيام المشروع والتي يكون التركيز فيها على التصرفات القوية الخاصة بين البيئة والمشروع ، فإذا أشارت البيئة إلى عدم تقبل السوق لمنتجات أو خدمات معينة فعلى المشروع أن يكون مرناً وأن يغير نوع وجودة المنتجات أو الخدمات بشكل يناسب رغبات المستهلك. دراسة البيئة يجب أن تشمل كل الجوانب التي تؤثر على المشروع مثل القوانين الحكومية، المنافسين وكذلك المنظمات الإقتصادية والإجتماعية ، كما أن البيئة يمكن أن تشمل أيضاً حصة المشروع في السوق، حجم السوق، عدد المنتجات والخدمات المشابهة ومهم جداً هنا أن يتتبع المديرون التغييرات البيئية لإيجاد التصرفات والإستراتيجيات التي تتناسب معها.

### لماذا الإدارة الإستراتيجية(1):

تزايد الحاجة إلى تبني سياسة الإدارة الإستراتيجية وذلك للإعتبارات التالية:

- زيادة سرعة وديناميكية المتغيرات البيئية سواءً كانت في التكنولوجيا أو في السياسة أو في الإقتصاد أو في التشريع أو في الثقافة أو ما إلى ذلك.
- الحاجة للعمل بالمنطق التنافسي سواءً على مستوى القطاع الخاص أو الحكومي أو الحرفي.

---

(1) محمد عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الناشر منشأة المعارف بالإسكندرية، عام 2010م،

- مواجهة حدة المنافسة محلياً أو خارجياً .
- لا بد للإشارة هنا أن مدخل الإدارة الإستراتيجي يختلف عن مدخل الإدارة بالأهداف، حيث أن الإدارة الإستراتيجية تركز على إستشراق المستقبل وتصميم الأهداف لأجل طويل نسبياً في حين أن الإدارة بالأهداف تركز على الأجل القصير.

يمكن حصر مسئولية الإدارة الإستراتيجية ضمن ثلاث جهات رئيسة هي:

- الإدارة العليا والصف الثاني.
- الخبراء الذين يعملون بصفة دائمة كإستشاريين داخل المنشأة.
- الإستشاريون الذين يمكن الإستعانة بهم من خارج المنشأة.

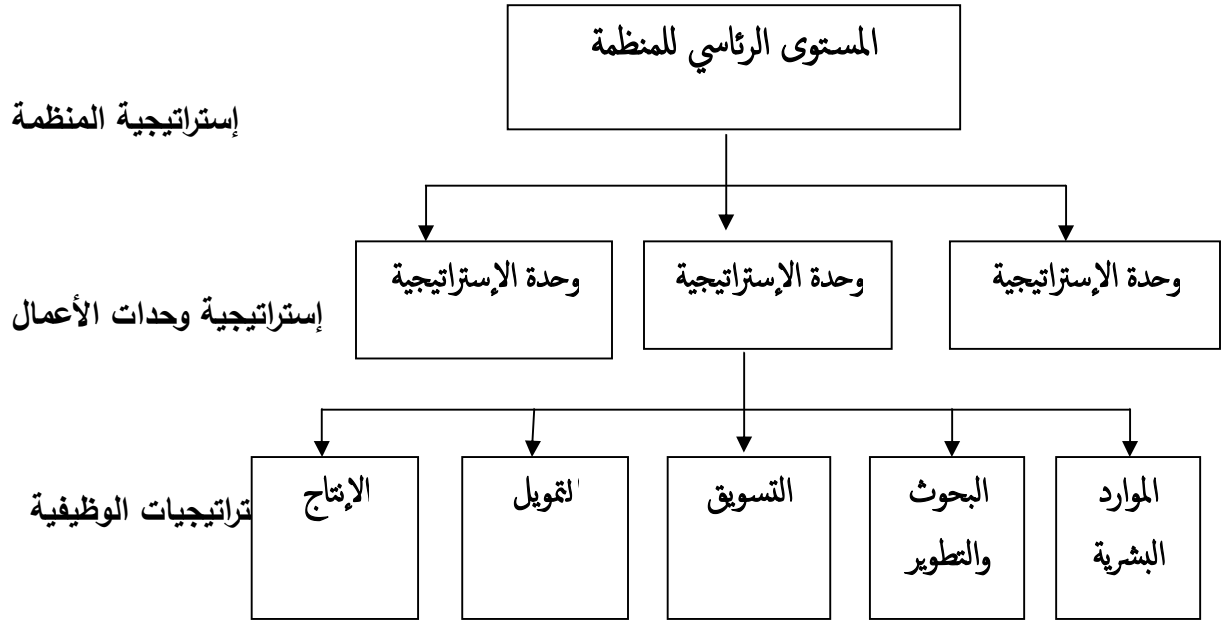
### سمات الإدارة الإستراتيجية<sup>(1)</sup>:

هنالك سمات للإدارة الإستراتيجية، مثل أن:

- لعملية الإدارة الإستراتيجية العديد من الأهداف والمنافع على المستوى الوظيفي والمهني والمؤسسي والمجتمعي، وجميع تلك الأهداف تدور حول تقليل مستوى عدم التأكد في بيئة القرارات وضمان جودة تلك القرارات لتحسين أداء ونتائج أعمال المؤسسة وتنمية قدراتها وتحسين أنظمتها وسياساتها، وتمكين المؤسسة من التفاعل مع بيئتها والتعامل الناجح مع المشكلات والأزمات التي تواجهها.
- التطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية يتطلب توافر مجموعة من المقومات منها تهيئة المؤسسة وأعضائها وقدراتها، بالإضافة إلى توافر متطلبات التواصل والإستمرار في هذا التطبيق إستناداً على تدفق دقيق للمعلومات داخل المؤسسة وخارجها وأزربط ذلك بمعرفة وإهتمام وإقتناع من أعضاء المؤسسة بجدوى الممارسة الصحيحة للإدارة الإستراتيجية.
- الإدارة الإستراتيجية تدور حول أهداف المنظمة والتي يفترض أن تكون أكبر من الإمكانيات والموارد المتاحة والتي تتطلب التخطيط العلمي والذي يعتمد على مدخل النظم التي تُبنى على أساس المخرجات المستهدفة.

(1) محمد عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص21، ص22، ص23.

- تزايد أهمية الوقت وتضاعل وحدة القياس الزمنية في ممارسة عملية الإدارة، مما يتطلب وضع نظام يساعد المؤسسة على التعامل مع عنصر ضيق الوقت وبالتالي نقص المعلومات.
- الإدارة الإستراتيجية هي عملية منهجية لازمة في كل المجالات والأنشطة والمستويات فهي ليست قاصرة على المستوى الحكومي دون المستوى الخاص، وليست قاصرة على مستوى المؤسسات دون الأفراد، وليست قاصرة على المنظمات كبيرة الحجم دون المنظمات صغيرة الحجم، وليست قاصرة على المؤسسات العسكرية أو التصنيعية دون المؤسسات المدنية أو الخدمية وليست قاصرة على المستويات الإدارية العليا دون المستويات الإشرافية أو التنفيذية (شكل 2).
- الإدارة الإستراتيجية هي عملية منهجية هامة وحثمية لأنها تحقق الكفاءة والفعالية وتنمي العمر الافتراضي للمنظمة ومن ثم لا بديل لها.
- الإدارة الإستراتيجية تحمي المنظمة من المشاكل والأزمات والكوارث ومن ثم لا بد منها لمواجهة متطلبات الواقع المعاصر<sup>(1)</sup>.



شكل (2) يوضح المستويات الإستراتيجية

(1) محمد عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 22.



## متطلبات التطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية(1):

تتطلب ممارسة التفكير الإستراتيجي والتطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية توفر المقومات الرئيسية التالية:

- تهيئة المؤسسة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية من خلال:
    - التهيئة المعنوية السلوكية.
    - التهيئة التنظيمية والإدارية.
    - التهيئة الفنية المهنية.
  - توفير المعلومات التي تتطلبها الإدارة الإستراتيجية ونظام التخطيط الإستراتيجي.
  - تحقيق إستمرارية منهج التفكير الإستراتيجي.
  - إعطاء الأولوية للتخطيط الإستراتيجي من قبل الإدارة العليا.
  - المعرفة الكاملة الدقيقة بعملية الإدارة الإستراتيجية ومنهج إعداد الخطة الإستراتيجية.
- ولتحقق الإدارة العليا التطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية يتطلب تفهم الإطار العام لعملية الإدارة الإستراتيجية من خلال الوقوف على عناصر ومكونات الإدارة الإستراتيجية.

## الحقائق الأساسية للإدارة الاستراتيجية(2):

- من خلال تعريف الإدارة الإستراتيجية تظهر بوضوح الحقائق الأساسية التالية:
- الإدارة الإستراتيجية هي عملية نظامية لها مكونات ومهام مترابطة يتم تنفيذها وفق أسس وضوابط مهنية محددة متكاملة تهدف إلى جودة إعداد وتنفيذ الخطط والبرامج، إستناداً على تحليل بيئي لمعرفة الأمور على حقيقتها وتحديد متطلبات التعامل معها بما يحقق رسالة المنظمة وأهدافها.
  - مدى الإلتزام بمنهج التفكير الإستراتيجي وتطبيق الإدارة الإستراتيجية أصبح معياراً للفرقة بين المنظمات الناجحة والمنظمات المتعثرة.

---

(1) محمد عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص23.

(2) محمد عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص13، ص14.

- توجد علاقة فنية قوية بين إعداد وصياغة السياسات وتطويرها والإلتزام بمنهج التفكير الإستراتيجي وتطبيق الإدارة الإستراتيجية، أي وضع سياسة المنظمة دون الإستناد إلى التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية قد تعرض المنظمة لإحتمالات إهدار الموارد (عدم الكفاءة) وعدم تحقيق الأهداف (عدم الفعالية).
- الإرتباط بين السياسة الإدارية بكافة أنواعها والإدارة الإستراتيجية تعني أن جميع السياسات تكون داعمة لرسالة المؤسسة وأهدافها.
- الإدارة الإستراتيجية شرط تحقيق الكفاءة والفعالية وذلك من خلال حسن إستخدام الموارد والإمكانيات لتحقيق الأهداف بالمستوى المستهدف.
- منهج التفكير والإدارة الإستراتيجية هما ضمان بقاء المؤسسات وإستقرارها ونموها.
- الإدارة الإستراتيجية تمارس على كافة المستويات ( الفردي، الجماعي، المؤسسي، المجتمعي والدولي).
- الإدارة الإستراتيجية لازمة لكافة الأنشطة والوظائف والمهن.
- الإدارة الإستراتيجية عملية منهجية نظامية متواصلة وليست عملية عارضة أو مؤقتة.
- الإدارة الإستراتيجية هي المنهج السليم لإستثمار الفرص والتعامل الفعال مع القيود، ولتنمية نقاط القوة والإنتفاع بها، وللتعامل الصحيح مع نقاط الضعف.
- غياب الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى الضعف أو تنتقي إمكانية إستثمار الفرص أو الإستفادة من نقاط القوة.
- إعداد وتطبيق كافة قواعد ونظم المنظمة وتطويرها على أن يتم من خلال منهج التفكير الإستراتيجي ورؤية إستراتيجية ونتاج لممارسة الإدارة الإستراتيجية.
- تفهم وممارسة الإدارة الإستراتيجية يتطلب مراجعة وتحديث وحسن إستخدام العديد من العلوم والمعارف الأخرى في مجالات عملية ومهنية متنوعة.
- إستحالة تطبيق الأهداف الطموحة دون التفكير الإستراتيجي في كل مجالات الحياة، كما أن غياب التفكير والإدارة الإستراتيجية يُعد السبب الرئيس لإهدار الموارد وعجز الإمكانيات والقدرات.

أي مؤسسة ينبغي أن تكون الإدارة الإستراتيجية لها عملية منهجية مهمة وحثمية تهتم بكل تفاصيلها ومقوماتها ومكوناتها والتي تتمثل في خمس عناصر رئيسة هي الرسالة، الأهداف، القيم، الموارد والبيئة.

## 1. الرسالة Mission<sup>(1)</sup> :-

هي الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تفردا عن غيرها من المؤسسات المناظرة، والرسالة هي الإطار المميز أو الهوية الفريدة للمؤسسة عن غيرها من حيث مبرر وجودها والمنافع التي تقدمها ومجال نشاطها ومنتجاتها وخدماتها وأسواقها والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها كما تعكس الجوانب التنظيمية والإدارية للمؤسسة كشخصية إعتبارية تختلف عن غيرها.

والرسالة تنفرع إلى الأهداف الرئيسية أو الإستراتيجية وتحدد الإتجاهات والتوقعات، كما تجسد:-

- مجال النشاط الأساسي للمنظمة وفلسفة أداء هذا النشاط.
- الأسواق التي تستخدمها.
- التزام المنظمة تجاه كل من عملائها وعاملها وحملة أسهمها.
- الرسالة تمثل هدفاً عاماً مطلقاً للمنظمة يتقيد بمدى زمني محدد.

الرؤية الإستراتيجية Strategic Vision فهي تجسد ما تود أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً، أي هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يوصلها للمكانة المستهدفة من كافة الأبعاد وفقاً لوجهة نظر كافة الأطراف.

ونجد أن الرؤية الإستراتيجية هي ذات توجه مستقبلي حيث تحدد شكل المؤسسة في المستقبل والمكانة المستهدفة، ونجد أن الواقع العملي والممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية يتضح أن الرسالة تركز بشكل واضح على التوجه الحالي دون التوجه المستقبلي بعكس الرؤية التي تركز على التوجه المستقبلي.

---

(1) محمد عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 24 ، ص 25.

السمات التي تميز الرسالة والرؤية الإستراتيجية:-

- التركيز على المستقبل (التوجه المستقبلي) لأنها تركز على الطموحات والغايات.
- وضوح الرسالة والرؤية الإستراتيجية للمنظمة محددات وليست عامة وتؤكد على تفرد المنظمة عن غيرها.
- لا يقتصر دورها على تحقيق الربح فقط بل تمتد لتحقيق منافع كبيرة على مستوى الأفراد والمنظمة والمجتمع.
- العناصر الأساسية لتحديد وصياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية تتوقف على الإجابة على بعض الأسئلة لتحديد توجه المنظمة، وأهم هذه الأسئلة هي:-

- لماذا أنشئت المنظمة؟
- من تخدم المنظمة؟
- ماذا تريد أن تصبح؟
- إلى أين تريد أن تذهب؟
- كيف تتحقق المكانة المستهدفة؟
- كيف تكون متميزة من وجهة نظر عملائها؟
- ما هي الفلسفة التي تعتقها؟
- ما هو الدستور الذي يلتزم به أعضاؤها؟
- كيف تتحقق منافع ومصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة؟
- ما هو الإسهام الفريد والمشاركة المتميزة التي تحققها المنظمة للمجتمع؟
- ما هي متطلبات كل من البيئة والمجتمع وكيف تحققها المنظمة؟
- ما هي الخصائص المستهدفة للمناخ التنظيمي (جو العمل) التي تدعم الرغبة والمهارة للإبداع والابتكار والتطوير؟

بالإجابة على هذه الأسئلة نقف على الرؤية والرسالة الإستراتيجية للمنظمة والتي يمثل محتواها

العناصر الأساسية لها والممثلة في الآتي:-

- تحديد المنتج الذي تقدمه المنظمة من حيث (النطاق - الوضعية - السوقية).
- الوقوف على حاجيات عملاء المنظمة.
- تحديد الأسواق التي تقدم إليها المنظمة منتجاتها من حيث (النطاق ، التركيز أو التجزئة).

- التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة.
- تحديد طرق توزيع منتجات المنظمة.
- الوقوف على إمكانيات المنظمة.
- تحديد إتجاهات النمو والتوسع والتنوع.

أهم الخصائص المميزة للرسالة والرؤية الإستراتيجية هي :-

- أن تكون بسيطة وواضحة ومفهومة.
- أن تكون عملية واقعية منطقية.
- تخدم العملاء والأسواق.
- تلقى قبول وحماس وتأييد العاملين في المنظمة.
- أن تكون مرنة متطورة مع الظروف والبيئة.
- تحقق التعاون والمشاركة بين الجميع.
- تُحدد الرسالة والرؤية الإستراتيجية على مخرجات التحليل البيئي لعناصر البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.

ونجد أنه يتعذر على أي مؤسسة أن تحقق الكفاءة في إستخدامها لماردها وإمكانياتها ، كم يصعب عليها أن تحقق غاياتها وأهدافها ما لم يكن لديها رسالة ورؤية إستراتيجية يتم تحديدها وصياغتها وفق أسس وقواعد معينة ، وعليه نخلص مما سبق بأن الرؤية الإستراتيجية تمثل التوجه الذي إختارته المنظمة في حين أن الرسالة توضح مبرر أو سبب وجود المنظمة وهي ما تجعل المنظمة مميزة عن غيرها.

أهم المداخل والأبعاد التي تعتمد عليها المنظمات في صياغة رؤيتها الإستراتيجية ورسالتها

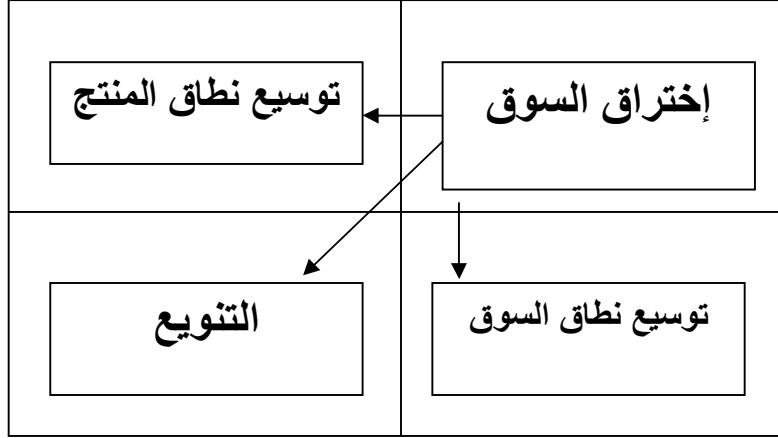
هي (1) :-

- تعريف / تحديد المنتج Product Definition: العديد من القرارات تتعرض للمنتجات، مثل خطوط المنتجات، ما هي المنتجات التي يجب إضافتها أو حذفها؟ ولذا فإنه من الطبيعي أن نأخذ بعين الإعتبار خطوط المنتجات عند صياغة المهمة. وعلى سبيل المثال فإن المنشأة التي تمارس نشاطها في مجال إنتاج معدات الطبخ لا يمكن إعتبارها في مجال صناعة الخبز أو الإنتاج الغذائي مثلاً. وبصفة عامة يمكن الوصول إلى تحديد دقيق لمفهوم خط المنتجات.

(1) ثابت عبد الرحمن وجمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، مرجع سبق ذكره، ص 97.

- حاجة العميل الأساسية Basic Customer Need: نجد أن المنظمات التي تعرف مجال نشاطها تعريفاً ضيقاً من منظور المنتجات التي تتعامل فيها يمكن أن يضمحل حتى ولو كانت حاجات المستهلك الأساسية التي يقومون بإشباعها تتميز بنمو مضطرد. وبسبب هذا التركيز الضيق على المنتج فإن المنشآت الأخرى يمكن أن تستفيد من مزايا النمو. وعليه فإن الرسالة ببساطة تكمن في الآتي: لا تحاول تعريف مجال نشاطك في ضوء ما تقدمه من منتجات بدلاً من ذلك عرفه في ضوء الحاجات الأساسية للمستهلك والتي تحدد سلوكه نحو تلك المنتجات.
- تعريف / تحديد السوق Market Definition: لتعريف السوق والذي هو أحد الإعتبارات التي يتم اللجوء إليها في تحديد وصياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية للمنظمة لا بد من التعرض إلى بعدين أساسيين هما النطاق والتركيز.
  - النطاق Scope: يشير نطاق السوق إلى مجموعات المستهلكين الذين يتم خدمتهم وأولئك الذين لا يتم خدمتهم ويتعبر الأساس الجغرافي من أهم الأسس التي تعتمد عليها المنظمات المختلفة في تحديد نطاق أسواقها.
  - تجزئة السوق Segmentation: من المفيد كذلك عند صياغة رسالة المنشأة معرفة عما إذا كانت ستقوم بتجزئة أسواقها التي تقوم بخدمتها وبالتالي عما إذا كانت هنالك إستراتيجيات تسويقية مختلفة سوف تُطبق لخدمة القطاعات المختلفة الناتجة عن عملية التجزئة.
- التكنولوجيا Technology: غالباً ما قد يؤسس المنتج على عدة بدائل من التكنولوجيا. إن إختيار نوعية التكنولوجيا أو المزيج منها كأساس لتحديد خصائص المنتج يكون أمراً حيوياً من الناحية الإستراتيجية. فاستخدام تكنولوجيا متعددة يؤدي إلى مزيد من المرونة وتقليل المخاطر.
- مستويات الإنتاج / التوزيع Levels Of Production / Distribution: من القضايا الأخرى المتعلقة بتعريف نشاط المنظمة هي قضية التكامل الرأسي في مجال الإنتاج أو التوزيع.
- القدرات أو الأصول المميزة Distinctive Competence or Assets: إن أحد الوسائل لتحقيق النمو هو أن تستند إلى قدرات ومهارات مميزة ونعني بذلك شيئاً ما تستطيع المنظمة أن تفعله بطريقة أفضل من منافسيها. أو أن تستند إلى أصل إستراتيجي ونعني به شيئاً ما تملكه المنظمة بدرجة أقوى من منافسيها.
- إتجاهات النمو Growth Directions: عادةً ما يوجد خطر عند صياغة الرسالة والتي قد تتحول إلى مباراة في الصياغة والتي ينتج عنها موقف جامد يخدم فقط في تقييد المنظمة من النظر إلى إتجاهات النمو. ولتشجيع منظور ديناميكي لصياغة رسالة المنظمة فقد كانت صياغة مفهوم

إتجاهات نمو Growth Directions من خلال مضمون مصفوفة أسواق المنتج والمعروضة في الشكل التالي:



شكل (3) يوضح أسواق المنتج وإتجاهات النمو

- إتجاهات النمو تؤسس على:
    - مستويات جديدة من الإنتاج / التوزيع.
    - تكنولوجيا جديدة.
    - مهارة خاصة أو أصل مميز .
- من خلال مصفوفة أسواق المنتج، فإنه يمكن التعرف على أربع إتجاهات للنمو. الإتجاه الأول يتمثل في إختراق السوق من خلال المنتجات الحالية ويكون ذلك إما من خلال جذب المستهلكين الذين يتعاملون مع المنافسين الآخرين أو عن طريق تكثيف إستعمال المنتج بواسطة المستهلك الحالي<sup>(1)</sup>.

(1) محمد عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص26.

أما إتجاه النمو الثاني فيتضمن توسيع نطاق المنتج في الأسواق الحالية. إتجاه النمو الثالث يشمل تقديم نفس المنتجات الحالية إلى أسواق جديدة وهو ما يسمى بتوسيع نطاق السوق Market Expansion. أما الإتجاه الرابع والأخير للنمو فيتضمن التنويع من خلال تقديم منتجات جديدة لنفس السوق أو لأسواق جديدة.

## 2. الأهداف Objectives<sup>(1)</sup> :-

بعد مسح وتحليل البيئتين الخارجية والداخلية تصمم الإدارة العليا بيئة المنظمة، ومنها تشتق الأهداف الإستراتيجية ويُعرف الهدف بأنه جملة النتائج المستهدفة، فلا تخطيط بدون أهداف. تستند عملية الإدارة الإستراتيجية وإعداد الخطة الإستراتيجية على وجود غايات واضحة وأهداف محددة، ويقدر تحديد تلك الغايات والأهداف بقدر ما يتوافر للمؤسسة من إمكانية تحديد الإستراتيجيات ووضع الخطط الإستراتيجية بدرجة عالية من الجودة.

الغايات Goals تشير إلى النتائج النهائية للمنظمة ، والتي ترتبط بتحديد الغرض ، التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة.

الأهداف Objectives تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي. وتشير أهداف المؤسسة إلى كافة أنواع المنافع والمكاسب التي يجب أن تعمل المؤسسة على توفير متطلبات تحقيقها وتحسين إستخدامها ، ويُفترض أن يتم تحديد أهداف المؤسسة وفق إشتراطات وخصائص واضحة تشير إليها الحروف SMART وتُستخدم لتعريف الهدف الجيد.

\* Stretching = S (المرونة). \* Measurable = M (يمكن قياسه).

\* Agreed = A (متفق عليه). \* Realistic = R (واقعي).

\* Time-related = T (مرتبط بالوقت).

---

(1) محمد عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص28.



## • سمات الهدف الفاعل:

تحدد الأهداف توجهات محددة للمنظمات وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها ، وتتميز الأهداف بعدد من السمات أهمها:

- الوضوح والتحديد .
- أن يكون للهدف صياغة كمية وله إطار زمني .
- أن يكون الهدف عملياً ويمكن بلوغهاً وتحقيقه .
- أن يركز الهدف على النتيجة المستهدفة وليس على كيفية البلوغ .
- أن يجسد الهدف تحدياً ويولد دوافع الإنجاز لدى المنفذين .
- أن ينسجم الهدف مع الأهداف الإستراتيجية الأخرى ولا يتعارض معها .

## • أنواع الأهداف الإستراتيجية<sup>(1)</sup>:

### وفقاً لمجالاتها:

- الأهداف الوظيفية .
- أهداف لتحقيق الربحية .
- أهداف النمو والتطور .
- أهداف الحصة السوقية .
- الأهداف الإنتاجية .
- أهداف الإبتكار .
- أهداف الكفاءة ورفع الجودة .
- أهداف السمعة .
- أهداف الريادة السوقية .
- أهداف الريادة التكنولوجية .
- أهداف الوفاء بالمسئولية المجتمعية .

### وفقاً لإطارها الزمني:

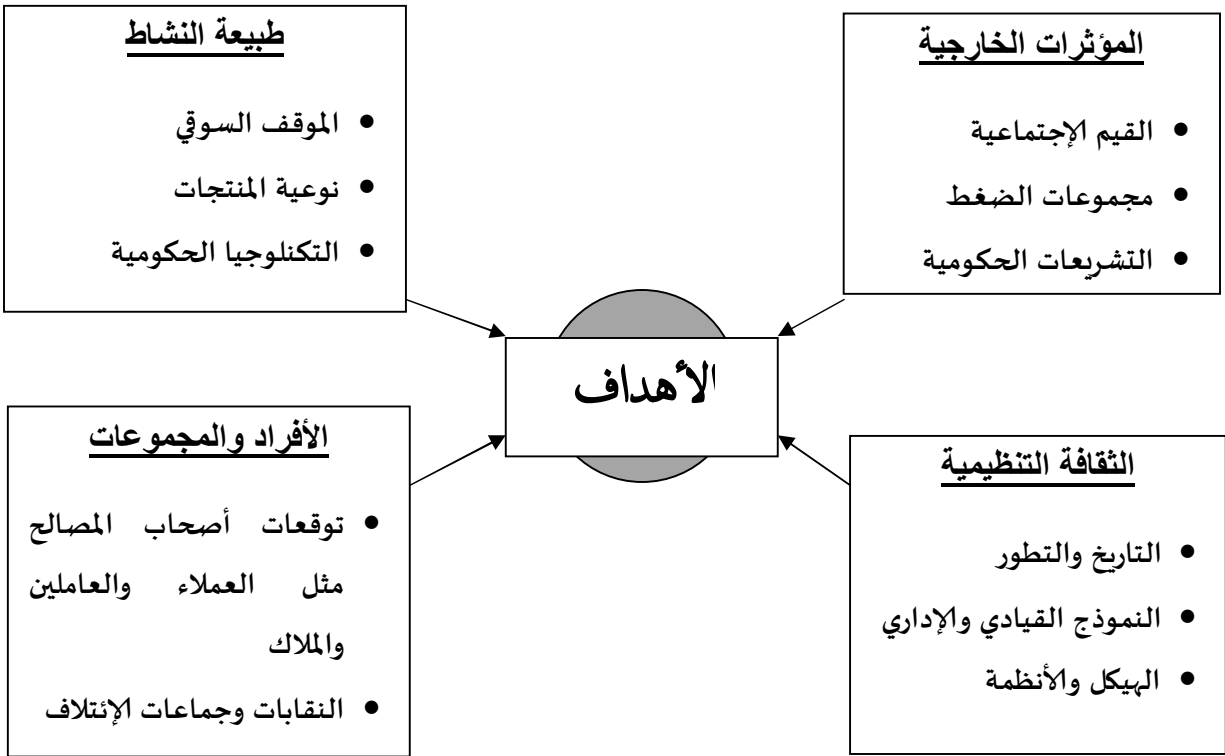
- الأهداف الإستراتيجية: والتي تصممها الإدارة العليا وهي أهداف تركز على مسائل عامة وعريضة .

---

(1) محمد عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص29.

- الأهداف التشغيلية: وتصممها الإدارة الوسطى وتركز على كيفية ممارسة الأنشطة اللازمة لبلوغ الأهداف الإستراتيجية.
- الأهداف التكتيكية: والتي يصممها مدير الإدارة التنفيذية وتركز على القضايا التنفيذية.
- **العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف<sup>(1)</sup>:**

من الأمور المتعارف عليها أن التنظيم يمثل مزيجاً معقداً من المؤثرات الثقافية والسياسية والتشريعية والفردية والتي تؤثر في مجملها على طبيعة ونوعية الأهداف التي يجب أن يسعى التنظيم إلى تحقيقها. ويتبع ذلك القول بأن الأهداف والإستراتيجيات لا يتم وضعها من فراغ أو بمجرد الإشارة إلى العوامل البيئية، ولكن تبرز كنتاج لعملية التفاعل بين العديد من المؤثرات في المستويات التنظيمية المختلفة. ويظهر الشكل رقم (4) الموضح أدناه نوعيات العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف التنظيمية.



شكل (4) يوضح العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف التنظيمية

(1) ثابت عبد الرحمن وجمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، مرجع سبق ذكره،

- **المؤثرات الخارجية:** يوجد العديد من العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر في ما هية الأهداف التي يجب أن يسعى التنظيم لتحقيقها، ويأتي في مقدمة تلك العوامل قيم المجتمع التي يمارس فيها التنظيم أنشطته وكذلك سلوك جماعات الضغط. ويبرز أثر القيم الإجتماعية في أشكال مختلفة أهمها تحديد ما الذي يمكن أن يقبله أو يرفضه المجتمع من تصرفات وسلوكيات منظمات الأعمال. مثال ذلك التحول الكبير الذي طرأ على إتجاهات المواطنين نحو حماية البيئة خلال السنوات القليلة الماضية، الأمر الذي أرغم غالبية المنظمات على تعديل أنظمتها وسياساتها الإنتاجية والتسويقية حتى تكون منتجاتها صديقة للبيئة. كذلك، فقد أدت الضغوط المتزايدة لبعض جماعات الضغط إلى توقف بعض الشركات - خاصة شركات الأدوية - عن إجراء تجارب أولية لأبحاثها على الحيوان.
- **طبيعة النشاط:** يؤثر الموقف السوقي للمنظمة وطبيعة أنشطتها ومراحل دورة حياة منتجاتها ونوعيات التكنولوجيا المستخدمة في تحديد نوعية ونطاق الأهداف التي تحددها لنفسها وكذلك الإستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف.
- **الثقافة التنظيمية:** تؤثر الثقافة التنظيمية في الطريقة التي يفكر ويتصرف ويستجيب بها الأفراد. وهي تتكون من مزيج يشمل القيم والمعتقدات والرموز والشعارات ونماذج الإدارة والقيادة بالإضافة للهيكل والأنظمة. هذه الأبعاد تحدد هوية التنظيم وبالتالي إتجاهات أهدافه وأنماطه السلوكية في أسواق منتجاته.
- **توقعات الأفراد والمجموعات:** تؤثر توقعات الأفراد والجماعات ذات العلاقة أو المصلحة في تحديد نوعية الأهداف التي يحددها التنظيم لنفسه وأولويات هذه الأهداف والوزن النسبي لها<sup>(1)</sup>.

### 3. القيم Values:-

هي مجموعة المفاهيم و المبادئ السائدة في المنظمة والتي تحدد سلوك المديرين داخل المنظمة وكيف يعتزمون إدارة شؤون العمل، فضلاً عن نوع التنظيم الذي يعتزمون بناءه وهي تمثل أساساً لثقافة المنظمة وموجهاً لمميزاتها التنافسية. وكذلك تعبر القيم عن الأخلاقيات والمعتقدات الأساسية الهامة لفريق الإدارة العليا، كما أنها تشكل ثقافة المنظمة. ويتم تصنيف القيم على النحو التالي:

(1) ثابت عبد الرحمن وجمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، مرجع سبق ذكره،

- القيم السلوكية (الصدق، الإحترام، الولاء).
- القيم الإقتصادية: التي تدفع لترشيد التكلفة وتعظيم الربحية.
- القيم الفنية (المهنية): المبادئ التي تحكم علاقة أصحاب المهن بعملائهم أو زملائهم.
- قيم النزاهة الإدارية وتتمثل في النزاهة والأمانة والتعفف.
- قيم تنظيمية وهي مستمدة من تاريخ المنظمة وثقافتها ( تفويض السلطات - الجودة - إحترام العميل).

#### 4. الموارد Resources (1):-

ويشمل هيكل موارد المنظمة:

- الموارد البشرية: تقاس بمعايير مثل المستوى العلمي للعاملين وخبراتهم العملية، كما تقاس بمدى فاعلية وسلامة القيم الشخصية والقيم التنظيمية، ومدى كفاية وكفاءة العاملين في المجالات والمستويات الإدارية.
- الموارد المالية: تقاس بمدى كفايتها ومصادرها، ومدى قدرتها على إجتذاب القروض ومدى فاعلية توزيع الإستثمارات بين الأصول الثابتة والمتداولة.
- الموارد المادية: تقاس بمعايير مثل حجم ومواقع الأراضي والمباني.
- الموارد الفنية والتكنولوجية: تقاس بمعايير مثل مستوى القدرات الفنية، ومدى جودة نشاط البحوث والتطوير، ومعدل الإبتكار وتوليد أفكار جديدة. الموارد المعلوماتية: وتقاس بمدى توفر المعلومات كاملة ودقيقة وحديثة.
- الموارد السوقية: تقاس بعدد منافذ البيع والتوزيع وعدد الوكلاء ومستواهم وفعاليتهم التسويقية ومدى قوة الاسم التجاري والعلامة التجارية والشهرة.

#### 5. البيئة Environment :-

على رجل الإستراتيجية أن يلقي نظرة تحليلية فاحصة لمراجعة البيئة الداخلية التي يعيش فيها والبيئة الخارجية التي تحيط به وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات. إن التطور الذي يحدث في البيئـة الخارجية لم يعد فقط أمراً بالغ التعقيد وإنما صار أيضاً شديداً التغيير والديناميكية. فلم تعد أي منظمة تأمن غدها في مثل هذه البيئة

(1) محمد عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص31.

دائمة التغيير والتطور ولا يظل أي شئ في حالة ثبات أو إستقرار، الشئ الوحيد الثابت هو أن كل شئ يتغير. ولذلك فإن الذي يتجاهل هذه البيئة، لن نقول إنه سوف يظل ثابتاً في مكانه، ولكنه إن لم يطرد من الحلبة تماماً فإنه يصاب بصدمات وضربات موجعة تجعله يفقد توازنه وقد يحتاج إلى وقت طويل من الجهد والعمل الشاق لإستعادة زمام المبادرة إن أمكنه ذلك. لقد أصبحت المنافسة الإقتصادية في عالم اليوم على قدم وساق، فالدول المختلفة والشركات الخارجية ، الكل متلهم لتحسين ظروفه الإقتصادية ولديه الرغبة في التعلم، والتكيف والإبتكار، والإختراع لينافس بنجاح في السوق<sup>(1)</sup>.

أهم المصطلحات الخاصة بالبيئة وتعريفاتها<sup>(2)</sup>:

- التحليل البيئي Environmental analysis: يفترض أنه المنهج المهني المستمر والمتواصل لتتعرف المؤسسة على خصائص البيئة الخارجية وما يرتبط بها من قوى أو قيود أو تهديدات حالية أو مرتقبة أو ممكنة. وكذلك للتعرف على حقيقة أوضاعها وإمكاناتها الداخلية وما بها من نقاط قوة أو نقاط ضعف قائمة أو مرتقبة أو ممكنة. وهي آلية نظامية لضمان الوعي بكافة ما يؤثر على قدرة المؤسسة ومستقبلها.
- البيئة الخارجية External Environment: تشمل كافة العناصر أو الأطراف خارج حدود المؤسسة وتؤثر على قدرة المؤسسة في أداء مهامها وأهدافها.
- الفرص Opportunities: وتمثل كل المواقف أو الحالات أو الأحداث التي يمكن الإستفادة منها لدعم رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وبرامجها.
- القيود والتهديدات Threats: وتمثل كافة المواقف أو الحالات أو الأحداث التي يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، أو تعوق تحرك المؤسسة ويقلل من قدرتها على توظيف ما لديها من إمكانيات.
- البيئة الداخلية Internal Environment: وتشتمل على كافة العناصر داخل حدود المؤسسة ، وتحدد بناءً على قرارات تتم داخل المؤسسة وتتفرد إدارة المؤسسة بصلاحيته تحديدها ولكن هذا لا يعني أن كل خصائصها تخضع بالكامل لإرادتها.

(1) محمد المحمدي الماضي، إدارة إستراتيجية، الناشر: كلية التجارة - جامعة القاهرة، 2006م، ص175.

(2) محمد عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص33 ، ص34.

• نقاط القوة Strengths: تتمثل في النواحي الإيجابية الداعمة للمؤسسة وتميزها عن غيرها ويمكن للمؤسسة عند حسن إستغلالها أن تحقق مكاسب، كما أنها تدعم قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها إذا ما نجحت في تميئتها والإستفادة منها.

• نقاط الضعف Weaknesses: وتمثل النواحي السلبية التي تقلل من قدرة المؤسسة على الإستجابة إلى إحتياجات العملاء من جودة وسعر وخدمة وغيرها من الجوانب التي يتطلب الأمر معالجتها لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة كما يمكن أن تعوق المؤسسة في تحقيق أهدافها إذا ما فشلت في التعامل الفعال معها.

## 6. الرؤية(1):

هي وصف وصياغة للمستقبل الذي تتطلع المنظمة إلى تحقيقه أو هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة.

إن الرؤية هي صورة ذهنية لما ينتظر المنظمة في نهاية طريق لم تسلكه من قبل وهذه الرؤية تصوغ الأوضاع المستقبلية للمنظمة في نهاية هذا الطريق في صورة المنتجات والخدمات والمكانة والحصة التسويقية والأوضاع المالية وغير ذلك من مكونات وعناصر هذه الصورة. إن من الطبيعي أن تحمل قيادة المنظمة هذه الرؤية وأن تعبر عنها ولكن يبقى على كل فرد في مستويات هذه المنظمة أن تكون له رؤيته المستمدة من هذه الرؤية العامة بحيث تتكامل وتتعاقد مع الرؤية العليا للمنظمة وباختصار فإن رؤية المنظمة تصف الناس والمنظمات ليس كما هم الآن ولكن كما يرغبون ويتطلعون في المستقبل.

هناك العديد من النماذج للإدارة الاستراتيجية التي تركز إهتمامها على التحليل الإستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية) وأن هدفها الأساسي هو تحقيق التناسب بين قابلية المنظمة وقدرتها الذاتية وبين البيئة الخارجية من أجل تحقيق أهدافها. وجميع النماذج تؤكد على أهمية التحليل الإستراتيجي بالنسبة للمنظمات وذلك لتحديد نقاط قوتها وضعفها والفرص والتهديدات التي تواجهها وكيفية إستثمار تلك الفرص وتجنب التهديدات من خلال توظيف نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها.

---

(1) موقع بالشبكة العنكبوتية <http://www.ibtesamh.com> ، أغسطس 2016م.

## 1. نموذج إدارة الإستراتيجية (1):-

إن إدارة الإستراتيجية تركز على المنشأة ككل فهي تخرج من أسر العمليات اليومية والمشاكل والأزمات المتكررة وتركز على التطوير والنمو الكلي للمنظمة، فهي تهتم بطبيعة الغاية ككل وليس الأشجار فقط.

يمكن تلخيص نموذج أو عملية إدارة الإستراتيجية في إثني عشرة خطوة هي:-

- تحديد الرسالة، الأهداف والإستراتيجيات الحالية.
- إجراء البحث الخارجي للتعرف على الفرص والتهديدات البيئية.
- إجراء البحث الداخلي للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف.
- وضع رسالة الشركة.
- إجراء تحليل صياغة الإستراتيجية لتوليد وتقويم الإستراتيجيات البديلة الممكنة.
- وضع الأهداف الأساسية.
- وضع الإستراتيجيات.
- وضع الأهداف التشغيلية.
- وضع السياسات.
- تخصيص الموارد.
- مراجعة الأسس الداخلية والخارجية للإستراتيجيات الراهنة.
- قياس الأداء، وإِتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية

## 2. صياغة الإستراتيجية:-

تعتبر صياغة الإستراتيجية المرحلة الجوهرية في عملية الإدارة الإستراتيجية. وبالرغم من أن صياغة الإستراتيجية تتطوي على العديد من الأنشطة فإن تحليل الموقف وتحديد إستراتيجية الأعمال يأتي في مقدمة هذه الأنشطة. ويسعى تحليل الموقف إلى الوصول إلى المؤامة أو التوافق بين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية بالمنظمة، وذلك في ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلية. أما إستراتيجية الأعمال فإنها تلك الإستراتيجية التي تهتم بتحسين الوضع التنافسي لمنتجات المنظمة والتي قد تكون ذات طبيعة تنافسية أو تعاونية و لا بد من تناول القضايا الأساسية التالية بشئ من التفصيل:-

- تحليل مجالات القوة والضعف، والفرص والمهددات.
- مصفوفة الملخص الإجمالي لتحليل العوامل الإستراتيجية.
- مراجعة الرسالة والأهداف.
- إستراتيجيات الأعمال ( التنافسية والتعاونية ).
- تحليل الموقف ( القوة / الضعف / الفرص / المهددات ):-

إن مفهوم صياغة الإستراتيجية ينصرف غالباً إلى التخطيط الإستراتيجي أو ما يعرف بالتخطيط طويل الأجل Long – range planning ويتعلق بتنمية رسالة المنظمة، أهدافها، إستراتيجيتها وسياساتها. إن عملية صياغة الإستراتيجية تبدأ بتحليل الموقف، والذي يعتبر في غاية الأهمية، حيث أنه يمتلك تلك العملية الخاصة بإيجاد المواءمة بين الفرص الخارجية External Opportunities ومجالات القوة الداخلية Internal Strengths في المنظمة، ذلك في ظل التهديدات الخارجية External Threats ومجالات الضعف الداخلية Internal Weaknesses.

ويعتمد تحليل الموقف اللازم لصياغة الإستراتيجية على آليه محددة تستند إلى ما سبق الإشارة إليه والخاص بالفرص والتهديدات الخارجية في بيئة المنظمة ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة وذلك بغرض تحديد العوامل الإستراتيجية Strategic Factors، ويطلق على هذه الآلية اسم سوات، SWOT حيث يشير الحرف S إلى نقاط القوة، والحرف W إلى نقاط الضعف، والحرف O إلى الفرص، والحرف T إلى التهديدات.

ولا تقتصر فائدة هذه الآلية التحليلية على تحديد الموقف التنافسي لمنظمة الأعمال، وما تتمتع به من قدرات وموارد وكذلك أفضل السبل لإستخدامها، ولكن تمتد هذه الفائدة لتشمل أيضاً تحديد الفرص التي لا تتمكن حالياً المنظمة من إستغلالها والتمتع من خلالها بميزة تنافسية بسبب إفتقارها للموارد المناسبة لذلك.

- مصفوفة ملخص تحليل العوامل الإستراتيجية SFAS Matrix :-

تستخدم مصفوفة ملخص تحليل العوامل الإستراتيجية ( SFAS ) Strategic Factors Analysis Summary في تلخيص العوامل الإستراتيجية للمنظمة، وذلك من خلال دمج العوامل الإستراتيجية الخارجية التي سبق تحديدها خلال مرحلة التحليل البيئي<sup>(1)</sup>

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، مرجع سبق ذكره، ص245.



الخارجي مع العوامل الإستراتيجية الداخلية والتي أيضاً سبق تحديدها خلال مرحلة التحليل البيئي الداخلي. وتتطلب هذه المصفوفة من متخذي القرار الإستراتيجية ضرورة القيام أولاً بتخفيض عدد العوامل الإستراتيجية الخارجية والداخلية التي سبق تحديدها وذلك من خلال التركيز على عدد أقل لا يزيد عن عشرة عوامل والتي تمثل أكثر هذه العوامل أهمية في التأثير على مستقبل المنظمة وذات الأوزان الترجيحية الأعلى.

حينما يزن إستراتيجي الشركة العوامل المؤثرة على المنافسة في إحدى الصناعات ومسبباتها الأساسية يستطيع أن يضع إصبغه على نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الشركة. ومن وجهة نظر إستراتيجية فإن نقاط القوة ونقاط الضعف هي وضع الشركة مقابل المسببات الرئيسية لكل قوة. ما هو موقف الشركة من المنتجات البديلة؟ وبعد ذلك يستطيع الإستراتيجي تصميم خطة عمل يمكن أن تشمل النقاط التالية<sup>(1)</sup>:-

هو ضدّ الشركة بحيث توفر قدراتها أفضل دفاع ضدّ القوة التنافسية.

- التأثير على ميزان القوى عبر مناورات إستراتيجية محسنةً بذلك مركز الشركة.
- إستباق التحولات في العوامل الأساسية للقوى والإستجابة لها على أمل إستغلال التغيير بإختيار إستراتيجية تناسب الميزان التنافسي الجديد قبل أن يتمكن الخصوم من تحديده. وسوف أتناول بالتحليل كافة المناهج الإستراتيجية بالترتيب.

إن معرفة قدرات الشركة ومسببات القوى التنافسية من شأنها إبراز المناطق التي ينبغي فيها الشركة مجابهة التنافس أو تجنبها إذا ما كانت الشركة منتجاً منخفض النفقات فقد تختار مجابهة المشتريين الأقوياء في الوقت الذي تحرص فيه على ألاّ تباع لهم إلاّ منتجات لا تخضع لمنافسة المنتجات البديلة.

ويمكن صياغة مثال وهو نجاح د. بيبر في صناعة المشروبات الخفيفة قد أوضح التزامن بين المعرفة الواقعية لنقاط القوى لدى الشركة مع تحليل جيد للصناعة لإيجاد إستراتيجية متفوقة. وتهيمن شركتا كوكا كولا وبيبيسي كولا على صناعة د. بيبر حيث يتنافس مع العديد من صغار منتجي المركزات من أجل الحصول على جزء من العملية.

وقد إختارت دبيبر إستراتيجية تقوم على تجنب البيع بحجم كبير للمشروبات واحتفظت بخطط ضيق للنكهات وأضاعت فرصة تطوير شبكة فرعية للتعبئة والترويج المكثف لمنتجاتها.

---

(1) موقع بالشبكة العنكبوتية، صياغة الإستراتيجية بتاريخ 28 يناير 2015م الساعة 19 : 02ظهراً.

وفي صناعة المشروبات الخفيفة والتي تُقدر قيمتها بـ11.5 بليون دولار تكون حواجز الدخول مرتفعة وهي تتخذ عدة أشكال: تمييز العلامات التجارية وتسويق واسع للنقاط والوصول إلى شركة تعبئة وبدلاً من قبول النفقات الهائلة واقتصاديات الكميات التي تترتب على إمتلاكها شبكة تعبئة خاصة بها- كما هو الحال في شركة سفن أب- إستغلت شركة د. بيبير ميزة إمتلاكها لشبكة تعبئة كانت تميزها عن شركتي كوكا وبيبسي اللتان كان لهما خط كامل للبيع للعملاء. وقد تمكنت شركة د. بيبير من التغلب على قوة المشتريين الأقوياء عن طريق تقديم خدمة متميزة والقيام بجهود أخرى لتميز خدمتها عما تقدمه كل من كولا وبيبسي.

ويقدم عدد كبير من شركات المشروبات الخفيفة مشروب الكولا- وهذا يضعها في مواجهة مباشرة مع الشركات الكبرى. وعلى أية حال فقد زادت شركة د. بيبير من تنوع منتجاتها إلى الحد الأعلى عن طريق الإحتفاظ بخطط إنتاج ضيق للمشروبات ذات النكهة المتميزة.

وفي نهاية المطاف، واجهت شركة د. بيبير شركتي بيبسي وكولا بهجوم دعائي ركزت فيه على فريدة نكهة مشروبها وأدت هذه الحملة إلى ترسيخ هوية علامتها المميزة وإلى زيادة تعلق الزبائن بها. وكانها ساعدها على هذا إهتمام تركيبة مشروبها على مواد خام منخفضة التكاليف مما منح الشركة ميزة مطلقة على كبار المنافسين من حيث إنخفاض النفقات.

لا توجد هناك إقتصاديات للحجم في إنتاج مركّزات المشروبات الخفيفة. ولهذا فقد تمكنت د. بيبير من النجاح رغم حصتها الصغيرة في السوق (6%) وهكذا جابهت د. بيبير المنافسة في التسويق ولكنها تجنبته في خط الإنتاج وفي التوزيع. وقد نتج عن هذا الوضع الرائع الذي إقترن بالتنفيذ الجيد سجل تحسد عليه الشركة في المكاسب وفي السوق المالي.

#### • التأثير على التوازن:-

عند التعامل مع القوى التي توجد في المنافسة داخل الصناعة تستطيع الشركة إبتكار إستراتيجية لإمتصاص الهجوم ويصمم وضع الشركة بحيث يفعل أكثر من مجرد التعايش على القوة نفسها، فالمقصود به هو تغيير مسياتها.

إن بوسع الإبتكار في مجال التسويق زيادة تحديد العلامة التجارية أو بطريقة أخرى تنوع المنتج. وتؤثر إستثمارات رأس المال في المرافق الكبيرة أو الإندماج العمودي على حواجز الدخول. ويكون توازن القوى نتيجة عوامل خارجية من ناحية وتحت سيطرة الشركة من ناحية أخرى.

## • إستغلال التغيير في الصناعة:-

إن تطور صناعة من الصناعات هام إستراتيجياً لأنه يجلب معه بطبيعة الحال تغييرات في مصادر المنافسة. ففي النمط المألوف لدورة حياة المنتج، على سبيل المثال، يتغير النمو ويهبط تنوع المنتج كما يقولون وذلك عندما يزيد نضج المشروع وتميل الشركات إلى الإندماج العمودي. ولا تعتبر هذه الميول هامة بحد ذاتها، لكن المهم هو إذا ما كانت تؤثر على مصادر المنافسة. ومن الواضح أن الميول ذات الأولوية القصوى من ناحية إستراتيجية هي تلك الميول التي تؤثر على أهم مصادر المنافسة في الصناعة وتلك التي تنقل المسببات الجديدة إلى الجبهة الأمامية. ويمكن أيضاً استخدام الإطار الذي وصفته لتحليل المنافسة للتنبؤ بالربحية النهائية لإحدى الصناعات. ففي التخطيط على المدى الطويل، تكون المهمة فحص كل قوة تنافسية، والتنبؤ بقوة كل مسبب أساسي، ثم تكوين صورة مركبة لإحتمالات الربح المتوقعة لتلك الصناعة. وقد تختلف كثيراً نتيجة عملية كهذه عن هيكل الصناعة الحالية. إن دخول السوق سهل وفيه يتناحر المتنافسون لإرساء دعائم التدفئة القائمة على استخدام الطاقة الشمسية كبديل متفوق للأساليب التقليدية. إن إمكانيات هذه الصناعات سوف تعتمد كثيراً على شكل مستقبل حواجز الدخول، وتحسين مركز الصناعة بالنسبة للبدائل، وقوة كل من المشتري والموردين. وهذه الخواص سوف تتأثر بدورها بعوامل ترسيخ هوية العلامات التجارية، واقتصاديات الكميات الهامة أو منحنيات الخبرة في صناعة المعدات التي جلبها التغيير التكنولوجي، ونفقات رأس المال النهائية من أجل المنافسة ومرافق الإنتاج الثابتة.

### 3. كيفية تنفيذ الإستراتيجية<sup>(1)</sup>:-

عرف تنفيذ الإستراتيجية من قبل عدة باحثين بأنه عملية تؤثر في جميع أفراد المنظمة، من أعلى مستوياتها إلى أدناها، وأن عملية تنفيذ الإستراتيجية عملية بالغة التعقيد، لا بد من أن توفر لها المنظمة طاقماً إدارياً يفهم الإستراتيجية ويتميز بولاء للمنظمة بشكل يضمن ربط

(1) فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، 2000م، ص 197، ص 198.

أهدافهم كطاقم إداري وأهداف المنظمة. وجاء جونسون وجوش ليقدما تعريفاً لعملية تنفيذ الإستراتيجية بأنها العملية التي ينوط بها تحويل الإستراتيجية من موضوعها النظري إلى واقعها العملي وذلك بتحويلها إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط، وتخصيص الموارد البشرية والمادية، ونظم للأفراد والحوافز، ونظم المعلومات الإدارية والقيادة.

#### 4. الرقابة الإستراتيجية وأهميتها(1):-

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الرقابة الإستراتيجية فمنهم من يعرفها بأنها: نظام للتعرف على مدى تنفيذ إستراتيجيات الشركة، أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها غاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً، مع ما هو مخطط لتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة الشركة على إنجاز غاياتها وأهدافها.

#### 5. مستويات الرقابة الإستراتيجية(2):-

كما نعلم أن هنالك عدة مستويات في الإدارة التي تتحمل جميعها مسؤولية التخطيط الإستراتيجي فلا بد أن يوجد فيها رقابة إستراتيجية تتبع إلى المستوى الذي توجد فيه وبذلك يمكننا تقسيمها إلى:-

الرقابة الإستراتيجية :- هي الرقابة التي تهتم بتطبيق الخطط الإستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية الحرجة وتقييم أثار الأعمال الإستراتيجية التنظيمية وهي توجد في المستويات الإدارية العليا.

- الرقابة التكتيكية:- هي الرقابة التي تركز على تطبيق الخطط التكتيكية على مستويات الأقسام، والربط التوجيهي بالنتائج الدورية، واتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة.
- الرقابة التشغيلية :- هي الرقابة التي تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية وتوجيه النتائج بشكل يومي واتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك.

---

Mc Hill R. M., Luthans F., International Management, 1997, P: 315 (1)

Wright P, Pringle. C., Kroll.M. Strategic Management (text and cases). 1992, P: 201 (2)

## 6. أشكال الرقابة الإستراتيجية:-

هناك عدة أشكال للرقابة الإستراتيجية تختلف باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم للتصنيف

وسنذكر فيما يلي أهم المعايير المستخدمة:

- الرقابة حسب زمن ممارستها<sup>(1)</sup>:
  - الرقابة السابقة: وهدفها منع وقوع الخطأ وتسمى بالرقابة الأولية، أو المبدئية.
  - الرقابة الجارية: وهي بمثابة نقاط تفتيش، للتأكد من إستمرار العملية، وهي توصف بالغريلة.
  - الرقابة اللاحقة: وهي تتم بعد الإنتهاء من العملية، أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط.
- الرقابة حسب طريقة تنفيذها<sup>(2)</sup>:
  - الرقابة المباشرة: تتضمن مقابلات شخصية أو (جهاً لوجه) لتوجيه العمليات أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.
  - الرقابة غير المباشرة: وهي تستخدم التقارير وأشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات، ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية التي ترسل إلى الرؤساء.
- الرقابة حسب مجال تطبيقها<sup>(3)</sup>:
  - الرقابة الكمية: وهي تهتم بكمية الأداء، وهل هي مطابقة لما هو مخطط لها.
  - الرقابة النوعية: وهي تهتم بكيفية أداء العمل، أو الخدمة.

## 7. مجالات الرقابة الإستراتيجية:-

بما أن الرقابة الإستراتيجية تهدف إلى التأكد من تحقيق الشركة لرسالتها، فلا بد أن تتم رقابة أداء جميع الأنشطة التي تمارسها الشركة والتي تسعى إلى تحقيق تلك الرسالة، وهي الأنشطة الإنتاجية والمالية والتسويقية وأداء الأفراد وجودة العملية.. إلخ، والتي تختلف بالطبع تبعاً لنوع الشركة، هل هي إنتاجية أم خدمية ؟ .. إلخ.

- تقييم الرقابة المالية: وهي تستند إلى رقابة الأداء المالي وتقييم ما تبقى من الدخل الإجمالي بعد خصم النفقات الكلية.

---

Hodgetts R. M., Luthans F, International Management, - P: 310, 1997(1)

Bartol K. M., & Martin D. C., Management. Mc Graw, Hill, 1994 - P: 598 (2)

Bartol K. M., & Martin D. C., Management. Mc Graw, Hill, 1994 - P: 288 (3)

## المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي:

### مقدمة:

التخطيط الإستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الإعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. ويجب على سؤال "إلى أين نحن ذاهبون" أخذاً في الإعتبار الرؤية المستقبلية للشركة وعلاقة الإرتباط والتكامل بين جوانب المنظمة والأنشطة المختلفة بها والعلاقة بين المنظمة وبيئتها ويعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية ويختلف عن التخطيط التقليدي حيث يعتمد على التبصر بوضع الشركة في المستقبل وليس التنبؤ بالمستقبل والإستعداد له. التخطيط الإستراتيجي يختص بالشركات الصغيرة والكبيرة والقديمة والحديثة بل وكذلك الدول والأفراد. بالطبع يختلف الجهد المبذول في التخطيط الإستراتيجي من شركة لأخرى، فالتخطيط الإستراتيجي لدولة هو عملية طويلة ومعقدة وكذلك الحال في الشركات الكبرى الدولية. أما الشركات الصغيرة والمنشآت المحلية فلا بد لها من تخطيط إستراتيجي كذلك ولكنه يكون أبسط من التخطيط للشركات الكبرى.

يعتبر التخطيط الإستراتيجي واحداً من أكثر المهارات المطلوبة لتولّي المناصب القيادية، والقيام بالواجبات التي تتطلب طبيعة هذه المناصب حقّ قيام، يُعرّف التخطيط الإستراتيجي على أنّه التخطيط لمدة طويلة، وبعيدة مع الأخذ بعين الإعتبار كافة العوامل سواءاً كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية، بحيث يتمّ تحديد الأهداف، والقطاعات المختلفة المستهدفة، بالإضافة إلى الأساليب التي ستتبع من أجل الوصول إلى هذه الغايات.

فوائد التخطيط الإستراتيجي عديدة ومتنوعة، ولعلّ أبرز هذه الفوائد أنه يساعد المؤسسة برمتها على تحديد الهدف الذي تسعى للوصول إليه وتحديد معالم الطريق الذي ستسلكه، يعطي القادة القدرة على التفكير الكليّ وفيكافة العناصر بشكلٍ مترابط بدلاً عن التركيز على ناحية دون النواحي الأخرى، يعطي القدرة للأشخاص على التنبؤ بأيّة متغيّرات قد تحصل والتي قد يكون لها أثر سلبيّ على المسيرة والمضيّ قدماً الأمر الذي يجعل المؤسسة قادرة على التأقلم مع هذه المتغيّرات الجديدة التي قد تحصل، يعطي القادة القدرة على معرفة الموارد المتاحة والعمل والتفوق ضمن هذه الموارد وأخيراً يساعد على تقييم الموازنات بشكل فعّال وسليم.

## مفهوم التخطيط الإستراتيجي وإظهاره الإرشادي ومراحله المختلفة<sup>(1)</sup>:

تعتبر عملية إعداد التخطيط الإستراتيجي هي الخطوة الأولى في طريق الوصول إلى إستراتيجية جيدة، فكلما كان الإعداد جيداً ومتسقاً مع رسالة المنظمة وأهدافها وسياساتها كلما كانت الإستراتيجية الناتجة تعمل في مناخ ملائم ومدعم من الإدارة، أدت إلى فعالية الأداء في المنظمة.

أهم العناصر الرئيسية التي تعتبر مقومات الإعداد للتخطيط الإستراتيجي هي:-

- لا بد من وضع نظام للتخطيط الإستراتيجي: ويحتوي هذا النظام على الخطوات المتبعة في التخطيط الإستراتيجي والمناسبة للمشروع، كما تحتوي على أسلوب مشاركة المديرين في وضع الإستراتيجية، ومدى الإستعانة بخبراء خارجيين، علينا إذن ملاحظة أن هذا النظام يجب أن يكون مرناً للغاية، وذلك لأنه في كل مرة يواجه المشروع تهديداً أو فرصة ويريد أن يحدد إستراتيجية بصددها.
- أدرس رسالة وأهداف المشروع: حيث أن الأهداف العامة للمشروع تحدد شكل المشروع في المستقبل، وتحدد الوضع المرغوب تحقيقه، فيجب دراستها جيداً، وذلك لأنها قد ترشد المديرين إلى تلك الإستراتيجيات التي يمكن أن تساعد المشروع على تحقيق الصورة التي يود تحقيقها لنفسه.
- أدرس سياسات المشروع: حيث أن السياسات هي مرشد للتصرف، فالأصل يقول بضرورة تجانس إستراتيجيات المشروع مع سياساته، فإذا كانت السياسات تنص على تقديم سلع ترضي رغبات المستهلك بصورة مستمرة فقد تقترح الظروف التي يمر بها المشروع إستراتيجية التوزيع والتشكيل، وفي بعض الأحيان وعندما تكون الظروف التي يمر بها المشروع حادة، قد يضطر إلى إختيار إستراتيجية متعارضة أو غير منسجمة جزئياً مع السياسات الموضوعية، ونحب أن نقول أنه لا ضير من هذا، لأن الإستراتيجية هي تحرك مرحلي مؤقت يسعى إلى تحسين موقف المشروع.
- خذ توجيهات الإدارة وفلسفتها في الحسبان: إن تركيبة الإدارة العليا من المديرين من حيث أعمارهم، دوافعهم وأسلوب عملهم تؤثر بدرجة كبيرة على وضع الإستراتيجية، كما أنه لا يمكن إنكار دور الفن الشخصي والإبتكار الفردي للمديرين في وضع الإستراتيجية.

(1) أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره، ص 46 .

هنالك بعض العناصر الرئيسة التي يجب التفكير فيها قبل البدء في وضع الإستراتيجية، وهذه

العناصر تعتبر أساسية في تحديد كفاءة التخطيط الإستراتيجي، ومن أهمها ما يلي:-

- وجود دعم: وذلك من قبل رئيس مجلس الإدارة، أعضاء المجلس، العضو المنتدب، المديرين للقيام بالتخطيط الإستراتيجي وتفهم كامل لدور كل فرد فيه.
- وجود المناخ المشجع: للقيام بالتخطيط الإستراتيجي مثل توافر مديرين ذوي خبرة بالتخطيط، نظم المعلومات والاتصال حتى تتوفر معلومات متكاملة عن البيئة الداخلية والخارجية للشركة.
- مشاركة كل الأطراف المؤثرة في الشركة: التي يحتاج لها التخطيط الإستراتيجي وذلك مثل الحكومة، الموردين، العاملين، أصحاب الأسهم، المستهلكين وغيرهم من الأطراف المؤثرة على الشركة.
- المنظمة التي تطبق التخطيط الإستراتيجي لأول مرة تحتاج إلى مناقشات: بغرض التعرف على معنى التخطيط الإستراتيجي، التدريب على خطواته وكيفية تنفيذ مراحلها، وهذه المناقشات تتم من خلال مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين، مدير التخطيط، الخبراء والإستشاريين.
- إمكانية إعتداد الشركة على خبراء ومستشارين متخصصين: للإستفادة منهم في تصميم التخطيط الإستراتيجي، إجراء البحوث وجمع المعلومات.

### مفهوم التخطيط الإستراتيجي<sup>(1)</sup>:

في الستينات أُستخدم مصطلح التخطيط طويل الأجل ليصف النظام الذي نتحدث عنه، ثم توالى مصطلحات وأسماء أخرى بعد ذلك منذ زمن لم يعد يُستخدم مصطلح التخطيط طويل الأجل لوصف النظام. ومع ذلك سوف لا يتفق الكثيرون عند إستخدام مرادفات التخطيط الشامل للمنظمة، إدارة التخطيط الشامل، التخطيط الشامل الكلي، التخطيط طويل الأجل، التخطيط الرسمي، التخطيط المتكامل الشامل، تخطيط الشركة، التخطيط الإستراتيجي وكلمات أخرى. ولكن تم إستخدام التخطيط الإستراتيجي الرسمي أكثر وأكثر ليصف ما نعنيه عادةً عند إستخدام المصطلحات السابق ذكرها.

(1) عبد الحكم أحمد الخزامي، بناء المنظمة الذكية في القرن 21 - التخطيط الإستراتيجي (الفكرة - الخبرة -

التطبيق)، الناشر: مكتبة بن سينا - مصر الجديدة ، 2000م، ص 22 .



يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي من منظور أربع جهات نظر تساعد على فهمه<sup>(1)</sup>:-

- مستقبلية القرارات الحالية Futurity of Current Decisions:- يتعامل التخطيط مع مستقبلية القرارات الحالية. يعني هذا أن التخطيط الإستراتيجي ينظر إلى سلسلة تداعيات السبب والتأثير على مدى وقت القرار الحالي أو الذي يرغب المدير في إتخاذه. إذا لم يحدد المدير التأثير المنظور، يمكن أن يتغير القرار. ينظر التخطيط الإستراتيجي أيضاً إلى سلسلة الإجراءات البديلة المتاحة في المستقبل، وعندما يتم الإختيار من بين هذه البدائل تصبح الأساس في إتخاذ القرارات الحالية. الجوهر في التخطيط الإستراتيجي التحديد المبني على نظام للفرص والتهديدات القابعة في المستقبل، والتي إذا أُضيف إليها البيانات المناسبة توفر قاعدة قوية لكي تتخذ المنظمة قرارات جيدة للإستفادة من الفرص وتفادي التهديدات.
- العملية The Process:- التخطيط الإستراتيجي عملية. إنها عملية تبدأ مع وضع الأهداف التنظيمية، تحديد الإستراتيجيات والسياسات لتحقيقها، ووضع الخطط التفصيلية التي تضمن تطبيق الإستراتيجية حتى تتحقق الغايات المرجوة، إنها عملية التقرير المسبق لأنواع الجهود التخطيطية التي يجب القيام بها، متى يجب القيام بها، كيف يجب القيام بها، وماذا يمكن عمله مع النتائج المحققة. التخطيط الإستراتيجي عملية نظامية بمعنى أنها تنظم وتدار على أساس تتابعي مفهوم. يترتب على التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لمعظم المنظمات مجموعة من الخطط تصاغ بعد فترة زمنية محددة تخصص لوضع الخطط، ومع ذلك يجب أن يكون معروفاً أنها عملية مستمرة وخاصة فيما يتعلق بوضع الإستراتيجية، حيث أن التغيرات في بيئة العمل مستمرة.
- الفلسفة The Philosophy:- التخطيط الإستراتيجي إتجاه، وطريقة حياة. يجعل تكريس الجهود للعمل ضرورة، على أساس من التكامل في المستقبل بما يجعل من التخطيط جزءاً متكاملًا للعملية الإدارية بصفة مستمرة ومنظمة.

(1) عبد الحكم أحمد الخزامي، بناء المنظمة الذكية في القرن 21 - التخطيط الإستراتيجي (الفكرة - الخبرة -

التطبيق)، مرجع سبق ذكره، ص 51 .

• البناء The Structure :- يربط التخطيط الإستراتيجي الرسمي بين ثلاث أنواع رئيسة من الخطط وهي: الخطط الإستراتيجية، البرامج متوسطة الأجل والميزانيات قصيرة الأجل مع الخطط التشغيلية. إنه من خلال هذا الربط يتم ترجمة إستراتيجيات الإدارة العليا إلى قرارات حالية. يعبر عن مفهوم بناء الخطط أيضاً في هذا التعريف: التخطيط الإستراتيجي هو مجهود المنظمة النظامي، والذي يتم صياغته في شكل رسمي بطريقة أو بأخرى، لوضع أغراض وأهداف وسياسات وإستراتيجيات المنظمة الرئيسية، وأيضاً يعين الخطط التفصيلية لتطبيق السياسات والإستراتيجيات لتحقيق الأهداف وأغراض المنظمة الرئيسية. يوجد بالطبع خصائص أخرى كثيرة للتخطيط الإستراتيجي غير هذه الأربع خصائص، ولكن هذه الخصائص الأربع هي الأساسية والتي سوف تعمل كأساس لوضع التعريفات على مستوى المفاهيم وعلى المستوى الإجرائي.

وعليه ومما سبق يمكن إيجاد صيغة من خلالها نوضح أن التخطيط الإستراتيجي هو ذلك التخطيط المستند على النظام الإستراتيجي المتبع في المنظمة ويأخذ في الحسبان دراسة البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، ودراسة البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف)<sup>(1)</sup>.

### تعريف آخر للتخطيط الإستراتيجي<sup>(2)</sup>:

تختلف نظم العمل بالشركات باختلاف بيئتها التي تعمل فيها، كما أنه لا يوجد نظام واحد محدد للتخطيط الإستراتيجي يتطلب الأخذ به من قبل كافة الشركات، وبالتالي فإن نظم التخطيط الإستراتيجي يتم تصميمها وفق الخصائص وطبيعة كل شركة، ولكن تبقى هناك سمات عامة ومبادئ وأساسيات يتفق عليها أغلب الإداريين عند ممارسة التخطيط الإستراتيجي. وهناك من يرى أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية متكاملة متعلقة بتحديد مصالح الشركة في المحيط الخارجي.

(1) أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 23.

(2) Arab British Academy for Higher Education. www.abahe.co.uk

## تعريف آخر للتخطيط الإستراتيجي (1):

إن التخطيط الإستراتيجي هو الأسلوب الذي تتمكن من طريقه من توجيه المؤسسة ابتداءً من الإنتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات إلى الوصول إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير موجهاً نحو المستقبل.

## ما ليس من التخطيط الإستراتيجي (2):

لا يحاول التخطيط الإستراتيجي إتخاذ قرارات في المستقبل. القرارات تتخذ في الحاضر فقط. يتطلب التخطيط الذي يعني النظرة إلى الأمام إجراء إختبارات من بين الوقائع المحتملة في المستقبل، ولكن القرارات التي تتخذ في ضوءها، تتخذ في الحاضر فقط، وبمجرد إتخاذها، يصبح لهذه القرارات بالطبع أجل طويل ونتائج غير قابلة للإلغاء.

التخطيط الإستراتيجي ليس هو توقع مبيعات المنتج Forecasting، ثم بعد ذلك تحديد ما يجب عمله لتأكيد تحقيق التوقع، فيما يتعلق بموضوعات قبل شراء المواد، التسهيلات، القوى العاملة وهكذا. يذهب التخطيط الإستراتيجي إلى أبعد من التوقعات الحالية للمنتجات والأسواق القائمة، ويسأل أسئلة أكثر عمقاً: هل نحن في مجال العمل الصحيح؟ ما أهدافنا الرئيسية؟ هل أسواقنا تتسع رقعته أم تتآكل؟

متى سوف تصبح منتجاتنا الحالية متقادمة؟. توجد فجوة كبيرة بالنسبة لمعظم المنظمات بين هدف التوقع من المبيعات والأرباح الحالية، وما تود الإدارة العليا أن يكون عليه وضع المبيعات والأرباح. إذا كان الأمر كذلك فإن هنالك فجوة يجب أن يعمل التخطيط الإستراتيجي على تغطيتها. ليس التخطيط الإستراتيجي برنامج عمل للمستقبل. إنه ليس وضع مجموعة من الخطط ينسخ منها عدد من الصور لكي تستخدم يوماً بعد يوم بدون تغيير خلال فترة زمنية طويلة. تراجع بعض الشركات خططها الإستراتيجية دورياً، يجب أن تكون الخطط الإستراتيجية مرنة لكي تستثمر المعرفة عن البيئة التنظيمية المتغيرة.

(1) عبد الحكم أحمد الخزامي، بناء المنظمة الذكية في القرن 21 - التخطيط الإستراتيجي (الفكرة - الخبرة -

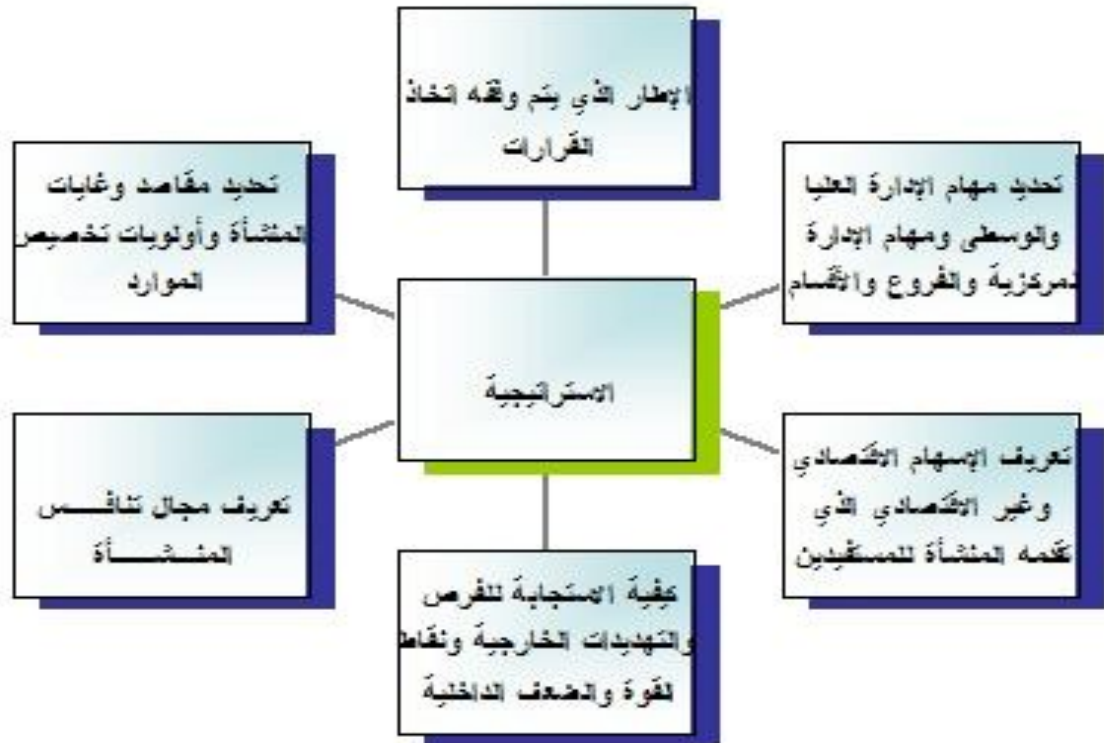
التطبيق)، مرجع سبق ذكره، ص 54 .

(2) عبد الرحمن توفيق، التخطيط الإستراتيجي (هل يخلو المستقبل من المخاطر)، الناشر: مركز الخبرات المهنية

للإدارة، ط3، 2008، ص6 .

## إطار التخطيط الإستراتيجي الإرشادي<sup>(1)</sup>:

إن أي مؤسسة تحتاج إلى تحديد إستراتيجية خاصة بها تبني عليها الخطط الإستراتيجية، وفقاً لأبعاد ستة. وتعطي هذه الأبعاد الستة التي تتشكل منها الإستراتيجية إطاراً عاماً موحداً يتم وفقه إتخاذ القرارات المتناغمة والمتكاملة، حيث أن الإستراتيجية هي القوة الدافعة في المنشأة لوضع الخطط، والإستراتيجية هي أداة تسهم في تحديد مقاصد المنشأة من حيث الغايات بعيدة المدى، خطط العمل، وأولويات تخصيص الموارد، كما تعطي الإستراتيجية تعريفاً للمجال الذي تتنافس فيه المنشأة، وهي أيضاً وسيلة لتحديد كيفية الإستجابة للفرص والتهديدات الخارجية، ولنقاط القوة والضعف الداخلية بهدف تحقيق تفوق على المنافسات المنافسة، كما تشكل الإستراتيجية توصيفاً دقيقاً مميزاً لمهام مستويات الإدارة المختلفة وإطاراً نظامياً ومنطقياً لتوزيع المسؤوليات بما يحقق التكامل، وأخيراً فإن الإستراتيجية تعريف لنوع الإسهام الذي يمكن أن تقدمه المنشأة بما يراعي تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد.



شكل رقم (5) يوضح أبعاد التخطيط الإستراتيجي وإطاره الإرشادي

(1) موقع بالنت يوم الخميس 2015/4/16، محمد العامري، مندورة درويش، 2005 .

## مراحل التخطيط الإستراتيجي (1):

أولاً: مرحلة الإعداد: مع افتراض المخاطرة المتزايدة التي تحيط بالمنشأة ككل، ومع إزدياد أعباء المنافسة التي يفرضها التطور المتلاحق، لا بد من الإعداد الجيد لمستقبل المنشأة ووضع الرؤية الأمثل لما ينبغي أن تكون عليه لتجاوز العقبات التي يمكن أن تعترضها، وللتغلب على المخاطر ورسم مستقبل أفضل لها يجب أن تتضمن مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي عدة خطوات هي:-

- التحليل الاستراتيجي Analysis Strategic: ينطلق التخطيط الإستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة من خلال الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمال المنظمة من جهة، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى وتتطلب مرحلة التحليل تجميع كم هائل من البيانات والمعلومات عن خلفية الأعمال للمساعدة في إتخاذ القرارات السليمة، فالحقائق المتوفرة لدى القائمين على التخطيط ستؤثر بالتأكيد على التوجهات نحو القرار المتخذ. وتصنف البيانات المطلوبة لعملية التحليل الإستراتيجي عادة إلى:-

\* المعلومات التاريخية: والتي توضح القيم السابقة للظواهر واتجاهاتها للزيادة أو الإنخفاض أو الثبات، وقيمة المعلومات التاريخية تمكن من إستخلاص بعض المؤشرات الأساسية التي تدل على الإتجاهات المستقبلية للظاهرة.

\* المعلومات الحاضرة: وهي تصف أبعاد الموقف كما هو في نقطة الزمن الحالية، وهي معلومات قيمة، وتتوقف فعاليتها في خدمة أغراض التخطيط.

\* المعلومات المستقبلية: وهي التنبؤات بالأحداث المحتملة في المستقبل والتي على أساسها تضع الإدارة تقديراتها وتبني توقعاتها، وهي أساس هام لعمليات التخطيط عموماً .

\* صياغة الإستراتيجية: تعرف الإستراتيجية بأنها: " إعلان للنوايا وتحديد ما ترغب في أن تكونه على المدى الطويل، وهذا يستلزم الإلمام بكل العمليات المرتبطة بذلك تفادياً للعثرات المحتملة. وهي رسم المسار المستقبلي بالنسبة للمنتجات والخدمات التي ستقدم للأسواق المستهدفة وكيفية القيام بذلك". والإستراتيجية هي الوسيلة التي تمكن من تحقيق الأهداف طويلة الأجل وتعرف أيضاً بأنها " نمط الأهداف، والأغراض والبرامج، وأعمال السياسات والقرارات والخطط وتخصيص المصادر، والتي من خلالها يمكن معرفة ماهية النظم التربوية (الكلية)، ولماذا تعمل؟ وماذا تريد أن تعمل؟".

وتبدأ صياغة الإستراتيجية بتعريف الطرق العملية التي تؤدي إلى تحليل المهام الإستراتيجية، وأن إختيار الإستراتيجية يُستمد أساساً من نتائج تقويم مصفوفة (SWOT). ويساعد توافر الإستراتيجية على تحقيق الضمان، والتأكد من أن القرارات التي يتم إتخاذها يومياً تتوافق مع المصالح بعيدة المدى للمؤسسة، كما يشجع وجود إستراتيجية واضحة لجميع العاملين على العمل سوياً لتحقيق الأهداف المشتركة.

ونجد هنا أن اتفاقاً في ربط مفهوم الإستراتيجية بالتخطيط الإستراتيجي يشير إليه (مندورة، درويش، 2005) في تعريف التخطيط الإستراتيجي بأنه " عملية إتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج الزمنية، والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة ". والتخطيط الاستراتيجي هو " عملية تحديد توجه (مستقبل) المؤسسة بناءً على نتائج التفكير الإستراتيجي". ويتكون التخطيط الإستراتيجي من مجموعة من العناصر موضحة في الشكل أدناه<sup>(1)</sup>:



شكل رقم (6) يوضح عناصر التخطيط الإستراتيجي

(1) موقع بالننت يوم الخميس 2015/4/16، محمد العامري، مندورة درويش، 2005 .

## ثانياً : مرحلة تطبيق الاستراتيجية Strategic Implementation :

تعد عملية تطبيق الإستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي، ويعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنه "عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم إختيارها". وتتطلب عملية تطبيق الإستراتيجية خمسة خطوات هي:

1. مراجعة الإطار العام لوضع الخطة الإستراتيجية.
2. إختيار الأهداف الإستراتيجية وتحضير متطلبات تنفيذها.
3. مراجعة ثقافة المنظمة.
4. تهيئة بيئة المنظمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
5. إعداد البرنامج الزمني وتحديد المسؤوليات عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

## ثالثاً : مرحلة الرقابة وتقييم الإستراتيجية<sup>(1)</sup> Strategic evaluation and control:

تأتي عملية الرقابة والتقييم للإستراتيجية في إطار كونها جزءاً ومكوناً رئيساً من عملية الإدارة الإستراتيجية، والرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى التعرف أو رصد الأخطاء، أو التجاوزات أو الإنحرافات، وإنما تهدف أساساً إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، وإن عملية الرقابة على تطبيق الخطة الإستراتيجية تمتد من التأكد من جودة التفكير الإستراتيجي، والتأكد من جودة الخطة الإستراتيجية، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف. كما أن كل الإستراتيجيات تخضع لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية وبالتالي إكتشاف الإنحرافات سواء كانت في التصميم، أو في تطبيق الإستراتيجية. وتصنف الرقابة إلى ثلاثة مستويات هي:-

1. الرقابة على المستوى الإستراتيجي (Strategic Control) التي تهدف إلى إحكام الرقابة على الإتجاه الإستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع.
2. الرقابة على المستوى التكتيكي (Tactical Control) التي تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من مطابقتها الأداء مع الأهداف الموضوعية.

(1) موقع بالنت يوم الخميس 2015/4/16، محمد العامري، مندورة درويش، 2005 .

3. الرقابة على المستوى التشغيلي (Operational Control): والتي تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد. ومن خلال عمليتي الرقابة والتقييم يمكننا الوصول إلى مرحلة مهمة في إحداث التعديل المناسب من خلال إتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تمثل الحلقة الأخيرة في دورة الرقابة، وفيها يتم إعادة الأمور إلى نصابها وتعديل الانحرافات وإحداث التعديلات اللازمة للخطة. ومما سبق نرى أن التقييم والرقابة عملية مستمرة تبرز أهميتها في تفادي الخطأ وتصحيح الانحرافات، تفادي آثار التغيرات التي قد تحدث بين الفواصل الزمنية لعمليات الإدارة، يترتب على غياب عملية الرقابة الكثير من الأمور مثل ضياع الوقت، تدني مستوى العمل والإنجاز، الإسراف في الموارد.

### مقومات التخطيط الإستراتيجي<sup>(1)</sup>:

يتطلب التخطيط الإستراتيجي مقومات لتحقيق أهداف الشركة، وهذه المقومات تهدف بصفة عامة إلى دعم كفاءة الشركة، ومن أبرز هذه المقومات ما يلي:-

1. **المرونة الحركية:** ويقصد بها تعديل بعض عناصر التخطيط لتنطق مع الظروف الجديدة، والمتغيرات التي حدثت أثناء تطبيق الخطة، والتي يستبعد توقعها عند وضعها، وتتحقق مرونة التخطيط بتعديل بعض عناصره أو تقبله لخطة بديلة تتفق مع الظروف الجديدة، أما الحركة فيقصد بها: عملية التخطيط الإستراتيجي، وتفاعله مع المتغيرات بحيث تظل عملية التخطيط في حالة حركة تتلائم مع إستمرار عمليات متابعة ومراجعة وتقنين مراحل تنفيذ الخطة وعمليات تعديلها وتعديلها متى إقتضت الظروف ذلك.

2. **الوضوح والواقعية في الأهداف:** يجب أن تكون أهداف التخطيط واضحة بحيث يفهمها جميع العاملين والمنفذين للخطة فالوضوح في الخطة يحقق الوضوح في الأعمال المطلوبة منهم مما يحقق الإقبال على العمل بكفاءة وفاعلية، أما غموض الأهداف فينتسبب في عدم الترابط بين المخططين والمنفذين، كما يؤدي إلى غموض الأعمال المطلوب تنفيذها مما يجعل الخطة لا تحظى بالتأييد وتتدنى فاعليتها وكفاءتها، ويقصد بالواقعية أن يكون التخطيط معتدلاً في أهدافه بحيث لا يرهق المجتمع بتحميله أكثر من قدرته سواء في الموارد الطبيعية أو البشرية، أو في المدة الزمنية المحددة لتنفيذ الخطة.

(1) محسن العبودي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار النهضة العربية، 1984، ص 57



3. **الإعتماد على البيانات الدقيقة والمعلومات الصحيحة:** ويتعين أن تكون البيانات والمعلومات الأساسية التي يعتمد عليها التخطيط صحيحة، فدقة البيانات وصحتها عن الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة تساعد على تحديد الأهداف بدقة وواقعية.
4. **دقة تحديد البرنامج الزمني:** يجب تحديد برنامج زمني محدد لكل مرحلة من مراحل الخطة بتحديد فترات زمنية مناسبة يتم فيها التنفيذ على أن يجري تحديد تلك الفترات بدقة تامة فلا تكون الفترة قصيرة تؤدي إلى عدم الواقعية، هاق المنفذين كما لا تكون طويلة تؤدي إلى إهدار الوقت وزيادة النفقات، ومن ثم يجب أن يكون التحديد مرناً، بحيث يمكن تقصير أو إطالة الفترة الزمنية متى طرأت ظروف جديدة أو تغيرات أثناء التطبيق، على أن يكون التحديد الجديد لمدة التنفيذ ملائماً مع المتغيرات التي فرضته لكي لا يحتاج الأمر إلى إعادة تعديل الخطط في أوقات تنفيذ مراحلها.
5. **إشراك جميع المستويات والتنسيق فيما بينها:** يجب أن تشترك جميع المستويات في التخطيط ويحتاج التخطيط إلى خبرة الفنيين والمختصين في المستويات التنفيذية وتزداد حاجته إلى الإداريين كلما صعدنا سلم التنظيم ويتولى القادة الإداريون أي من يأتون في سلم الهرم التخطيطي والإختيار بين البدائل لإعتماداٍ منها.
6. **تحقيق المتابعة والرقابة:** يجب أن يتضمن التخطيط الإستراتيجي أساساً لقياس معدلات الأداء حتى يمكن متابعة تنفيذ الخطة لمراحلها المختلفة كما يجب أن يتضمن جهازاً رقابياً يرقب عملية التنفيذ.

### ثقافة المنظمة وتأثيرها على سلوك الموارد البشرية(1):

تعد ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تلقى إهتماماً واضحاً في الآونة الأخيرة بغرض التعرف على ما هيتهها ومصادر تكوينها وكيفية تشكيلها ونقلها وتعليمها وأسباب تغييرها بصورة تجعل الثقافة التنظيمية الملائمة والنافعة للمنظمة في مرحلة معينة تصبح غير ملائمة وضارة لنفس المنظمة في مرحلة أخرى. وتؤكد الحالات والمواقف لعملية أن هنالك فروقاً جوهرية بين القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات الناجحة في ترتيب أوضاعها الداخلية وفي علاقاتها مع بيئتها الخارجية عن تلك القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات غير الناجحة.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006،

ولقد أصبح موضوع ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تحظى بالإهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على إعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تربط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الإلتزام والعمل الجاد والإبتكار والتحديث والمشاركة في إتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والإستجابة السريعة للملائمة لإحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة.

### مفهوم الثقافة التنظيمية<sup>(1)</sup>:

الثقافة التنظيمية هي:

- مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.
- مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة.
- نتاج تفاعل بين القيم النهائية مثل تحقيق الإستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والإبتكار، والقيم المساعدة مثل الإستعداد للمخاطرة والعمل الجاد وإحترام الآخرين.
- الثقافة هي نظام لمجموعة من المفاهيم العامة التي يقبلها الأفراد والجماعات في وقت محدد ويتم العمل من خلالها.
- إنعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الإجتماعية السائدة في بيئة المنظمة، وهذا ما يبرر تعدد ثقافات المنظمات كبيرة الحجم والمنظمات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمع التي تتعامل فيها.
- مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على ممارسات الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجياتها.

---

(1) مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص77.

- تعطي للمنظمة ميزاتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها.
  - مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والإفتراسات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة إتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والإستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
- خصائص الثقافة التنظيمية<sup>(1)</sup>:**

يتضح مما ذكر عن ما هية الثقافة التنظيمية، أن هذه الثقافة تتصف بالخصائص التالية:

- الثقافة نظام مركب، حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين. وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون، الممارسات العملية المختلفة)، والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني، الأدوات، المعدات، الأطقمه وخلافه).
- الثقافة نظام متكامل، فهي بكونها تتجه بإستمرار إلى خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأى تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبس أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر، حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص.
- الثقافة نظام متغير ومتطور، فإستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة.
- الثقافة لها خاصية التكيف، تتصف الثقافة لتنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، إستجابةً لمطالب الإنسان، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، وإستجابةً لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغير من جانب آخر.

(1) مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص79.

## أنواع الثقافة التنظيمية(1):

أغلب الكتاب في هذا الموضوع يركزون على وجود علاقة مباشرة بين الثقافة والنجاح الإقتصادي، غير أن النظريات في هذا المجال قلما تتفق على تحديد هذه العلاقة من حيث توضيح أنواع الثقافات وخصائصها التي تحقق هذا النجاح وكيفية تحقيقه، إلا أنه عموماً يمكن تصنيف ثلاث أنواع من هذه الثقافات:

- الثقافات القوية: لقد أبرزت بعض النظريات وجود إرتباط وثيق بين قوة الثقافة والكفاءات الممتازة، في مؤسسة ذات ثقافة قوية يشترك أفرادها في مجموعة من القيم والسلوكيات المتماثلة كما يستوعبها العمال الجدد بسرعة. في حالة إشباع أو رضا ذهني يزيد من حماسهم في العمل، تعتبر مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات ونظام المكافآت أمثلة معبرة عن بعض التطبيقات التي تملئها الثقافة لتنميين العمل. إن المؤسسات ذات الثقافة القوية تركز على مجموعة من المبادئ والتطبيقات الواضحة والمحددة، وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها: الثقة: تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن و التي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة، الإلفة والمودة: يمكن للإلفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الإهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم، إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردها فيما يلي: تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الإستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة، إنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك. إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن إحترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها إستحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

---

(1) فاتيما، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية، 2015م، ص7.

- الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم إعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها، ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الإغتراب الإجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الإجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط. إذن فالثقافة التي تحترم النسق أو تتماشى مع مرحلة الإستراتيجية المعتمدة هي الوحيدة التي تضمن نتائج ذات دلالة، فوجود تلاؤم أو توافق كبير يؤدي إلى تحقيق كفاءة مرتفعة ووجود توافق ضعيف يؤدي إلى تحقيق كفاءة ضعيفة.
- الثقافات المتطورة: إن هذه الثقافات هي الأخرى تهتم بمشكل التكيف ويتمثل منطق هذه النظرية في ضمان النجاح الدائم والمستمر للمؤسسة في كونها تساعدها في توقع التغييرات والتكيف معها. يذهب أصحاب هذه النظرية دائماً إلى دراسة الثقافات الصارمة والجامدة لمحاولة تحديد خصائص الثقافات المتطورة واستخلصوا من ملاحظاتهم أن الثقافات الصارمة هذه هي ثقافات من النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث ويرفضون تحمل الأخطار ولا يملكون روح الإبداع. وتتميز كذلك بالإفراط في المراقبة مما يجعلها مثبطة للحوافز ومكبثة للحماس، مما جعلهم يستخلصون أن الثقافات المتطورة تختلف في خصائصها مع النمطين السابقين، لقد وصفت الثقافات المتطورة بأنها تلك الثقافة التي تركز على فلسفة المنظمة وتصورات تركز على تذوق الخطر، وترتكز كذلك على الثقة وحب العمل، فالأفراد في هذا النوع من الثقافات يشتركون ويوحدون جهودهم لحل المشاكل وتنفيذ الحلول بشكل تلقائي.

## تأثير الثقافة على سلوك المنظمة والعاملين بها<sup>(1)</sup>:

- يوجد العديد من أوجه تأثير الثقافة على سلوك المنظمة والعاملين بها، وأهمها ما يلي:-
- توجهات المنظمة والعاملين بها: تشير التوجهات إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الأهداف، حيث أن الثقافة قد تكون متوافقة مع أهداف المنظمة ( قوة إيجابية) أو تكون غير متوافقة مع تلك الأهداف (قوة سلبية)، ومن ثم فإن الثقافة قد تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها أو تدفعها بعيداً عنها.
- الإنتشار: يشير الإنتشار إلى الدرجة التي يشترك بها أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى إنتشارها بينهم. ويعتبر تبني ثقافة المنظمة بشكل كثيف وامتساع الأساس للثقافة القوية.
- القوة: تشير قوة الثقافة إلى تأثيرها في أعضاء المنظمة، فالعديد من المنظمات السياسية تمتلك قوة إرغام على أعضائها، ولكن توجد منظمات أخرى تؤثر ثقافتها على العاملين بها دون وجود أي قدر من الإرغام.
- المرونة: تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ويوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية منها ما يلي:-
- تعيين مدير مسؤول عن الإستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها.
- إستقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الإتصال مع البيئة الخارجية.
- يمكن تدعيم المرونة من خلال التدريب المستمر فمع التدريب يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من الأعمال والمهارات والقدرات المختلفة.
- الإلتزام: تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الإلتزام والإنضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم. ويشير الإلتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء لإظهار إلتزامهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها.

---

(1) مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 83 .

## الثقافة التنظيمية واعداد إستراتيجية المنظمة:

بجانب مكونات وخصائص البيئة الخارجية للمنظمة وما يرتبط بها من إستراتيجية من أكثر المؤثرات على تشكيل الثقافة التنظيمية، فنجد أن البيئة الخارجية للمنظمة التي تتطلب درجة عالية من المرونة والإستجابة السريعة، يتكيف معها أفراد المنظمة الذين تشجعهم الثقافة التنظيمية على ذلك وتتكون بينهما علاقات صحيحة بما يؤثر إيجابياً على أداء المنظمة.

### كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية:-

للمحافظة على الثقافة التنظيمية هناك ثلاث عوامل رئيسة، تتمثل في:

- الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعد عاملاً مؤثراً في ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال إستخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات طقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات<sup>(1)</sup>.
- إختيار العاملين: يكون للموظفين داخل أي منظمة دور كبير في إستمرار ثقافتها وبقائها، حيث تتم المحافظة على ثقافة المنظمة وترسيخها من خلال حرص المنظمات نفسها على إستقطاب الأفراد الذين تتفق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة، إستبعاد من يخالفون ثقافتهم إما برفضهم عند التقادم للإلتحاق بالمنظمة وإما بتجميدهم في حالة الإلتحاق بها أو التعامل معهم بشكل يدفعهم لترك المنظمة<sup>(2)</sup>.
- المخالطة الإجتماعية: عند إختيار عناصر جديدة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة<sup>(3)</sup>.

---

(1) عبد اللطيف عبد الطيف، محمود أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 44 ، العدد 4 ، الأردن، ص440 .

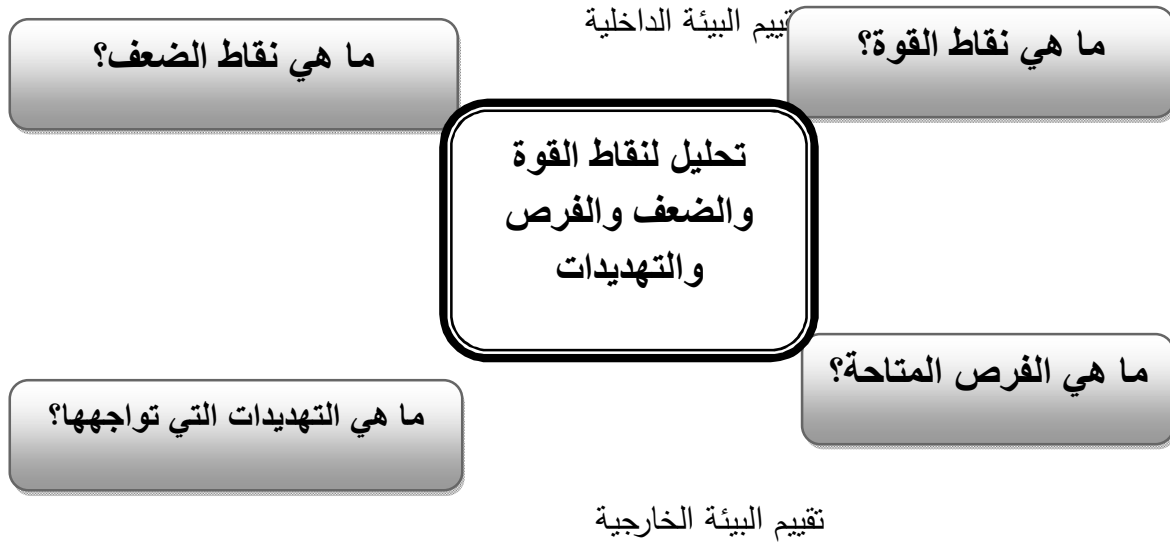
(2) ابتسام عبد الرحمن الحلواني، من أين يبدأ التغيير في الثقافة التنظيمية؟، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2009، ص17.

(3) إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011 ، ص31.

## بيئة المؤسسة الداخلية وبيئة المؤسسة الخارجية وتحليلهما(1):

لابد أن يكون هنالك تحليل لبيئة المنظمة دورياً ، ويتوقف في دوريته على مدى تسارع المتغيرات في البيئة المنظمة، أما إذا كانت البيئة ساكنة أو ثابتة فلا تحتاج إلى تغيير كل فترة، وينقسم تحليل البيئة إلى قسمين وهما:-

- تحليل البيئة الخارجية: أي البيئة المحيطة بالمنظمة وما تفرضه على المنظمة من فرص وتهديدات.
  - تحليل البيئة الداخلية: أي القرارات الداخلية للمنظمة وما تحققه من نقاط قوة وضعف.
- الشكل التالي يوضح تحليل بيئة المنظمة:



شكل رقم (7) يوضح تحليل بيئة المنظمة (الداخلية والخارجية)

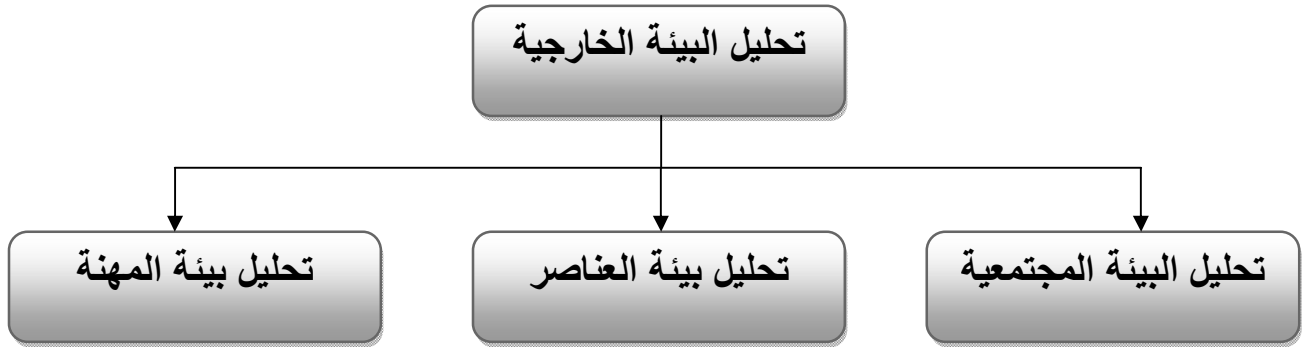
### المطلب الأول: تحليل البيئة الخارجية:

البيئة الخارجية هي الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة وتتعامل معه لإنجاز خطط وبرامج العمل ولتحقيق أهدافها، أي هي مجموعة المتغيرات أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون خاضعة لسيطرة ورقابة المؤسسة وذات تأثير على قراراتها وأدائها ونتائج أعمالها.

(1) محمد عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 51.



ويهدف تحليل البيئة الخارجية إلى أن المؤسسة قادرة على التعامل مع عناصر البيئة الخارجية والإستفادة من الفرص والتعامل الفعال مع القيود والتهديدات وذلك من خلال التعرف على عناصر وخصائص البيئة الخارجية والفهم المتعمق لما له تأثير على كيان المؤسسة وقدراتها ومستقبلها. الفرصة: تتواجد عندما تجد المنظمة نفسها بفعل متغيرات بيئية بأنها في مركز فريد يجعلها تستفيد من ظرف خاص تكون هي مؤهلة للتعامل معه والإستفادة منه. التهديد: هو متغير خارجي يؤثر على عمليات المنظمات ويأتي من عدة مصادر بيئية خارجية سواءاً من البيئة المحلية أو الإقليمية أو العالمية. تحليل البيئة الخارجية يمر بعدة مستويات:



شكل رقم (8) يوضح تحليل بيئة المنظمة الخارجية

أولاً: تحليل البيئة المجتمعية أو ما يسمى التحليل الكلي<sup>(1)</sup>:

ويتم خلالها تحليل كافة المتغيرات التي تخص جميع المؤسسات والمنظمات في المجتمع ككل أي البيئة الإجمالية، وتضم:

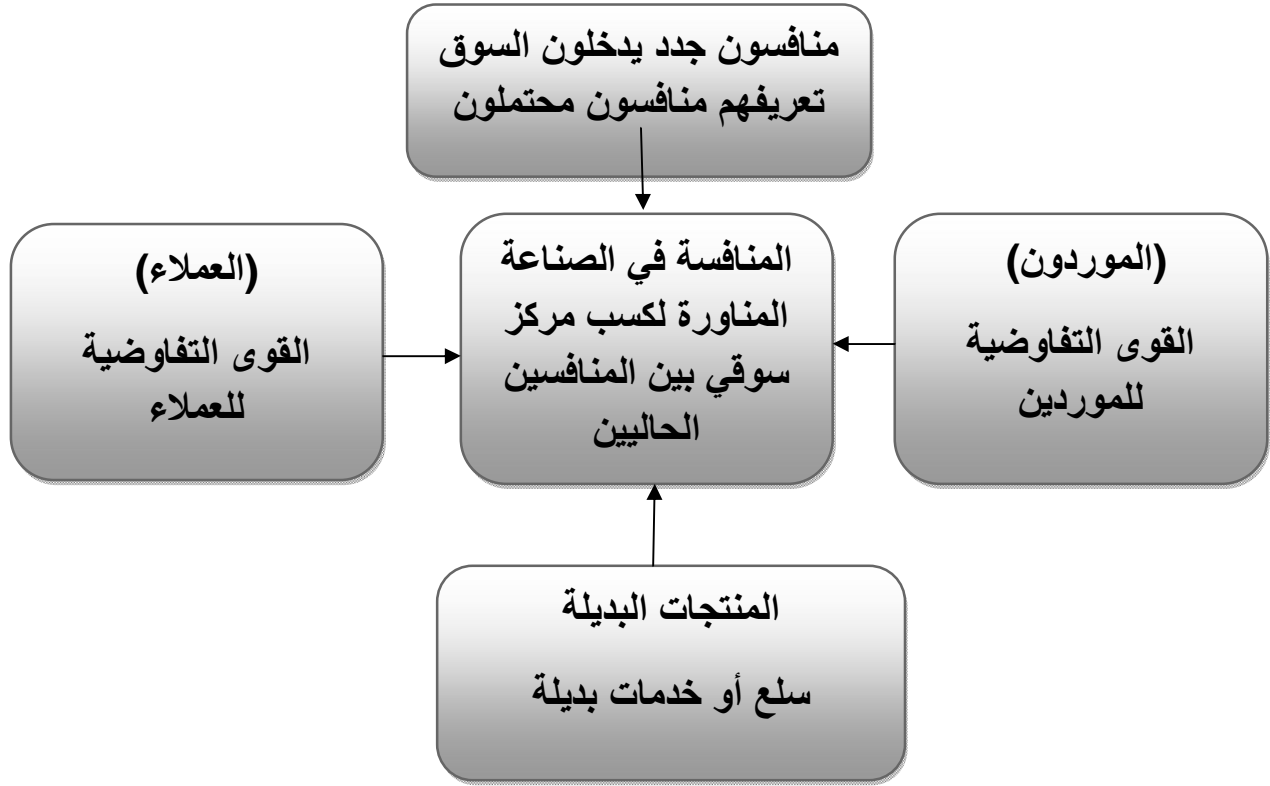
- البيئة الإقتصادية: توقعات بشأن الطلب المتوقع ومعدلات التضخم والإنكماش وأسعار الفائدة.
- البيئة السياسية: توقعات بشأن التوجهات والسياسات الحكومية الجمركية والنقدية والضريبية.
- البيئة الإجتماعية تحليل هيكل السكان وإتجاهات التعليم ومعدلاته والهجرة.
- البيئة الثقافية توقعات بشأن قيم وإتجاهات وأذواق العملاء.

(1) محمد عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص53.

- البيئة التشريعية: توقعات بشأن القوانين التي تصدر أو تطور أو تلغى.
- البيئة الفنية: توقعات بشأن المتغيرات في خصائص التجهيز الآلية وأساليب إستخدامها.
- البيئة السوقية: توقعات بشأن هيكل وخصائص وحاجات العملاء.
- البيئة الطبيعية: معرفة المتغيرات الخاصة بالأحوال الجوية والعواصف والبراكين والزلازل.

### ثانياً : تحليل بيئة الصناعة أو بيئة النشاط<sup>(1)</sup>:

وهو تحليل لبيئة المؤسسات والمنظمات التي تعمل في نفس النشاط أو نفس الصناعة أو نفس القطاع، ويعتبر هذا التحليل مهماً للمنظمة التي تخطط لنفسها إستراتيجياً . وقد حدد نموذج بورتر Porter لتحليل الصناعة ضمن قوى أساسية مؤثرة على تنافسية المنظمة في مجال نشاطها أي في الصناعة التي تنتمي إليها ويتعين على المخطط أن يراعيها عند التخطيط الإستراتيجي.



شكل رقم (9) يوضح نموذج بورتر للقوى الإستراتيجية الخمس المؤثرة في بيئة الصناعة

(1) محمد عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص54.

## ثالثاً : تحليل بيئة المهنة:

تحليل لمستوى التغيرات البيئية الخارجية التي تخص المؤسسة محل الدراسة والمؤسسات المنافسة في نفس المهنة أو المنتج.

### أساليب التنبؤ<sup>(1)</sup>:

يحتاج المخطط الإستراتيجي للتنبؤ بالأحداث المستقبلية ومدى تأثيرها على المنظمة وكذا بتأثير هذه الأحداث على حجم الطلب من منتجات المنظمة ومدى تحقق الأهداف بواسطة الخطط.

#### ■ طرق أو أساليب التنبؤ بالأحداث المستقبلية:

- العصف الذهني: هو أسلوب غير كمي للتنبؤ، ويقوم على تفكير تخيلي لأفراد لديهم المعرفة والخبرة بالموقف موقع التنبؤ، وكذا الخيال الواسع بقدر الإمكان.
- الإسترشاد بإتجاهات السوق: يتم تقدير المبيعات مستقبلاً على أساس بيانات عن مبيعات سابقة وآراء وتقديرات رجال البيع والعملاء عن إتجاهات السوق.
- تقديرات الإدارة العليا (الرأي المشترك): تتمثل هذه الطريقة للتنبؤ في تشكيل مجموعة صغيرة من المديرين (كفريق عمل) بمستوى الإدارة العليا، ويجتمع هذا الفريق ليولد تنبؤات وتقديرات معينة، مستخدماً معلومات من مختلف قطاعات المنظمة.
- بحوث السوق: يتم تقدير المبيعات مستقبلاً على أساس إستقصاء مندوبي البيع لآراء عينة من العملاء.
- تحليل السلاسل الزمنية: ويتطلب تحديد الإتجاه العام للمبيعات، ومن ثم التنبؤ بكمية المبيعات.
- النماذج السببية: تتيح هذه النماذج تقيماً لأثر عدد من المتغيرات المستقلة على المبيعات، فمن خلال إستعراض وتحليل البيانات عن تلك التغيرات الإقتصادية وعلاقتها بالمبيعات السابقة يمكن التنبؤ بالمتغيرات والمحددات المستقبلية التي ستؤثر على حجم الطلب على منتج معين في فترة قادمة.

---

(1) محمد عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 57.

## تتمثل أهمية تحليل البيئة الخارجية في الآتي (1):-

- توفير المعلومات: وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات وعلى الإدارة أن تكون لديها أسلوب لتأكد من صحة المعلومات الواردة.
- صياغة الأهداف: الأهداف التي يجب تحقيقها، تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي تساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف فعلى سبيل المثال التعرف على الأنواع المختلفة من العملاء وفهم أهم الفروق بين هذه الأنواع وخصائص كل نوع يساعد رجل التسويق في وضع الإستراتيجية التسويقية التي تمكن إشباع إحتياجات كل نوع وتحقيق أهداف المؤسسة.
- صياغة إستراتيجية الموارد: ويساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة من مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد... إلخ وكيفية الإستفادة منها ومتى يمكن المؤسسة أن تحقق المنفعة، وكمثال لذلك عندما تخفض منظمة أوبيك من حصتها الإنتاجية يرتفع سعر البترول، وبذلك يرتفع سعر المشتقات الأخرى فيؤثر على المؤسسات التي تدخل المشتقات في صناعتها كالبلاستيك مثلا وبذلك ترتفع التكلفة.
- النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة : تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواءاً تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذه وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقاتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة.
- تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها وذلك من خلال القيم السائدة، وأيهما يُعطى الأولوية، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والإستهلاكي للأفراد والمجتمعات والممثلين لجمهور المؤسسة.
- تساعد في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها.
- تبين الفرص التي يمكن إقتناصها.
- المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.

(1) عبد الحميد مصطفى أبو غانم، الإدارة الإستراتيجية، جهة الطبع، غ.م، مصر، 2000 ، ص188 .

ومن هذا التحليل للبيئة الخارجية بشقيها العام والخاص التي تعتبر من أساسيات الإدارة الإستراتيجية فهي ترصد لها كل الإمكانيات من أموال وأفراد لإقتناص أي معلومة جديدة أو مهمة، ومحاولة الإستفادة منها قدر الإمكان وبما يخدم المؤسسة، ولا يمكن حصر أهمية تحليل البيئة في النقاط السابقة الذكر فقط، بل هناك أهميات وأدوار أخرى تلعبها دراسة البيئة بالنسبة للمؤسسة، ولا يمكننا أن نتطرق لها كلها، ولقد حاولنا التطرق إلى أهمها، بإعتبار أن هناك أهمية مباشرة وأخرى غير مباشرة ولا مجال لذكرها لأن تأثير البيئة يختلف من مؤسسة لأخرى. من أهم آليات تحليل البيئة الخارجية نجد تحليل PEST وهو إختصار (P= Political, E=Economical, S= Social, T= Technology) ويقصد بهذا التحليل تحديد العوامل التالية التي تؤثر على عمل الشركة سواءً كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية، إجتماعية، فنية، إقتصادية، تربية، سياسية، وخالصة هذا التحليل هو قاعدة بيانات حول المعلومات النوعية التي يمكن أن تستخدم في إتخاذ القرارات وقائمة بالقضايا الحساسة التي تتطلب إستجابة من الشركة<sup>(1)</sup>.

### تحليل البيئة الداخلية:

البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة العليا من تسيير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق. ولا يمكن للمؤسسة صياغة إستراتيجية بدون تحليل كافي وجيد لبيئتها الداخلية إماكنياتها، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويعها في أغراضها، وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسة لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها، وأهم هذه العوامل هي: التسويق، الأفراد، الإنتاج، التمويل والمحاسبة الإدارية<sup>(2)</sup>.

---

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، 2001م، ص 113.

(2) الطيب داودي، أثر تحليل البيئة في صياغة الإستراتيجية، التحليل الإداري للإقتصاد الجزائري، ص 3.

## أهمية تحليل البيئة الداخلية:

تهتم المؤسسات بتحليل قدراتها وإمكاناتها الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة ونقاط الضعف وعلاجها، ودراسة البيئة الداخلية أمر لا مفر منه لأنه يساعدنا في التعرف على بعض النقاط مثل:

- يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علمياً والتحكم في عوامل الإنتاج.
- يمكن المؤسسة من إكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.
- الاستفادة من نقاط القوة لديها وتعزيزها والسير بها قدماً من القوي إلى الأقوى.
- معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من إغتنام أكبر عدد من الفرص.
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بالمؤسسة.
- معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم.
- معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك.
- مدى توافر الأفراد العاملين بالمؤسسة وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.
- يساعد في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي...إلخ.
- وعموماً فإن أسباب دراسة البيئة الداخلية وتحليلها كثيرة وقد حاولنا التركيز على بعضها بشكل عام.
- **كيفية تأثير العوامل الداخلية في صياغة الإستراتيجية:** إن الهدف من تحليل البيئة الداخلية هو تحديد أوجه القوة وأوجه الضعف الخاصة بالمؤسسة، وكلما كان التحليل يوجه إلى عدد محدد من عوامل الأنشطة على ضوء الفرص المتاحة أمام المؤسسة كلما ساهم بشكل أفضل في صياغة الإستراتيجية. وفي العموم توجد أربعة مداخل لقياس نقاط القوة ونقاط الضعف أمام المؤسسة وأهمها هي:

- المقارنة مع إمكانات وأداء المؤسسة في الماضي.
  - المقارنة مع المنافسين.
  - المقارنة بعوامل النجاح الأساسية في الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة.
  - المقارنة بعوامل النجاح طبقاً لمرحلة التطور التي يمر بها المنتج/السوق.
- ويمكننا أن نقول إن البيئة الداخلية تُعرف على أنها جميع العوامل والقوى التي تقع داخل المنظمة والتي يكون لها تأثير مباشر في أدائها وترتبط مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها مثل المكونات التنظيمية، المكونات التسويقية، المكونات الإنتاجية والشخصية.

## مداخل التحليل البيئي الداخلي<sup>(1)</sup>:-

يعتبر المتغير مصدراً للقوة ما مكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية Competitive advantage. والميزة التنافسية هي شئ ما يمكن للمنظمة أن تفعله أو تؤديه بدرجة أفضل نسبياً من المنافسين الحاليين أو المحتملين. بينما ينظر إلى المتغير باعتباره مصدراً للضعف إذا كان شيئاً ما تؤديه المنظمة بدرجة أقل من المنافسين. إن تقييم أهمية هذه المتغيرات يساعد في تحديد عما إذا كانت تعتبر عوامل إستراتيجية داخلية أم لا، أي تحديد درجة تأثيرها على مستقبل المنظمة. ويمكن إجراء مثل هذا التقييم من خلال مقارنة هذه المتغيرات بمعايير ثلاث هي: الأداء السابق للمنظمة، أداء المنافسين الرئيسيين للمنظمة وأداء الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة بوجه عام. وإلى الحد الذي يعتبر فيه أحد المتغيرات، مثل الموقف المالي، مختلفاً بشكل ملحوظ عن الأداء الماضي للمنظمة أو منافسيها أو متوسط الصناعة التي تنتمي إليها فإنه يجب أخذه بعين الإعتبار عند إتخاذ القرارات الإستراتيجية. ويمكن لفريق الإستراتيجية القيام بمهمة تحليل البيئة الداخلية من خلال الإعتماد على أحد المداخل التالية أو مزيج منها:-

مدخل S-7: يتضمن هذا المدخل في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة تجميع معلومات عن سبعة متغيرات تنظيمية رئيسة تبدأ جميعها بالحرف (S) وهي:-

- الهيكل Structure.
- الأفراد Staff.
- الإستراتيجية Strategy.
- نمط الإدارة Style.
- الأنظمة والإجراءات Systems & Procedures.
- المهارات Skills.
- القيم المشتركة Shared Values.

---

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، مرجع

## تحديات أفراد المؤسسة في عملية التحليل البيئي (1):-

- المنظمة مكان للعمل والعيش معاً، يجب أن يسودها جو من الإلفة والمودة والمحبة، فهي عشيرة مترابطة، أفرادها لديهم ولاعواً نتماء لها ويسعون إلى تحقيق أهدافها.
- يحيط بالمنظمة، التي هي مصدر رزق كل من يعمل فيها، مخاطر بيئية على رأسها المنافسة السوقية الشديدة، لذلك فالكل عليه مسؤولية مشتركة وجسيمة، وهي أن يعي هذه المخاطر.
- البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير، ومن لا يتكيف مع هذا التغير سيؤول للزوال.
- العمل ورضاه هو أساس بقاء المنظمة واستمراريتها، وبالتالي فكل من يعمل في المنظمة هو رجل تسويق يسعى لرفع سمعة المنظمة إرضاء عملائها، فهذه مسؤولية الجميع.
- تحقيق القيمة المضافة في جميع مناسبات المنظمة هدف ومسؤولية كل من يعمل فيها، فالجميع عليه أن يفكر في مسألة الربح والخسارة.
- الطموح المستمر والسعي للأفضل هو شعار المنظمة وجميع من يعمل فيها، ومن ثم فمواجهة التحديات جزء من حياة العاملين في المنظمة.
- الاستفادة من أخطاء وتجارب الماضي مسألة هامة، فالذي لا ماضي له لا حاضر ولا مستقبل له، فالندم والأسف لا مجال لهما في حياة المنظمة، فهو لا يقودها للتقدم، فالنظر دائماً يكون للأمام.
- التجديد والإبتكار، ومن ثم التحسين المستمر لكل شيء في المنظمة، مسألة حتمية ومحسومة فالذي لا يتحسن سيزول بلا شك، لأن الآخرين سيسبقونه، لذلك يجب توفير المبادرة لدى الجميع.



## المبحث الثالث: أداء الموارد البشرية:

### أولاً: الكفاءة:-

يرتبط مفهوم الكفاءة في الفكر الإقتصادي الرأسمالي بالمشكلة الإقتصادية الأساسية، والمتمثلة في كيفية تخصيص الموارد المحدودة والمتاحة للمجتمع، من أجل تلبية حاجيات ورغبات الأفراد المتجددة والمنكرونة.

ويعود مفهوم الكفاءة تاريخياً، إلى الإقتصادي الإيطالي فلوريديو باريتو الذي طور صياغة هذا المفهوم وأصبح يعرف " بأمثلية باريتو". وحسب باريتو فإن أي تخصيص ممكن للموارد فهو إما تخصيص كفاء أو تخصيص غير كفاء، وأي تخصيص غير كفاء للموارد فهو يعبر عن اللاكفاءة (inefficiency)<sup>(1)</sup>.

تتمثل الكفاءة بالنسبة لفيليب لورينو بأنها كل من يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، حيث لن يكون كفواً من يساهم في تخفيض التكاليف فقط أو في رفع القيمة فقط، ولكن الكفو من يساهم في تحقيق الهدفين معاً<sup>(2)</sup>، ويرى محمد سعيد أحمد، أن الكفاءة تعني القدرة على تحقيق النتائج المنشودة بأقل قدر ممكن من المجهود أو النفقة<sup>(3)</sup> ويشير بيتر داركر إلى أن الكفاءة تعني أداء ما ينفذ من عمل أو يتخذ من تصرف على نحو صحيح.

ويعرف كل من أفبودان وأموسوقا الكفاءة على أنها الكيفية المثلى في استعمال الموارد المتاحة في عملية الإنتاج، كما يمكن القول أن الكفاءة هي الإنتفاع من الموارد المادية والبشرية المتاحة بأقل تكلفة ممكنة<sup>(4)</sup>، ويرى محمد البنا أن مبدأ الكفاءة يعتبر المميز لكل نشاط يحاول بالوسائل المتاحة زيادة فرصة بلوغ أهداف معينة<sup>(5)</sup>، أي القدرة على إستغلال الوسائل المستخدمة لتحقيق النتائج المرجوة، حيث نقول أن المؤسسة كفوة إذا كانت تستعمل مواردها بشكل أمثل.

---

(1) هال فاريان، الاقتصاد الجزئي التحليلي، مدخل حديث، ترجمة أحمد عبد الخير وأحمد أبوزيد، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠٠٠ م، ص: ١٩.

(2) Philippe Lorino, Methods and practices of performance, Paris, 1998, pp: 18-20.

(3) محمد سعيد أحمد، الكفاءة والكفاية والفعالية، مجلة التجارئين، العدد ٥، أكتوبر، ١٩٧٩، ص20.

(4) Agbodan & Amoussouga , Factors of performance of the company, France, 1995

(5) محمد البنا، الاقتصاد التحليلي، مدخل حديث لتحليل المشاكل الاقتصادية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008 م، ص16.

ويوضح كل من مايو وماث أن الكفاءة تتمثل في العلاقة الإقتصادية بين الموارد المتاحة والنتائج المحققة من خلال تعظيم المخرجات على أساس كمية معينة من المدخلات<sup>(1)</sup> أو تخفيض الكمية المستخدمة من المدخلات للوصول إلى حجم معين من المخرجات<sup>(2)</sup>.

تمثل الكفاءة بشكل عام العلاقة بين المخرجات والمدخلات في المنظمة. ويقصد بالمدخلات الإمكانيات المتاحة لتأدية الخدمات بينما يقصد بالمخرجات مقدار ما يقدم من إنتاج أو خدمة. وعلى ضوء ذلك فإن الزيادة في الإنتاج تعني زيادة في المخرجات باستخدام نفس المدخلات. وتعرف الكفاءة الإنتاجية "بأنها العلاقة بين (النتائج) المخرجات. وجميع عناصر الإنتاج التي أستخدمت في الحصول عليه (المدخلات)، وعلى ضوء هذا المفهوم فإن الإنتاجية ترتفع إذا ارتفع حجم المخرجات مع ثبات المدخلات، أو ارتفاع حجم المدخلات مع انخفاض حجم المدخلات، وهذه نظرة إقتصادية تجاه أعمال المنظمات. وتشير الكفاءة إلى الطريقة الإقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات إلى المدخلات<sup>(3)</sup>.

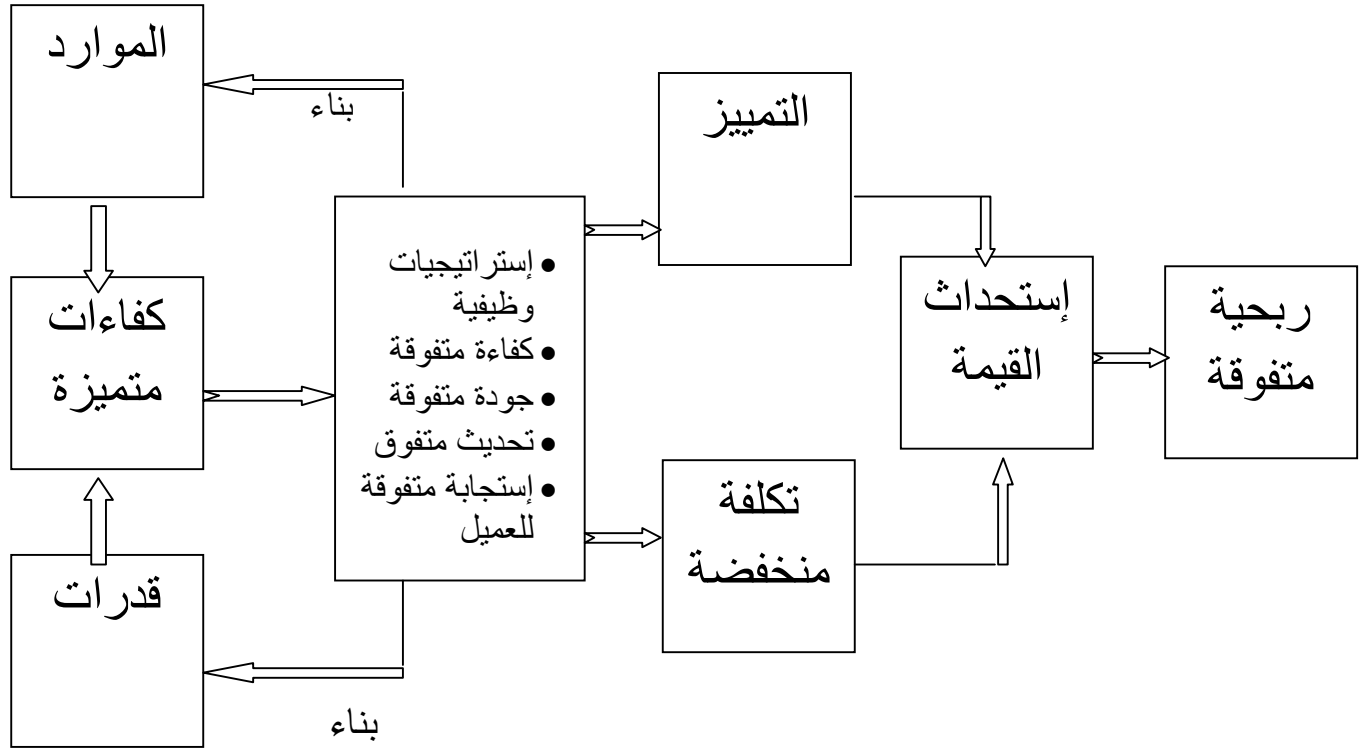
ومن الأهمية أن نذكر دائماً طبيعة العلاقات بين الإستراتيجيات الوظيفية، الكفاءات المتميزة، التمييز، التكلفة المنخفضة، خلق القيمة، والربحية. ومن الملاحظ أن الكفاءات المتميزة تشكل الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي التي يمكن للشركة أن تتبناها خلال إختباراتهم التي تأخذ في الإعتبار إستراتيجيات المستوى الوظيفي لتمكن المديرين من بناء الموارد والإمكانات التي تعزز وتدعم الكفاءات المتميزة للشركة، ومن الملاحظ أيضاً أن قدرة الشركة على تحقيق كفاءة متفوقة، جودة متفوقة، تحديث متفوق، وإستجابة متفوقة ستحدد ما إذا كان المنتج لذي تقدمه متميزاً عن المنتجات التي يقدمها المنافسون وأيضاً إذا ما كانت تمتلك هيكل تكلفة منخفضاً. وعلينا أن نتذكر أن الشركات التي تزيد وترفع القيمة من خلال التمييز، وأنها في نفس الوقت تخفض هيكل تكلفتها، تستحدث قيمة أكبر من منافسيها وذلك يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية وربحية متفوقة<sup>(4)</sup>.

Racha Ghayad, factors determining of the total performance of the Islamic banks, Caen, (1) 2002, p: 88-90.

MALO & MATHE, The essence of control of management, Paris, 2000, p. 106. (2)

ناصر بن فهد الناصر، التخطيط الإستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة، مرجع سبق ذكره، ص73. (3)

شارلز هل وجارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، المريخ للنشر، القاهرة، 2008م، ص257. (4)



شكل رقم (10) يوضح جذور الميزة التنافسية

### تحقيق الكفاءة المتفوقة: ACHIEVING SUPERIOR EFFICIENCY :-

تعتبر الشركة مجرد أداة لتحويل المدخلات (عمالة، أرض، رأس مال، إدارة، معرفة تكنولوجية أو تقنية) إلى مخرجات (سلع وخدمات تنتجها الشركة). والمقياس الأبسط للكفاءة يتجسد في كمية المدخلات المستخدمة، لإنتاج مخرجات محددة، بمعنى آخر الكفاءة = المخرجات / المدخلات. فكلما كانت الشركة أكثر كفاءة، كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبالتالي كلما إنخفض هيكل تكلفتها. وبطريقة أخرى تستحوذ الشركة ذات الكفاءة على إنتاجية أعلى، وبالتالي تكون تكاليفها أقل بالمقارنة مع تكاليف منافسيها<sup>(1)</sup>.

(1) شارلز هل وجارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 257.

## دور الأداء في تحسين الأداء ورفع الكفاءة(1):-

تقوم فكرة إدارة الأداء في شكل نظام متكامل يبدأ بتحديد المستوى المطلوب للأداء من خلال تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد فيها الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة عند التنفيذ، ولتحقيق ذلك يستلزم توافر الموارد المادية والتقنية اللازمة للتنفيذ السليم في ظل ظروف محيطة مناسبة، مع توافر الأفراد المؤهلين المدربين على القيام بالعمل. ثم يأتي دور المتابعة والملاحظة من خلال قياس المستوى الفعلي للأداء وتحديد الفجوة التي تفصل بين المستوى المحقق والمستهدف، ولسد الفجوة لا بد من تصميم آليات جديدة لتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف. وتتطلب إدارة الأداء من أن العنصر الحاسم في كفاءة الأداء هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد وحفزهم للإجادة في الأداء باعتبار أن العامل البشري هو المنظم والمخطط لبناء القدرات الإنتاجية. وتتم إدارة الأداء بعدة عمليات متتابعة ومتشابهة ومتكاملة تهدف لوصول الفرد إلى نتائج الأداء المستهدفة بما يحقق أهداف وغايات المنظمة. وتضم إدارة الأداء عمليات تخطيط الأداء، توجيه الأداء بهدف تحقيق أفضل منتج بأقل تكلفة ممكنة، تشخيص الأداء ومعالجته، تحسين الأداء، تطوير الأداء، وتهدف هذه العمليات إلى تحقيق:

- تحسين الإنتاج وفقاً للمواصفات المطلوبة، وتحسين جودة العمليات والمنتجات وحسن استخدام وسائل الإنتاج مع تخفيض أو منع العيوب والأخطاء.
  - تخفيض تكاليف الإنتاج، وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة تشغيل المنتجات المعيبة.
  - تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها بواسطة المستخدمين مع ابتكار منتجات وأساليب ووسائل متطورة دائماً.
- إن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه، كما ويعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والإستمرارية(2). ولقد عرف بعض الباحثين الأداء على أنه مدى بلوغ المؤسسة أهدافها، وأحياناً أخرى بمدى الإقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية، بمعنى مستويات كفاءة وفاعلية المؤسسة(3).

(1) محمد عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص274.

(2) الداوي، الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2010، ص217.

(3) مزهودة، عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفاعلية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية بجامعة خيضر بسكرة،

## أنواع الكفاءات<sup>(1)</sup>:

### ● الكفاءات الفردية والجماعية:

مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة وفيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:

- المثابرة و القدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.
- القدرة على التعلم السريع والتحكم في التقنيات التكنولوجية.
- توظيف المواهب، التعامل الإيجابي مع المرؤوسين.

كما يمكن للمؤسسة أن تحصل على كفاءة فردية باعتماد معايير وأسس موضوعية في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها. بينما تعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات الإهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تآزر وتعاون الكفاءات الفردية، ويتم ذلك من خلال عملية الإتصال بينهم وتبادل المعلومات والتعاون ومعالجة الصراعات.

### ● الكفاءات الاستراتيجية:

اذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. والكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية " المعرفة، المهارة، السلوك" في حين الكفاءات كدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد وإنما تقوم على آليات التعاون ضمن إقامة علاقات التاثير المتبادل.

### ● الكفاءات التنظيمية:

ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الإستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، وأن تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقيدها وعدم إستقرارها تفرض على المؤسسات الإقتصادية مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءاتها الفردية أو الجماعية لأن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالباً ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية.

(1) نور الدين إيمان، كحول صورية، الكفاءة، الفاعلية وأخلاقيات المؤسسة، الجزائر، 2007م، ص8.

## ثانياً : الفاعلية:-

اختلف الكتاب والباحثون في تعريف الفاعلية من الناحية الإصطلاحية، ويرجع هذا الإختلاف إلى وجود تباين في وجهات نظر المنظمات والأفراد القائمين عليها، كما يرجع إلى وجود تباين واإختلاف في الخلفيات العلمية لهؤلاء الكتاب والباحثين، مما أدى إلى صعوبة في تحديد أهداف المنظمة، التي غالباً ما تتعدد وتتعارض ويصعب الإتفاق على صياغتها بصورة محددة، ويؤدي ذلك إلى إختلاف في تحديد مفهوم واضح للفاعلية لأنها تعتمد على مدى تحقيق الأهداف بصورة جيد (Robbins, 1990)، وجاكسون، جون، وآخرون، 1988.

وبناءً على ما قدمه (Raymond 1982)، فإن (Barnard 1938) يعتبر أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفاعلية، حيث عرف الفاعلية بأنها تحقيق الهدف المحدد، وعرف العمل الفعال بشكل عام بأنه العمل الذي ينجز الهدف الذي تم تحديده مسبقاً، ويعرف (Price 1972) الفاعلية بأنها الدرجة التي عندها يتم تحقيق أهداف متعددة، ويعرف (Hannan & Freeman 1977) الفاعلية بأنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحققة، أما (Pennings & Goodman 1977) فيعرف الفاعلية بأنها الضوابط ذات العلاقة التي يمكن تحديدها، والنتائج التنظيمية التي يمكن تقديرها، أو زيادتها كمجموعة من المعايير لأهداف متعددة.

وتعرف الفاعلية أيضاً بأنها صفة تعني الإنتاج أو القدرة على التوصل إلى النتيجة المرجوة. وتعرف المنظمة العربية للعلوم الإدارية (1974) الفاعلية بأنها "مدى صلاحية العناصر المستخدمة (المدخلات) للحصول على النتائج المطلوبة (المخرجات)، كذلك فإن قاموس الإدارة (1972) يعرف الفاعلية بأنها "تحقيق الأهداف الصحيحة من وجهة نظر أفضل التفسيرات الممكنة لظروف التجارة وإمكانات الربح". كما تعرف دائرة المعارف الأمريكية (<http://en.wikipedia.org>) الفاعلية بأنها المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة، وتعتمد فاعلية المنظمات أيضاً على القدرة والتواصل والأخلاق، وتعتبر الأخلاق من أهم الأسس التي تعتمد عليها الفاعلية، فالمنظمة يجب أن تكون مثلاً للإحترام والأخلاق والإنصاف والنزاهة والجدارة، حتى تستطيع تحقيق التواصل مع جماهيرها للمساعدة في تحقيق أهدافها المرجوة. وتعرف الفاعلية بكل بساطة بالتالي: أداء الأعمال الصحيحة (To Do Right Things) (1).

(1) حمد السيد كردي، الفاعلية والكفاءة في الأداء الوظيفي.

على الرغم من أهمية الفاعلية في حياة المنظمات إلا أنه لم يتحقق إجماع حول تعريف حولها، يرى البعض أن فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات"<sup>(1)</sup>. وقد عرفها برنارد على أنها: "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها". كما أشار الفار alvar إلى أن الفعالية تعني: " قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها". وهذا المفهوم يركز على البيئة فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة. كما تعرف الفعالية بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك. فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة وتعطى العلاقة كالتالي = الأهداف المحققة/الأهداف المحددة. فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفعالية). لذا فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة. إن الفعالية تتحدد من خلال إجراء مقارنة بين المناظر المتشابهة. فقد عرف بول موت (pol mott) المنظمات الفعالة بأنها: تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود. وتتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة، هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط. واهتم بعض الباحثين في تعريفهم للفاعلية بقدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة (أفراد، مواد، معدات....) فقد عرفها كل من يوشتمان وسيشور Yuchtman & seashore بأنها " قدرة المنظمة على إستغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل إقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها ". مما سبق تتضح صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للفاعلية فليس لكل أبعاد الفعالية نفس الأهمية<sup>(2)</sup>. باختصار يمكن تعريف الفعالية التنظيمية بأنها "قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم"<sup>(3)</sup>. يُعد معيار الفاعلية من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها إنسجاماً مع البيئة<sup>(4)</sup>.

(1) صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسطنطينة، 2006، ص 84 .

(2) نجاة قريشي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، جامعة بسكرة، قسم علم الاجتماع، 2006، ص 49.

(3) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص 104 .

(4) مجيد، سمية، الثقافة وعلاقتها برفع مستويات الأداء التنظيمي، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، 2006، 17.

مع التطور الإقتصادي والتغير التكنولوجي عادة ما يكون من الضروري إحداث نوع من التغييرات في الجوانب الخاصة بالموارد البشرية. وهذا ما يعطي الأهمية المتزايدة للسياسات المتعلقة بالعمالة على كل من المستوى القومي ومستوى المنظمات. وذلك لتحديد تأثير إختلاف الخصائص التكنولوجية على خصائص العمالة، واتخاذ الترتيبات اللازمة لتحقيق الفاعلية من الإستخدام لكل من التكنولوجيا والعمالة.

وتشير كتابات عديدة إلى أن إختلاف الخصائص التكنولوجية بين نمط تكنولوجي وآخر يمكن أن

ينعكس على الخصائص الهيكلية للقوى العاملة والتي منها الجوانب التالية<sup>(1)</sup>:-

- يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات ومهارات تركيبية معينة من الموارد البشرية.
  - عادةً ما يرتبط التطوير أو التقدم التكنولوجي بعمالة ذات أجور أو نفقات مرتفعة، بما يستلزم العمل لتحقيق الإستغلال الأقصى لتلك العمالة.
  - إختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي ينعكس على مستويات ومعايير الأداء.
  - عادةً ما يستلزم التغير التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عمليات التعليم والتدريب بما يضمن مقدرة الأفراد للتكيف مع الخصائص التكنولوجية الجديدة.
  - من المحتمل أن يترتب على عمليات التطوير أو التغيير التكنولوجي نوع من الفائض الوظيفي أو الفائض في العمالة، بما يلقي أعباء إضافية على سياسات وخطط الموارد البشرية.
- تتفق العديد من الدراسات على أن التباين التكنولوجي ينعكس على المهارات والمعارف لدى العاميين بالنتظيمات، فمنها ما يرى أن التقدم التكنولوجي يرتبط بتزايد المهارات لدى الفرد، ومنها ما يرى عكس ذلك. وتشير نتائج بعض الدراسات أن المستوى الفني كان له تأثير على مستوى المهارة لدى العاملين بالمنظمات. فقد تماثلت كل من منظمات الإنتاج بالوحدة أو الدفعة الصغيرة ومنظمات نظام العملية في إستخدام نسبة كبيرة من العمالة الماهرة إذا ما قورنت بمنظمات الإنتاج الكمي أو الإنتاج بالدفعات الكبيرة.

إن المنافسة العالمية أرغمت كل المصنعين على بذل الجهود الحثيثة لتحقيق أعظم إنتاجية، حيث نعني إثراء العملية الإنتاجية من خلال تحقيق أفضل توليفة بين عناصر المدخلات للحصول على المخرجات، وهي بذلك تعني تخفيض كمية المدخلات لإنتاج مستوى المخرجات نفسه أو زيادة مع بقاء كمية المدخلات كما هي<sup>(2)</sup>.

(1) مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص461.

(2) الناصر، خالص، التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية، مجلة



## تنمية الموارد البشرية<sup>(1)</sup>:-

يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات التي يتم إنتقاؤها وإختيارها في ضوء ما أُجري من إختبارات بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية كحد أقصى ممكن.

وفي تعريف آخر للمجلس الإقتصادي والإجتماعي للأمم المتحدة (ECSOCO) ينص فيه على أن تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن عملية تنمية المهارات والمعارف والقدرات لأفراد الجنس البشري، الذين يساهمون في التنمية الإقتصادية والإجتماعية لبلد ما، ويمكنهم أن يساهموا فيها على ألا يقتصر هؤلاء الأفراد على السكان العاملين، بل يمتد إلى الإشتراك الفعلي أو المنتظر.

إنه يجب التفرقة بين نوعين من المهارات والتي تتعلق بنوعية العنصر البشري وهما:-

- المهارات المكتسبة وتتمثل في مجموعة من الصفات والخبرات والمهارات والكفاءة التي لا يولد الإنسان بها وإنما يكتسبها عن طريق التعليم والتدريب والرعاية الصحية.
- المهارات غير المكتسبة (الذاتية) ويقصد بها المواهب الخاصة الفنية أو الإبتكارية التي يخص الله سبحانه وتعالى بها فئة قليلة من البشر يولدون بها.

ويجب على مخططي التنمية المحافظة على الموارد البشرية ورعايتها ورفع مهاراتها من خلال تصميم البرامج التعليمية، وإعداد مراكز التدريب وتبني المواهب واتباع سياسة الحوافز والتحفيز وكذا الإهتمام بالبرامج الصحية. كما يجب على المخططين مواجهة أزمة هجرة العقول إلى الخارج سواء كان الدافع إلى ذلك هو الحصول على فرص حياة أفضل أو هروباً من المشاكل الإجتماعية والسياسية.

ويعتبر الإستثمار في العنصر البشري أمراً مهماً، حيث قام المجلس الإقتصادي والإجتماعي

للأمم المتحدة بتحديد ثلاث ظواهر رئيسة لتنمية الجانب الإنتاجي للموارد البشرية وهي:-

- محاولة الإستخدام الأمثل لأفراد القوى العاملة من خلال إيجاد فرص التوظيف المناسبة.
- تحسين وزيادة إنتاجية العاملين من الأفراد عن طريق توفير التعليم المهني والتدريب.
- تأييد الجهود الرامية إلى تحقيق التنمية القومية، من حيث ضمان إشتراك جميع الفئات الإجتماعية الفعال في تحقيق ذلك.

---

محمد عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة)، مرجع سبق ذكره، ص 117.

## الفرق بين الكفاءة والفاعلية:-

إن إظهار الفرق بين الكفاءة الفاعلية يكون من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه كل منهما، " فالفاعلية عادة ما ينظر إليها من زاوية النتائج التي يصل إليها المسيرين، و من ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة وبأنه أقل فاعلية إذا لم يستطع تحقيقها"، و إنطلاقاً من هذا المفهوم يمكننا التفريق بين الفاعلية والكفاءة فنقول إن الفاعلية هي إستغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي أتبعنا في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف.

ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفعالية ولكن يجب ألا يستخدم بالتبادل فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فعاليتها فكلما إرتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء. و يجب أن يؤخذ كلاهما - الكفاءة و الفعالية - في الإعتبار ضمن مقاييس نجاح أي منظمة، فالفاعلية هي إنجاز العمل أو الشيء الصحيح أما الكفاءة فهي إنجاز العمل بشكل صحيح. وقد تكون المنظمة كفؤة ولكنها غير فعالة كما في حالة قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد الطلب عليها. كما قد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك. فالكفاءة تشير بالمعنى الصريح إلى البعد الإقتصادي في تحديد الأهداف وإلى نسبة المخرجات إلى المدخلات إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة<sup>(1)</sup>.

تعرف الكفاءة بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة بينما تعرف الفاعلية على أنها أداء الأعمال الصحيحة، لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدتها وتعريفها لنتمكن من أدائها، لذلك فإن الفاعلية والكفاءة هما أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، أي أن الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفاعلية، حيث ترتبط الفاعلية بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالإدارة، لذلك فإن الفاعلية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة وأهدافاً إستراتيجية محددة، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وعندما يكون هناك فاعلية ولا يوجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فاعلية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف.

(1) صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص196.

### ثالثاً : الحد من إهدار الموارد:-

الهدر هو الضياع أي عدم استخدام مورد أو جزء منه كما هو مقرر وكما يضيف قيمة بالشكل المحدد، وهو أيضاً الاستخدام الزائد للموارد عن الحد المطلوب، وهو ما نسميه الإسراف. محاربة الهدر ينبغي أن تكون في طليعة المهام الموكلة بالإدارة، سواء كانت العليا أو الوسطى أو الإشرافية، وينبغي أن تشجع كافة التوجهات التي تحد من الهدر وتقضي على العادات والسلوكيات التي تتسبب في ذلك. إدارة الإنتاج علم وفن ونهج أصبحت لا تتجاوز عن أصغر العناصر المؤثرة على الإنتاج ونتائجه، وتسعى على الدوام إلى الإرتقاء بالأداء من أجل المنافسة ومن أجل البقاء<sup>(1)</sup>.

وهناك الإجراءات القياسية للعمل التي تساعد على تقليل الهدر والتي تم تعريفها وفقاً ل"ماك وجونز" (2003:113) علي النحو التالي: "أفضل طريقة لعمل الأشياء صحيحة من أول مرة وفي كل مرة". وكذلك عرفها يكنز (1998:23) علي النحو التالي "أفضل طريقة لتحقيق الجودة بتكلفة مناسبة وفي الوقت المناسب وبطريقة آمنة وبصورة موثقة ومكتوبة بشكل يوفر كافة المعلومات والبيانات المطلوبة والخطوات الرئيسة للعمل بشكل واضح وصحيح". وتعرف الإجراءات القياسية للعمل أيضاً بأنها طريقة فهم محتويات العمل بشكل صحيح لكل وظيفة، دون أن يؤثر ذلك سلباً علي العمل.

من الصعب تطوير أي عملية مالم تكن هناك إجراءات قياسية للعمل، وفي شركة تويوتا يعتبر استخدام الإجراءات القياسية هو أساس الإبداع، وتطوير العاملين والتحسين المستمر. ومن الأسباب الرئيسة التي دعت شركة تويوتا وبعض الشركات اليابانية الأخرى إلى إتباع نظام الإجراءات القياسية للعمل هو بناء نظام يتمتع بالمرونة اللازمة، مما يؤدي للمؤسسة المرئية والتي بدورها تسهل كثيراً من الأعمال وتكون النتائج والإحصاءات بالمؤسسة واضحة للإدارة والعاملين علي حد سواء وذلك تبعاً لوضوح الإجراءات.

الهدف من وضع خطوات عمل قياسية أن نجعل العمل يتم من خلال أسلوب ثابت - نراه الأفضل - في كل الأوقات وعن طريق كل الأفراد. ووصولاً لهذا الهدف فإن علينا أن نصمم هذه الإجراءات بحيث تكون سهلة الفهم لمستخدمها، وأن نتمكن من تطبيقها في أرض الواقع وهذا يتطلب أن تكون مقبولة لمستخدمها<sup>(2)</sup>.

---

(1)، (2) موقع بالشبكة العنكبوتية يوم الخميس 2015/4/16، محمد العامري، مندورة درويش، 2005.

فإجراءات العمل القياسية في نظام تويوتا الإنتاجي ليست مستندات يتم تعبئتها للحصول على شهادة جودة، وليست أمراً يصممه المدير ويقهر العمال على استخدامه، وليست وسيلة لتقييد الفكر وكبح الإبداع. الأمر هنا مختلف عن الأنظمة التقليدية. في كثير من الشركات تجد هذه الإجراءات القياسية غير متفقة مع واقع العمل وذلك لعدم قناعة العاملين بهذه الإجراءات. وتجد هذه المشكلة حتى في بعض الشركات العالمية فتجد كتيب صيانة المعدات يصف طريقة تركيب وفك الأجزاء بخطوات محددة، ثم تجد خبيراً يأتيك من تلك الشركة فيعمل بطريقة مختلفة.

لذلك يجب أن يكون تعديل أسلوب العمل القياسي -طبقاً للمشاكل اليومية و اقتراحات العمال أو المهندسين- أمراً سهلاً لا يحتاج لمجهود كبير أو إتمادات كثيرة. فإذا تطلب كل تعديل موافقة سلسلة من المديرين فلن يحدث تطوير لأسلوب العمل القياسي.

الإجراءات القياسية (أسلوب العمل القياسي) يجب أن تكون مفصلة بدرجة تفي بأداء العمل بأسلوب ثابت، وهذا التفصيل يختلف حسب طبيعة الأعمال ففي الأعمال المحددة جداً مثل عملية تجميع المنتج فإن الإجراءات تكون مفصلة جداً وفي الحالات التي لا يمكن تحديدها مثل الأعمال غير المتكررة والتي قد يكون فيها بعض الاختلاف فإن الإجراءات القياسية تشرح الخطوات الرئيسية وتترك مجالاً لتصرف الشخص المنفذ لهذه الإجراءات ليتخذ فيها قراراً حسب طبيعة الأمور<sup>(1)</sup>.

### مضار الهدر<sup>(2)</sup>:-

يتسبب الهدر في خسارة مادية، وبالتالي يحد من فرص تحقيق أرباح من قبل خطوط الإنتاج والمصانع..

### أنواع الهدر<sup>(3)</sup>:-

- الإنتاج الزائد.
- المخزون (تخزين المدخلات لفترات طويلة).
- الإنتظار (في خطوط الإنتاج غير الموازنة).
- الحركة (نقل المواد).
- النقل (الإضطرار إلى نقل المواد إلى مسافات طويلة).
- إعادة العمل.

---

(1)، (2)، (3) موقع بالشبكة العنكبوتية يوم الخميس 2015/4/16، محمد العامري، مندورة درويش، 2005.

- الشغل الزائد (بذل جهد أكبر من المطلوب على المنتجات).
- العمالة الزائدة (الإستفادة غير الكاملة من العمال).
- العمل بكفاءة أدنى.
- هدر وقت الإنتاج
- إضاعة الوقت في إعادة بناء خطوط الإنتاج لإنتاج منتج جديد.
- إضاعة الوقت في تصليح وصيانة الماكينات.
- إستخدام مباني أكبر من حاجة المصنع.
- إستخدام تكنولوجيا حديثة ومكلفة لا يستفاد من كافة الخيارات المتاحة بها.

### كيفية محاربة الهدر (1):-

- إنتاج كميات بقدر ما هو مطلوب.
- التخلص من الإنتاج الزائد بأي طريقة.
- طلب مواد بقدر ما هو مطلوب.
- التأكد من جودة المشتريات.
- صرف مواد لخط الإنتاج بالقدر المطلوب.
- الحرص على موازنة خطوط الإنتاج على الدوام.
- تصميم خطوط الإنتاج لضمان مناولة سلسلة للمواد.
- تصميم المصنع بحيث يكون أقسام المستودع والإنتاج والقص قريبة لتقليل مسافات النقل.
- إدارة الجودة بتوجه يقضي بتقليل التصاليح أو إعادة العمل.
- تصميم المنتجات للحد من القيام بأعمال غير ضرورية ولا تضيف قيمة.
- توظيف العدد المناسب من العمال.
- تخطيط العمل جيداً لضمان توزيع أعباء العمل بشكل متساوي بين الأيام والأسابيع.
- الحرص على أن يكون العمل الإضافي ضروري ومنتج.
- إستخدام المباني إستخداماً ناجحاً يهدف إلى إستئجار أو إمتلاك المساحة المطلوبة فقط.
- عدم السماح بتدني كفاءة العمال.

- إضاعة العمال الوقت بأمر غير مهنية.
- إضاعة الوقت قبل بدء العمل في بداية الدوام وعند إستئنافه بعد الإستراحة.
- إعتقاد التكنولوجيا المناسبة والتي يمكن الإفادة منها بنجاعة.

### الهدر في منهجية كايزن<sup>(1)</sup>:

مفهوم كايزن لدى اليابانيين :-

- تغيير بطيء تدريجياً ولكن مستمر.
- إعمل شيئاً قليلاً بطريقة أفضل كل يوم.
- إجعله أكثر تبسيطاً بدراسته ثم القيام بالتحسين من خلال التخلص من الهدر.

### الغرض من تطبيق إستراتيجية كايزن:

التركيز في مشاريع كايزن على تخفيض التكاليف عن طريق التخلص من الهدر، أي تخفيض التكلفة ذات العلاقة بالهدر في العمليات.

### نتائج تطبيق كايزن:

- 50-70% تقليل في زمن التشغيل.
- 20-40% زيادة في الكفاءة.
- 20-40% توفير في التكلفة.
- 40-60% تقليل للأخطاء.
- 50% تقليل في المساحة المستخدمة.

### الكايزن ومحاربة الهدر:

أساس الإدارة المرنة التخلص من الهدر ومصادر الخسارة أول بأول وكذلك كايزن.  
أساس كايزن: أي نشاط = عمل مفيد + عمل غير مفيد، أي عملية = عمل + مواد.

(1) موقع بالشبكة العنكبوتية يوم الإثنين 2016/9/26، مادة إدارة معاصرة (600) الكايزن فلسفة الجودة اليابانية، مازن

## رابعاً : التمكين :-

اكتسب موضوع التمكين الإداري شهرة خلال النصف الأخير من عقد التسعينيات كونه مبادأة مؤسسية شائعة إستراتيجية لها حقوقها الخاصة تستخدم مع المبادرات الأخرى مثل إدارة الجودة الشاملة والتدريب وإتخاذ القرارات. تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين فمن المختصين من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة، ومنهم من إعتبر التمكين ممارسة تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية في إتخاذ القرارات ومنهم من إعتبره النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين لتحقيق مصالحها على المدى البعيد، فالتمكين لغة: يعني "الإستطاعة على فعل شيء" (ابن منظور، ج17: ص301)<sup>(1)</sup>.

كما يعرف التمكين بأنه "عملية إدارية معاصرة لها ممارسات قديمة، تؤكد على منح العاملين حق التصرف وإتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تخويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة (صالح والمبيضين، 2011، ص79)<sup>(2)</sup>.

ويعرف أيضاً بأنه الإستراتيجية الإدارية على أساس إعطاء العاملين في المؤسسة سلطة التصرف، وإتخاذ القرارات، والمشاركة الفعلية في إدارة أعمال الشركة. وهذا يعني أيضاً حل مشاكلهم، والتفكير الإبداعي، وقبول المسؤولية الإدارية وضبط النفس أثناء أداء واجباتهم (Badah, 2012, p.176)<sup>(3)</sup>.

يُعد التمكين من المفاهيم الجديدة في علم الإدارة التعليمية، والتي قد إزدادت خلال العقود الماضية. وأدى ذلك إلى ظهور العديد من الممارسات في هذه المفاهيم، والتي تختلف في التخصصات من وجهات نظر الباحثين. هذه المفاهيم لا تزال في مرحلة تطوير واستكشاف. إن تطبيق طريقة إدارة المعرفة والتمكين الإداري للعاملين في المؤسسات الحديثة من أجل توفير قدرات جديدة وإمكانات تنافسية متميزة. يوفر هذا الأسلوب إمكانات واسعة من تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات، لأنه نظام دقيق لإدارة وممارسة مختلف العمليات المهنية (القطارنة، 2006)<sup>(4)</sup>.

(1) ابن منظور، لسان العرب، القاهرة: المؤسسة المصرية العاملة للتأليف والنشر، الدار المصرية للتأليف والترجمة.

(2) صالح، احمد والمبيضين، محمد ديب ، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، (2011)، ص65.

(3) Badah, Ahmad (2012). Relationship Between the Knowledge management process and the Administrative Empowerment with the Employees of the ministry of Higher Education and Scientific Research-Jordan , European Scientific Journal December edition vol.8, p176.

(4) الحولي، عليان وآخرون، الجودة الإدارية في الجامعة الإسلامية، دورة تدريبية، الجامعة الإسلامية، غزة،(2006).

ظهر مفهوم التمكين لأول مرة في أواخر 1980، وتمتع بشعبية في 1990، مما أدى لزيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسات من مختلف الأنواع. وتبلور هذا المفهوم نتيجة لتطور الفكر الإداري الحديث، وخاصة في عملية تحول وسيطرة وتمكين المؤسسة. التمكين الإداري هو الأكثر ضماناً لبقاء واستمرارية المنظمة. فهو يساهم في رفع الروح المعنوية ورضا العاملين، كما أنهم يشعرون بعد الاستفادة من الفرص لإظهار قدراتهم. ومن خلال الإستماع إلى مدحهم يزيد لديهم الشعور بالثقة في النفس. هذا الإرتياح، بدوره، يساهم في التخلص من الحرية المقيدة في إثراء التفكير الإبداعي والعمل على تحسين الأداء. وعلاوة على ذلك، يؤدي التمكين إلى تواجد الشكاوى والإقتراحات وحلول المشاكل. وهو عامل أساسي في نجاح المؤسسات ومواصلة جودة فعالة وناجحة في خدماتها (Badah, 2012, p.177)<sup>(1)</sup>. كما يعتبر التمكين من الطرق التي تساعد على إطلاق القوى الإدارية للموظفين، أي بناء الموظفين على المعرفة والخبرة. هناك أربعة أبعاد لتشكيل تمكين إداري ناجح هي<sup>(2)</sup>:

- المعلومات توفير المعلومات حول كافة مميزات المنظمة وإعداد التقارير عن العاملين فيها.
  - المعرفة والمهارة: حياة أفراد ذو مهارة ومعرفة عالية هو عامل مهم وأساسي في مجال تطبيق إستراتيجية التمكين، وتأمين نجاحها، والمساهمة في الجهود المشتركة لتحقيق أهدافها.
  - الطاقة: حياة الأفراد على القدرة المطلوبة لاتخاذ القرارات الأساسية.
- أهمية التمكين الإداري:-**

- رفع مستوى الإنتاجية Increase Productivity هذا ما أشارت إليه وأكدت الدراسات العديدة من أن تمكين العاملين في المستويات الإدارية الدنيا يزيد من إنتاجيتهم.
- إنخفاض نسبة الغياب ودوران العمل Decrease of Absenteeism and Work Circulation: إن التمكين الإداري للعاملين، وكذلك زيادة مشاركتهم في صنع القرار وإتخاذه يرفع من الروح المعنوية لهؤلاء العاملين، ويوجد لديهم شعوراً بالإقبال على العمل، مما يؤدي إلى تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي، وهذا ما دلت عليه دراسة نيد (Nedd 2004)<sup>(3)</sup>.

---

(1) Badah, Ahmad (2012). Relationship Between the Knowledge management process and the Administrative Empowerment, reference mentioned before, p177.

(2) الشبكة العنكبوتية، يوم 16 فبراير 2017م.

(3) Nedd, Nichole. (2004). Employee Perceptions of work place Empowerment in relation , reported Intent to stay on The Job, Florida International University, U.S.A.



- تحسين جودة السلع والخدمات: Improve Quality of Goods or Service: إن التمكين الإداري للعاملين وتزويد العاملين بالمهارات والمعارف الضرورية والتدريب اللازم يؤدي إلى فهم الموظفين لطبيعة العمل، ومن ثم تقديم سلع وخدمات تتصف بأنها على درجة عالية من الإتقان والجودة.
- تحقيق الميزة التنافسية: Competitive Advantage: إن التمكين الإداري يؤدي بالمنظمات إلى تحقيق الميزة التنافسية (Mathews 2003)<sup>(4)</sup>.
- أهمية التمكين الإداري بالنسبة للفرد:
- زيادة ولاء الفرد للمنظمة: إن التمكين الإداري يعمل على زيادة الإهتمام بالعاملين وكذلك منحهم الثقة، ويخلق لديهم التزاماً تجاه المنظمات التي يعملون فيها، وهذا يؤدي من ثم إلى زيادة الولاء والإخلاص من قبل العاملين لمنظماتهم.
- ينمي لدى العاملين الشعور بالمسؤولية: إن نقل جزء من الصلاحيات وكذلك المسؤوليات للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا يولد لدى العاملين شعوراً بأنهم على قدر كبير من المسؤولية، مما يساعد في تفتية هذا الشعور واستمراره.
- زيادة الشعور بالرضا الوظيفي: إن التمكين الإداري يؤدي إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين، ويحسن نظرهم الذاتية إلى أنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل (Hung, 005)<sup>(5)</sup>.
- زيادة الدافعية للعاملين: فقد أكدت دراسات عديدة مثل دراسة (Lee 2005)، أن هناك علاقة طردية بين التمكين الإداري وزيادة دافعية العاملين<sup>(6)</sup>.

---

Mathews, Russell. (2003). The Organizational Empowerment Scale, Personnel Review Vol. (4) 32, No. 3, MCB, Up Limited.

Hung, Cheng. (2005). A Correlation Study Between Junior High School Tea Empowerment (5) and Job Satisfaction in Kaohsiung Area of Taiwan, University of Incarnate Word, ATT.

Lee, Pamela, Chandler. (2005). Cognition and Effect in Leader Behavior: The Effects of (6) Spirituality, Psychological Empowerment, and Emotional intelligence on the Motivation to Lead, Regent University, AAT.

## إستراتيجية تمكين العاملين :-

خلال العقدين الماضيين زاد الإهتمام بدراسة تمكين العاملين فى المنظمات المختلفة. ونتيجة لما تواجهه المنظمات فى الوقت الحالى من زيادة المنافسة، خفض التكاليف، وزيادة الأداء، فإن المنظمات إتجهت إلى إستخدام إستراتيجية تمكين العاملين لتحسين أدائها. إن تطبيق مفهوم تمكين العاملين أدى إلى التغلب على عدم الرضا الوظيفى للفرد، وخفض تكلفة الغياب ودوران العمل وكذلك زيادة جودة الأداء، كما أن تمكين العاملين يهدف إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الإندماج الوظيفى المرتفع، كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة فى إتخاذ القرارات، وكذلك يساعدهم على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال، وأخيراً، فإنه يساعد العاملين على حل المشكلات التى يواجهونها دون إنتظار حلها من قبل رؤسائهم.

### تعريفات أخرى للتمكين من وجهات نظر مختلفة(1):-

يعرف قاموس أكسفورد عملية تمكين العاملين بأنها "العملية التى يكون فيها الفرد ذا قوة أو متمكن"، وعرفها كذلك (Conger 1988) بأنها "عملية تحسين مشاعر المقدره الذاتية بين العاملين بالمنظمة من خلال تهيئة الظروف التى تساعدهم على السيطرة وزيادة الممارسات الرسمية والأساليب غير الرسمية لمدهم بمعلومات عن مقدرتهم الذاتية"، كما عرفها (Gibson 1991) بأنها "قدرة الفرد على أداء الأنشطة، والفرد الذى يشعر بدرجة مرتفعة من تمكين العمل يكون لديه شعور كبير بالإحترام الذاتى والأداء الفعال والتقدم فى عمله". وعرفها كذلك (Irvin, 1999) بأنها "العملية التى يشعر من خلالها الفرد بالثقة والقدرة على العمل بنجاح وتنفيذ الأعمال والأنشطة المطلوبة منه". كما عرفها (Kanter 1979) بأنها "عملية توزيع وتقسيم السلطة على العاملين بالمنظمة". وعرفها كذلك (Chondler 1992) بأنها "عملية إعادة توزيع السلطة أو السيطرة بين العاملين بالمنظمة". كما عرفها (Schutz 1994) أنها "الإشتراك الكامل لكل من الرؤساء والمرؤوسين فى إتخاذ القرارات". وعرفها (Kanugo 1988) بأنها "مجموعة النواحي السلوكية الضرورية للفرد لكى يشعر بقدرته وسيطرته على عمله". وأخيراً عرفها (Thomas and Velthouse 1990) بأنها "دافعية العمل الداخلية التى تحتوي على أربعة نواحي هى:

(1) سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، فبراير 2006.

- الوظيفة ذات معنى. وهذا يتضمن التجانس بين حاجات الفرد ومعتقداته وقيمه وسلوكه .
- كفاءة أو جدارة الفرد. وتشير إلى المقدرة الذاتية للفردواً اعتقاده بأنه قادر على أداء أنشطة العمل بمهارة.
- التحديد الذاتي للفرد. هذيعكس إستقلالية الفرد فى تنفيذ وإخاذ القرارات المتعلقة بطرق تنفيذ العمل.
- تأثير الفرد. ويشير إلى الدرجة التى يؤثر بها الفرد على نتائج العمل سواء الإستراتيجية، التشغيلية والإدارية.

### مزايا تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين:

- لتطبيق إستراتيجية تمكين العاملين عدة مزايا يمكن إيجازها فيما يلي:
  - تؤدي إلى أن المنظمة تصبح أكثر إستجابة للسوق ولحاجات العملاء.
  - تخفيض عدد المستويات الإدارية فى الهياكل التنظيمية، وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الإتصالات وخفض زمن إتخاذ القرار.
  - تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
  - زيادة تركيز وإهتمام الإدارة العليا بالقضايا الإستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني.
  - تنتج إستراتيجية التمكين بعد تقليل المستويات الإدارية، فائض فى العاملين بالمنظمة يمكن إستخدامه فى خلق وإنشء إدارات لوظائف جديدة.
  - إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية والخلاقة بضمان وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذى القرار، وعدم وضع هذه الأفكار فى الطريق الطويل للمستويات الإدارية الهرمية الكبيرة فى الإرتفاع، والمعوقة للإبداع والإبتكار.
  - توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والإنتماء الوظيفي.
  - توفر إستراتيجية تمكين العاملين مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الإستراتيجيات الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها.
- حتى تتسم عملية تخطيط الموارد البشرية بالفعالية فإن المسئولين عن هذه العملية يجب أن يكونوا على علم وفهم كاملين بكافة أبعاد الخطة الإستراتيجية للشركة، وهذا يتطلب بدوره وجود رؤية مستقبلية لإستقراء الأحداث المستقبلية ذات التأثير على العنصر البشري<sup>(1)</sup>.

(1) درويش عبد الكريم وليلى، أصول الإدارة العامة، دار المعارف، القاهرة، 1980 م، ص 2.

## دور التمكين في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة<sup>(1)</sup>:

تتصف الأزمات، مهما كان نوعها، بصفات أهمها: المفاجأة، تصاعد الأحداث، نقص المعلومات، فقدان السيطرة، غياب الحل السريع و انتشار الذعر أحياناً. وهذا يعني ببساطة أن شخصاً واحداً لا يمكن أن يكون قادراً على التصدي لأزمة تحمل هذه الصفات بمفرده، وهذا التصدي يستدعي تكاتف الجهود من قبل كافة العاملين بالمنظمة ليعملوا كفريق واحد وبأدوار محددة لكل عضو في هذا الفريق، ويكون هذا التحديد لتلك الأدوار قائماً على درجة عالية من التنسيق والتفاعل ما بين أعضاء الفريق، وخصوصاً في بيئة غير مستقرة وسريعة الحركة كالتى يعيشها العالم في هذا العصر.

ومن هنا يعتبر التمكين مدخلاً إدارياً حديثاً يساعد في توقع حدوث الأزمات من خلال الإنذار المبكر والذي يتمثل في سحب سوداء تنذر أو تحمل في خباياها أزمة قد تكون جد خطيرة، ويساعد التمكين أيضاً في التخطيط السليم لإدارة هذه الأزمة كونه يعمل على توجيه تفكير العاملين إلى التفكير الإبداعي، كما يمكنهم من التصرف في المواقف الصعبة، وتحمل المسؤولية، وتقييم النتائج.

### عملية إتخاذ القرار:-

إن عملية إتخاذ القرار هي لب وظيفة المدير بينما يُعد التخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، القيادة والرقابة هي الوظائف الرئيسة للإدارة، نجد أن كلاً منها يتصل بوضوح بالقرارات. ولا مكان للقول بأن الحاجة لإتخاذ القرارات الفعالة أكثر أهمية من عملية التخطيط. فإن المنظمة يمكنها أن تستمر مع أخطاء يومية فادحة لمدة طويلة طالما أن الإتجاه الذي تسير فيه - على ضوء السوق الذي تخدمه، والمنتجات التي تقدمها - كان إتجاهاً سليماً. ولكن إذا كانت عملية إتخاذ القرارات سيئة، وكان الطريق الذي تسير فيه المنظمة طريقاً خاطئاً، فلا أحد يمكنه البقاء. ونجد أن خطوات إتخاذ القرارات هي<sup>(2)</sup>:-

- تحديد المشكلة الرئيسة.
- تنمية البدائل.
- تحليل البدائل.
- إتخاذ القرار النهائي.

(1) أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، جامعة عمان الأهلية، الأردن، ص 18.  
(2) جاري ديسلر، ترجمة عبد القادر محمد، درويش مرعي، أساسيات الإدارة (المبادئ والتطبيقات الحديثة)، الناشر: دار المريخ، ص165.

إن الأهمية البالغة لعملية إتخاذ القرارات وانعكاسها على العوائد (Payoffs) المتحققة أدى إلى جهد إنساني كبير ومنظم ساهم في صياغة نظرية القرار (Decision theory). يمكن تحديد نظرية القرار بأنه طريقة منظمة لدراسة عملية إتخاذ القرار لتحديد الإستراتيجيات المثلى التي تكمن أمام متخذ القرار مجموعة من البدائل (Alternatives). ويساهم القرار في تحديد أهداف منظمة الأعمال أو المنشأة وذلك بالإعتماد على المعلومات التي تفسر القاعدة الأساسية للقرار والتي يفترض أن تتسم بالشمولية والملائمة والجودة والنوعية والكمية المناسبة، وأن يتم الحصول عليها في الوقت المناسب. وأن القرار يفترض أن يكون مناسباً، حيث أن صفة المناسب هنا تعني أن تكون منافعه أكبر من تكاليفه<sup>(1)</sup>.

### أهم متطلبات تمكين العاملين<sup>(2)</sup>:-

- ترك تفصيلات الأمور للعاملين للتصرف حيالها. فبعد صياغة القادة للرؤية والرسالة وبناء القيم الرئيسية للمنظمة، يأتي دور العاملين في السعي الدؤوب لتحقيق هذه الرؤية والرسالة في الواقع العملي.
- توفر الثقة والتقدير، والإلتزام والإنتماء لدى العاملين. إن كل موظف يبحث عن التمكين يجب أن يفهم جيداً متطلباته الجوهرية والتي يتمثل أهمها في درجة عالية من الإلتزام وتنمية قدراته ومهاراته بإستمرار بما يتكامل من الأنشطة والمتطلبات التنظيمية.
- الحصول على المكافأة المناسبة. فيجب أن يحصل العاملون على الدخل والمكانة الضرورية والكافية، حتى يتاح لهم القيام بواجباتهم الأساسية، وهذا يتطلب المعرفة الفنية، والخبرة، والفهم الجيد للصورة العامة لمنظمتهم.
- إتاحة المعلومات الضرورية بما يمكن العاملين من إتخاذ القرارات الفعالة. مع الأخذ في الإعتبار أن العاملين لديهم المعلومات الحديثة عن المجتمع المحيط وظروفه، إلى جانب معلوماتهم عن المنظمة وأهدافها.
- الثقة في إخلاص العاملين وحماسهم للعمل. فيجب أن يشعر العاملون بأنهم محل ثقة، وأن إرتكاب الأخطاء ممكن في حالات معينة.

(1) مؤيد عبد الحسين الفضل، تخطيط ومراقبة الإنتاج، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، ص355.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز بن سلطان العنقري، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء إستراتيجيات القرن الواحد والعشرين، الناشر: دار المريخ، ص393.

## علاقة التخطيط الإستراتيجي بأبعاد أداء الموارد البشرية:-

### أ. علاقة التخطيط الإستراتيجي بالكفاءة:

نجد أن الكفاءة بمفهومها العام هي تحقيق أعظم قيمة وأكبر عائد بأقل موارد، وهي علاقة بين المدخلات والمخرجات. هذا المفهوم يعمل على تحقيقه وترسيخه التخطيط الإستراتيجي من خلال رسم خارطة إستراتيجية محددة المعالم لكل أنشطة الموارد البشرية بأشكالها المختلفة. ونجد أن الكفاءة ترتبط إرتباطاً وثيقاً بإستغلال الموارد البشرية الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة والتي يتم تحديدها على ضوء ما تم رسمه من أهداف وغايات.

إن التخطيط الإستراتيجي الصحيح يتطلب إختيار وسائل وطرق صحيحة وسليمة وواضحة لتحقيق الكفاءة. فإذا كان هنالك خلل في هذا التخطيط، فإن الكفاءة لن تتحقق مهما إستخدم من وسائل. فالتحديد الواضح للإستراتيجية يُعد أمراً هاماً، ويساعد على التحديد الواضح للطرق والأساليب السليمة للتنفيذ، وبالتالي تتحقق الكفاءة المطلوبة<sup>(1)</sup>.

### ب. علاقة التخطيط الإستراتيجي بالفاعلية:

تركز الفاعلية على أن تكون الأثار المترتبة (Out comes) أو النتائج النهائية مطابقة للأهداف التي التزم بها، وهذا بالطبع أمر يهتم به كثيراً التخطيط الإستراتيجي في كل مراحله، ويتم التركيز على ذلك في مرحلة الرقابة اللاحقة بشكل خاص حيث يتم مطابقة ما هو مخطط مع ما هو منفذ لتحديد الإنحرافات ومحاولة تصحيحها بقرارات تحسينية تقوّم المسار.

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة يتوقف عليها الآن إستراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتلبي - أعني إستراتيجية إدارة الموارد البشرية - حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدربة والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج رتيبية، وسياسات تعليمية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحقق كل إدارة - أو وظيفة داخل المنظمة أهدافها الإستراتيجية، ومن ثم تحقق المنظمة أهدافها الإستراتيجية<sup>(2)</sup>.

(1) ناصر بن فهد الناصر، التخطيط الإستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003م، ص73.

(2) محمود حسين عيسى، ورقة بعنوان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز إستراتيجية المنظمة، 2007م.

### ج. علاقة التخطيط الإستراتيجي بالحد من إهدار الموارد:

الهدر هو الضياع أي عدم إستخدام مورد، أو جزء منه، كما هو مقرر وكما يضيف قيمة بالشكل المحدد، وهو أيضاً الإستخدام الزائد للموارد عن الحد المطلوب، وهو ما نسميه الإسراف<sup>(1)</sup>. هذا المفهوم يحاول التخطيط الإستراتيجي تسليط الضوء عليه بشكل كبير وذلك من خلال التحديد الواضح للأهداف والموارد المطلوبة بدقة لكل هدف. كما يهدف التخطيط الإستراتيجي لوضع برامج تفصيلية تحدد بداية ونهاية كل نشاط، الموازنة المالية، عدد الأفراد للقيام بهذا العمل وأي موارد أخرى وبالتالي يكون الجهد والزمن والمال محدداً بصورة مفصلة تُحد من الزيادة والإسراف. إن هم المنظمات هو الربح وتقليل التكاليف، الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال إدارة جيدة للموارد تهتم بتوجيه وتفجير الطاقات والمهارات لتسخيرها في إستغلال ما هو موجود بصورة جيدة، نجد أن التخطيط الإستراتيجي يحتوي على هذه المعاني ويعمل على تحقيقها وإبرازها بشكل واضح في محاوره المختلفة وعناصره المتعددة.

### د. علاقة التخطيط الإستراتيجي بالتمكين:

للتمكن أهمية قصوى عند الموارد البشرية بالمنظمة، حيث أنه يتيح لهم المشاركة في إبداء الرأي ووجهات النظر في القضايا التي تهتم المنظمة، بجانب إتاحة الفرص لهم أيضاً في اتخاذ القرارات. يهتم التخطيط الإستراتيجي بمشاركة الموارد البشرية في المنظمة، بكافة مستوياتهم، في وضع الخطط والعمل كفريق واحد لأجل تنفيذها واتخاذ كل فرد من أفراد المنظمة القرارات التي تؤدي إلى تنفيذ أهدافه الوظيفية بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين.

التمكين الإداري هو الأكثر ضماناً لبقاء واستمرارية المنظمة. فهو يساهم في رفع الروح المعنوية ورضا العاملين، كما أنهم يشعرون بعد الإستفادة من الفرص لإظهار قدراتهم. ومن خلال الإستماع إلى مدحهم يزيد لديهم الشعور بالثقة في النفس. هذا الإرتياح، بدوره، يساهم في التخلص من الحرية المقيدة في إثراء التفكير الإبداعي والعمل على تحسين الأداء. وعلاوة على ذلك، يؤدي التمكين إلى تواجد الشكاوى والإقتراحات وحلول المشاكل. وهو عامل أساسي في نجاح المؤسسات ومواصلة جودة فعالة وناجحة في خدماتها.

---

(1) موقع بالشبكة العنكبوتية يوم الخميس 2015/4/16، محمد العامري، مندورة درويش، 2005.

يعد التخطيط الإستراتيجي وسيلة ونهجاً لعمل المنظمات كافة وذلك من خلال تطبيقه لفترة طويلة في القطاع الخاص، بهذه الطريقة يمكن للشركات إتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وذلك بهدف إدارة الموارد المحدودة بطريقة أكثر عقلانية، من أجل زيادة وتحسين الخدمات وتحقيق رضا عملاء الشركة.

إن معظم الشركات الخاصة تخدم مصلحة المواطنين الإجتماعية من خلال تلبية مصالحهم ولحاجاتهم، خاصة بعد تطوير عمليات التخطيط الإستراتيجي لهذه الشركات. فقد سعت الشركات كافة من تطوير الموارد البشرية لديها وذلك من خلال تطوير خطة إستراتيجية من أجل تمكين الأفراد العاملين لديها. مما يسهم في تقديم خدمات ذات كفاءة عالية<sup>(1)</sup>.

إن بقاء ونمو وتطوير الشركة يعتمد أساساً على مشاركة أصحاب المصلحة في التخطيط والتنفيذ ولإعتماد سياسات الإجراءات والقرارات والمشاركة من أجل تحقيق النتائج الكافية للشركة من خطط المؤسسة أيضاً التحسين المستمر وذلك بسبب التغيرات في القيم والآراء وأهداف أصحاب المصلحة ذوي الصلة بالمؤسسة، وذلك نظراً للتغيرات المتأخرة في بيئة المؤسسة مما يعني أن إستمرارية التخطيط هو إفتراض مهم لتشغيل مؤسسة ناجحة.

عملية التخطيط في المؤسسة يجب أن تكون شاملة، في وقت واحد، ومترابطة لأكثر عدد ممكن من الجوانب، وتمكين مستويات المؤسسة، هذا يعني تنسيق الإجراءات بين الوحدات وعلى نفس المستويات فضلاً عن التكامل بينها.

---

(1) موقع <http://raadalzaben.com> بالشبكة العنكبوتية، مقال بعنوان علاقة التخطيط الإستراتيجي بالتمكين

الإداري، بتاريخ 04 سبتمبر 2016.



## الفصل الثالث:

# نظريات ونموذج وفرضيات ومنهجية الدراسة:

المبحث الأول: نظريات الدراسة.

المبحث الثاني: نموذج وفرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: منهجية الدراسة.

## الفصل الثالث: نظريات ونموذج وفرضيات ومنهجية الدراسة:

### المبحث الأول: نظريات الدراسة:

عادةً ما يكون هم المنظمات تحسين أداء عاملها وتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على أقرانها من المنظمات الأخرى، ولذلك تلجأ هذه المنظمات لإنتهاج وسائل مختلفة وتطبيق نظريات متعددة بغية تحقيق ما تصبو إليه من نجاحات.

نال مفهوم الميزة التنافسية أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة، إذ شهدت البيئة التي تعمل بها معظم المنظمات تغيرات جوهرية على مختلف المستويات سواء المحلية أم الدولية نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات و ثورة الإتصالات وتحرير التجارة العالمية، ولم تستثني أي منظمة في العالم من تأثيرات العولمة، إذ غالباً ما تتدخل الدولة من خلال قطاعاتها ومؤسساتها العامة بصيغة تنبني دواراً فاعلة ينطوي عليها تطوير القدرة التنافسية لمؤسساتها العاملة محلياً ودولياً، مما دفع بجميع المنظمات لتحقيق هدف التفوق التنافسي ضمن قطاع نشاطها من خلال تحقيق المزايا التنافسية.

وتؤكد معظم الدراسات إلى أن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى القدرة على إنتاج السلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافس الآخر من خلال إستغلال المنظمة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون الآخرون. وتتحقق هذه الميزة من خلال إحتلال المنظمة لموقع ملائم لها في السوق ومن ثم التقدم تدريجياً في مواجهة القوى المنافسة لها وفي جذب الزبائن<sup>(1)</sup>.

وفقاً لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات فإنه يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية دائمة إعتماًداً على موارد وكفاءات ينبغي أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص الأساسية، إلى جانب ذلك فإنها تركز على مجموعة من المبادئ الأساسية، وتندرج ضمنها جملة من التيارات إلا أن لكل منها تفسيره الخاص فيما يتعلق بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. حتى يمكن إعتبار الموارد والكفاءات مصادر إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة حدد الباحثون مجموعة من الشروط بحيث أن هناك إجماعاً على أن إحترام هذه الشروط ضروري حتى تنطبق صفة الإستراتيجية على المورد أو الكفاءة.

(3) موساوي زهية، خالد خديجة، الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، جامعة تلمسان الجزائر، 2005م، ص 169.

(4) بواريد وسيلة، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، جامعة اسطيف الجزائر، 2012، ص 58.

## أولاً : نظرية الموارد:

يتفق كل من Grant 1991، Braney 1991، Collis 1991، Wernerfelt 1984 على أن المنشأة يمكنها تحقيق الميزة التنافسية إنطلاقاً من مواردها. ويعرف Wernerfelt الموارد بأنها مجموعة الأصول المنظورة وغير المنظورة التي تمتلكها المنظمة. الموارد المنظورة أو الملموسة مثل (مصنع، تجهيزات، موارد طبيعية، ...)، أما الموارد غير المنظورة مثل (سمعة المنظمة، ثقافة المنظمة، العلامة التجارية، ...).

حتى يمكن إعتبار المورد مصدراً إستراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة، حدد المفكرون مجموعة من الشروط، إتفق الإقتصاديون على أن إحترام هذه الشروط ضروري حتى تتطبق صفة الميزة التنافسية على المورد وحددها كل من Amit & Schoemaker 1993 في عدة شروط هي:

1. الندرة: يجب أن يتميز المورد بالندرة، بمعنى يمكن لعدد محدود من المنظمات فقط الحصول عليه.
2. القيمة: يجب أن يكون للمورد قيمة، لكي يسمح بإنتهاز الفرص، وتجنب التهديدات، كما انه يسهل على المنظمة الدخول إلى أسواق مختلفة، و يسهم بطريقة معتبرة في قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون.
3. التقليد: يجب أن يكون المورد صعب التقليد وهذا لمنع المنافسين من إكتسابه.
4. البدائل: حتى يحافظ المورد على قيمته، لا يجب أن يكون له بديل، حتى لا يتسنى للمنافس نقله.
5. مدة الحياة: في حالة إمتصاص أو إهلاك مورد يمكن إستبداله بمورد جديد، يسمح بتمديد حياة الكفاءة التي يسهم فيها، فمدة حياة الموارد تتوقف على عدة عوامل منها (دورة حياة الإبداع التكنولوجي، درجة تردد مدخلات جديدة في النشاط)، لكن تظل الموارد والكفاءات ذات مدة الحياة غير المحدودة موجودة، وتزداد قيمتها كلما إزداد إستعمالها.
6. الحياة: على المنظمة تنظيم إجراءاتها وهيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لمواردها، عند تحقيق الميزة التنافسية.

إذن غياب أحد هذه الشروط من المورد يلغي صفة التميز فيه ويدفع بالمؤسسة إلى البحث عن غيره داخلها لكن تظل الميزة التنافسية ظاهرة معقدة، وقلة من المنظمات تستطيع تحقيقها.

## شرح للمفاهيم الأساسية لنظرية الموارد والكفاءات<sup>(1)</sup>:

1. **الموارد:** تتشكل من مجموع الأصول التي تمتلكها المؤسسة، وتتمثل في:
  - رأس مال مادي: التكنولوجيا، المصانع، المعدات، الموقع الجغرافي، مصادر المواد الأولية...
  - رأس مال بشري: الكفاءات المهنية، التكوين، الخبرة، العلاقات الإجتماعية...
  - رأس مال تنظيمي: الكفاءات الجماعية، التنظيمية، نظام التنسيق، التخطيط، إدارة المعارف، الرقابة.
2. **الموارد الإستراتيجية:** تتمثل في الموارد التي تتوفر فيها الخصائص التالية:
  - القيمة، الندرة، غير قابلة للتقليد من طرف المنافسين، غير قابلة للإحلال، تحقق ميزة تنافسية وحيدة (منفردة) على مستوى السوق.
3. **الكفاءات التنظيمية:** هي عبارة عن موارد متميزة، معظمها غير ملموسة، وتكون ملكاً للمؤسسة وكذلك تعرف على أنها مجموعة من التدفقات الناتجة عن الموارد، كما تمثل مخزون بالنسبة للمؤسسة، أمثلة: شبكة معارف المعلومات، وقاعدة البيانات، براءات الإختراع.
4. **الكفاءات المتميزة أو الإستراتيجية:** تتمثل في الكفاءات التنظيمية التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة، والتي تمدها بميزة تنافسية. متوفرة نوعاً ما، و تعزز الموقع التنافسي للمؤسسة في إطار تشكيلة منتجاتها، تكون في أغلب الأحيان غير مكشوفة بالنسبة للزبائن.
5. **القدرات:** تشير القدرات إلى مهارات الشركة في التنسيق بين مواردها ووضعها قيد الإستخدام الإنتاجي. وتلك المهارات تكمن في القواعد التنظيمية، والأساليب المعتادة في العمل والإجراءات، أي في النمط أو الأسلوب الذي تعتمده الشركة على صعيد إتخاذ القرارات، وإدارة عملياتها الداخلية لتحقيق الأهداف التنظيمية. بشكل عام فإن قدرات الشركة تعد نتاج هيكلها التنظيمي وعملياتها ونظم الرقابة بها. وهي التي تحدد كيف وأين تتخذ القرارات داخل الشركة، والسلوكيات التي تكافئ عليها الشركة، والقيم والأعراف الثقافية بالشركة<sup>(2)</sup>.

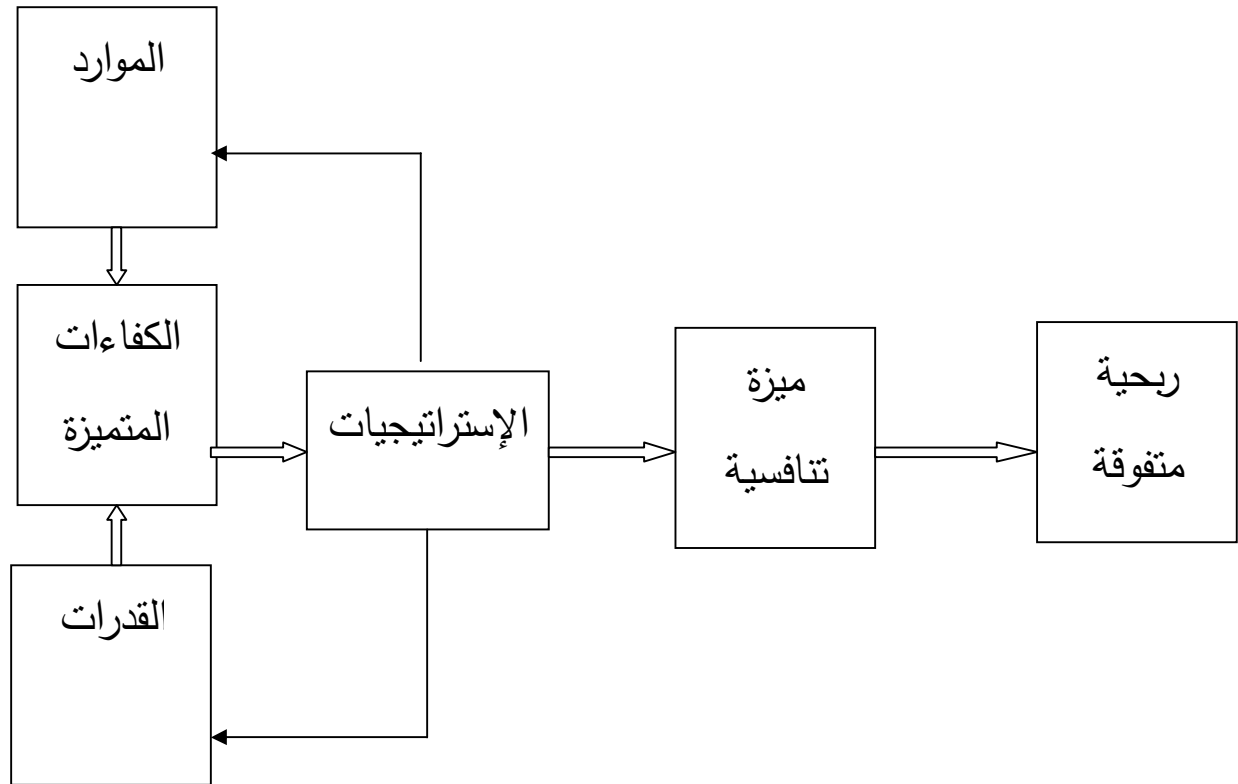
---

(1) بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، سبق ذكره، ص53.

(2) شار لزهل، جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، سبق ذكره، ص187.

وإجمالاً، ولكي تستحوذ الشركة على كفاءة متميزة، ينبغي عليها على الأقل أن تمتلك إما (1) مورد متفرد ذا قيمة عالية، بالإضافة إلى القدرات (المهارات) الضرورية للإستفادة وإستغلال هذه الموارد، أو (2) قدرة متفردة على إدارة الموارد. إن الكفاءة المتميزة للشركة تكون في أعلى حالاتها عندما تمتلك الموارد المتفردة ذات القيمة العالية، بالإضافة إلى القدرات المتفردة على إدارة تلك الموارد.

ويوضح الشكل أدناه العلاقة بين إستراتيجيات الشركة، الكفاءات المتميزة والميزة التنافسية. وتشكل الكفاءات المتميزة الإستراتيجيات التي تتبناها الشركة، والتي تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية، والربحية الفائقة. ومع ذلك، فإنه من الأهمية أن ندرك أن الإستراتيجيات التي تتبناها الشركة، يمكن أن تبني موارد وقدرات جديدة، أو تفرز وتدعم الموارد والقدرات الحالية للشركة، وبذلك تتعزز وتقوى الكفاءات المتميزة للمنشأة. وهكذا فإن العلاقة بين الكفاءات المتميزة والإستراتيجيات ليست علاقة خطية، على الأصح، بل هي علاقة تبادلية. والتي من خلالها تشكل الكفاءات المتميزة الإستراتيجيات التي تساعد في بناء وخلق الكفاءات المتميزة<sup>(1)</sup>.



شكل رقم (11) يوضح العلاقة بين الإستراتيجية، الموارد، القدرات، الكفاءات

(1) شار لزهل، جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، سبق ذكره، ص 188.

خلال سنوات الثمانينات شهدت نظرية الموارد تطوراً معتبراً وذلك لتغطية النقص الذي تركته المقاربة الإستراتيجية، فالجمود الذي ميز نظرية porter في التحليل، أسس لظهور مقاربة جديدة ديناميكية تنطلق من التحليل الداخلي للمنظمة.

فالمقاربة المبنية على الموارد (Resources Based View – RBV) قائمة على فرضيتين هما:

1. إختلاف المنظمات: فالمؤسسات الموجودة في قطاع نشاطي واحد مختلفة ويفسر إختلافها نتيجة إمتلاكها لموارد خاصة بها.
2. شبه إستقرار الموارد في المنظمة: وهذا لتأمين ديمومة الميزة التنافسية فالموارد تتفاعل تظهر وتختفي.

### مبادئ نظرية الموارد<sup>(1)</sup>:

تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد (RBV): في الآتي:

1. تصور المنظمة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الإستراتيجية المركزة على سوق معينة مما يبقي دور التجزئة قائماً.
2. ضعف موارد المنظمة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية كما لا تضمن لها وفرة الموارد لتحقيق النجاح الأكيد.
3. الإختلاف من منظمة إلى أخرى يكمن في طريقة مزج مواردها ما ينتج عنه فروقات محسوسة بينها في كيفية إقتحامها للأسواق وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد.
4. تحسين الإنتاجية، كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون من المخرجات أفضل من تحسينها إنطلاقاً من الإقتصاد في الموارد، على أساس أن هذه الأخيرة وفرت أصلاً لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للإقتصاد في إستعمالها.
5. الإستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على هدف إستراتيجي أساسي والإقتصاد فيها حيث ما يكون ممكناً وتسريع إسترجاعها بتقليص الأجل بين التوظيف وتحقيق العوائد.

---

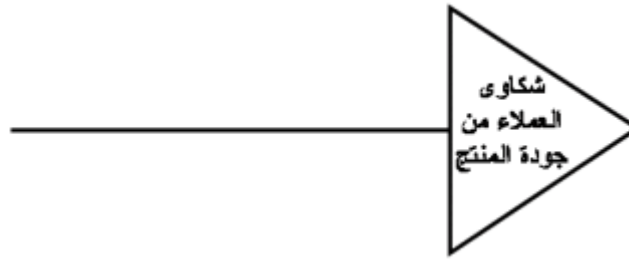
(1) موساوي زهبة، خالد خديجة، الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، سبق ذكره، ص 172.

## ثانياً : نظرية السبب والأثر (1):

نظرية أو مخطط السبب والتأثير هو أحد الوسائل الجيدة للوصول إلى أسباب مشكلة ما. ويمكن إستخدام هذا المخطط في تحليل أي مشكلة بغض النظر عن طبيعتها بمعنى أنك يمكن أن تستخدمه لتحليل مشكلة شخصية أو مشكلة في صناعة السيارات أو مشكلة في لعبة كرة السلة. هذا المخطط يسمى بالإنجليزية Cause and Effect Diagram أو FishBone Diagram. أستعرض هنا أسلوب إستخدام هذا المخطط.

هذا المخطط يهدف إلى حصر جميع الأسباب التي قد تؤدي إلى المشكلة المراد حلها. فبدلاً من حصر تفكيرنا في الأسباب المعتادة فإن هذا المخطط يساعدنا على التفكير في كل الأسباب الممكنة وبالتالي الوصول إلى السبب أو الأسباب الحقيقية والتي قد تكون غير متوقعة. هذا المخطط يسهل أيضاً عرض المشكلة وتوضيح الأسلوب الذي أتبع في الوصول إلى الحل. من فوائده أيضاً أنه يجبر الجميع على التفكير في المشكلة بعمق بدلاً من التسرع في إقتراح الحلول. خطوات الإستخدام كالاتي:

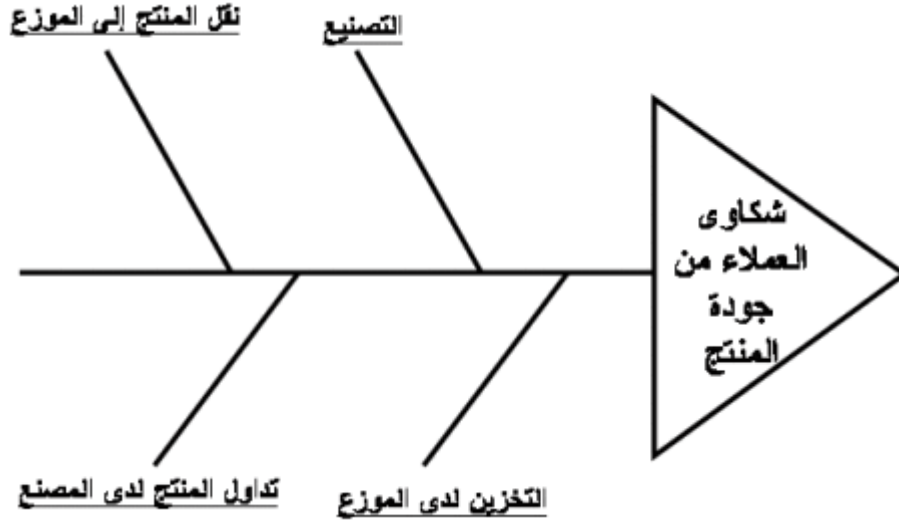
أولاً: لرسم الجزء الأول من المخطط ودون وصف المشكلة المراد حلها في رأس السمكة. حاول كتابة المشكلة بشكل دقيق ومختصر. إفترض أننا ننتج آليات ثقيلة وأننا نعاني من كثرة الشكاوى من جودة المنتج:



شكل رقم (12) يوضح شكاوى العملاء في جودة المنتج

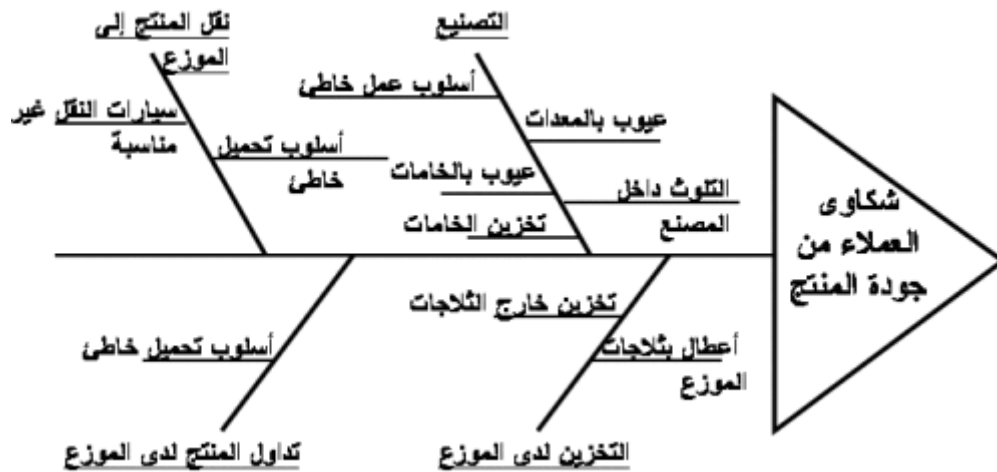
ثانياً : إجتهد في كتابة العناصر الأساسية المكونة أو المؤثرة على المنتج أو الخدمة مثل مشكلة إنتاجية:

- المعدات - بيئة العمل - الخامات - العمالة - القياسات، مشكلة فشل فريق كرة القدم: المدرب - اللاعبين -
- الإدارة - مكان التدريب - التحفيز - الملابس، مشكلة قلة عدد زوار مطعم: نوعية الطعام - جودة الطعام -
- العاملين - تصميم المطعم - الأدوات - مستوى الخدمة، وهكذا ...



شكل رقم (13) يوضح العناصر الأساسية المؤثرة على المنتج أو الخدمة

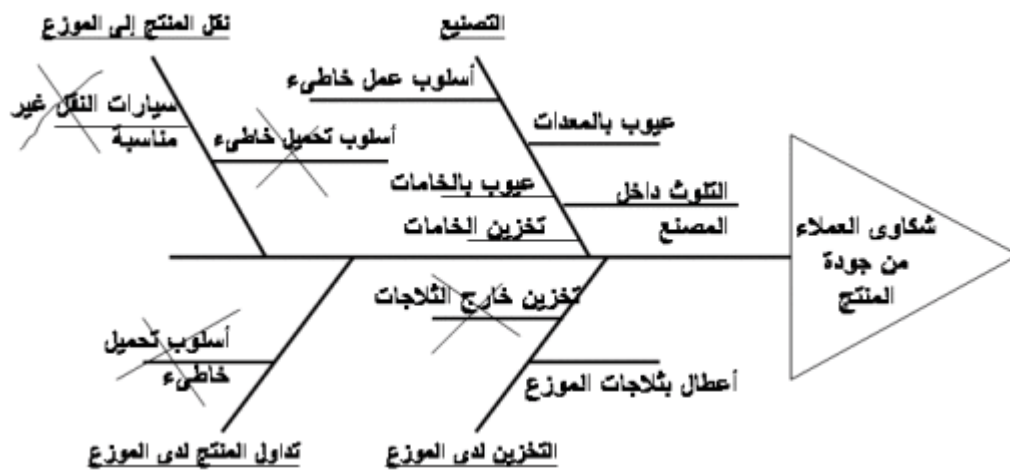
ثالثاً: أكتب كل الأشياء المؤثرة على كل سبب من الأسباب الرئيسية. لاحظ أنك تكتب كل ما هو مؤثر في هذا السبب أو العنصر ولا تستبعد أو تقيم أي شيء في هذه المرحلة. لا تهمل أي سبب بغض النظر عن توقعك لعلاقته بالمشكلة الأصلية.



شكل رقم (14) يوضح المؤثرات على العناصر الأساسية للمنتج أو الخدمة



رابعاً : يتم تحليل كل الأسباب المدونة في المخطط. بعض الأسباب يمكن إستبعادها نتيجة لوجود معلومات متاحة تؤكد أن هذا السبب غير موجود لدينا. البعض الآخر قد يحتاج عمل فحوصات أو إجراءات للتأكد من كون هذا السبب حقيقي. وبالتالي فستنتهي ببعض الأسباب المحتملة وبعد الفحص والقياسات نصل إلى سبب واحد أو أسباب حقيقية.



شكل رقم (15) يوضح تصنيف كل الأسباب المحتملة المؤثرة على المنتج أو الخدمة

يمكن رسم هذا المخطط في إجتماع يحضره كل من له علاقة بالمشكلة المراد حلها وهذا هو الأسلوب الأفضل أو أن يقوم برسمه شخص واحد مسئول عن حل هذه المشكلة. يسمى هذا المخطط بمخطط عظم السمكة أو هيكل السمكة أو مخطط إيشيكاوا. كما نرى فإن هذا الأسلوب سهل الإستخدام ويساعد على الوصول إلى الأسباب الحقيقية في وقت قصير. كذلك فإنه يفيد في تنظيم التفكير حيث أن كل الأسباب مدونة وما يتم إستبعاده لا يتم الرجوع إليه مثلما يحدث في المناقشات الشفهية. حاول أن تجرب أن تستخدمه لحل مشكلة ما حتى تشعر بقيمة هذا الأسلوب.

السببية أو العلية، والتسبيب هو موضوع فلسفي وبشكل أخص في فرع فلسفة العلوم تعني بالعلاقة بين حدث يسمى السبب وحدث آخر يسمى الأثر، بحيث يكون الحدث الثاني نتيجة للأول. ويشير هذا المصطلح إلى مجموعة العلاقات السببية أو علاقات السبب والتأثير التي يمكن ملاحظتها خلال الخبرة اليومية والتي تستند إليها النظريات العلمية في تفسير الظواهر العلمية<sup>(1)</sup>.

(1) موقع بالشبكة العنكبوتية، samehar.wordpress.com، الخميس 2016/3/16.

الحصول على تعريف دقيق للسبب والأثري يبقى أمراً صعباً لإختلاف تفسير الموضوع فلسفياً ووجود نقاش وجدالات عميقة فلسفية حول نظريات السببية كافة. ويكفي أن نعتبر السببية العلاقة المباشرة التي تربط بين الأحداث، والأجسام، المتغيرات المختلفة وأيضاً الحالات المختلفة للأجسام. من المفترض أيضاً عادة أن يكون السبب سابقاً زمنياً أو رتبة للأثر فلا يجوز أن يكون فعل السبب لاحقاً للتأثير وإلا ذهب مفهوم السببية البديهي. فحدوث المسبب يفترض حدوث لاحق للتأثير (في حال ثبات جميع الشروط الأخرى) أو على الأقل زيادة احتمالية حدوثه. بعض أمثلة السببية موجودة بكثرة في حياتنا اليومية:

- إستخدام كرة بمجموعة كرات البلياردو يؤدي إلى تفرقتها.
- إرتفاع درجة حرارة المياه يؤدي إلى غليانها.
- جاذبية القمر تؤدي إلى ظاهرة المد الأرضية.
- إرتفاع الحرارة وتمدد المعدن أو إخفاضها وإكماش المعدن.

### ثالثاً: نظرية التوقع<sup>(1)</sup>:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم ( Vector Vroom ) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره وإعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه. وتعتبر قوة الجذب ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له مستوى الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{الدافع للأداء} = \text{منفعة العوائد} \times \text{إحتمال تحقق العوائد}$$

وتعتبر هذه النظرية في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في إتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم. كما ساهمت النظرية في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز بحيث يكون الفرد على بينه من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل.

---

(1) موقع بالشبكة العنكبوتية، samehar.wordpress.com، الخميس 2016/3/16.

وتعتبر نظرية التوقع من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند الأفراد، وجوهر هذه النظرية يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج، هذا بشكل مبسط هو جوهر نظرية التوقع عند فروم، ويشير إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم.

وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازاً فهل سيكون كافياً على هذا الإنجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الثاني عند فروم، فهناك نوعان من التوقع إذن هما<sup>(1)</sup>:

### • التوقع الأول:

ويرجع إلى قناعة الشخص و اعتقاده بأن القيام بسلوك معين يؤدي إلى نتيجة معينة كالموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الإنجاز إذا حاول ذلك، والطالب يعتقد بأنه ذكي وسيفهم الموضوع إذا (درس) وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز.

### • التوقع الثاني:

وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك، وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز؟ فالفرد العامل مثلاً يتساءل إذا حقق رقم إنتاج معين فهل سيعطى مكافأة أم لا؟ أو الطالب الذي فهم الموضوع هل سينجح أم لا؟ هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد.

### • أهمية نظرية التوقع في العمل الإداري:

1. معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.
2. محاولة الإدارة لتسهيل مسار العامل وتوضيح طريقه بين نقطة البداية، وهي الجهد، وحتى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.

### • أهم الانتقادات الموجهة لنظرية التوقع:

من أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية هي أنها لا تشير إلى ديناميكية عملية الحفز إذا تغيرت التوقعات بناء على معلومات عن الإنتاج أثناء عملية الإنجاز.

---

(1) خالد الزويد، مقال بعنوان نظرية التوقع، الشبكة العنكبوتية.

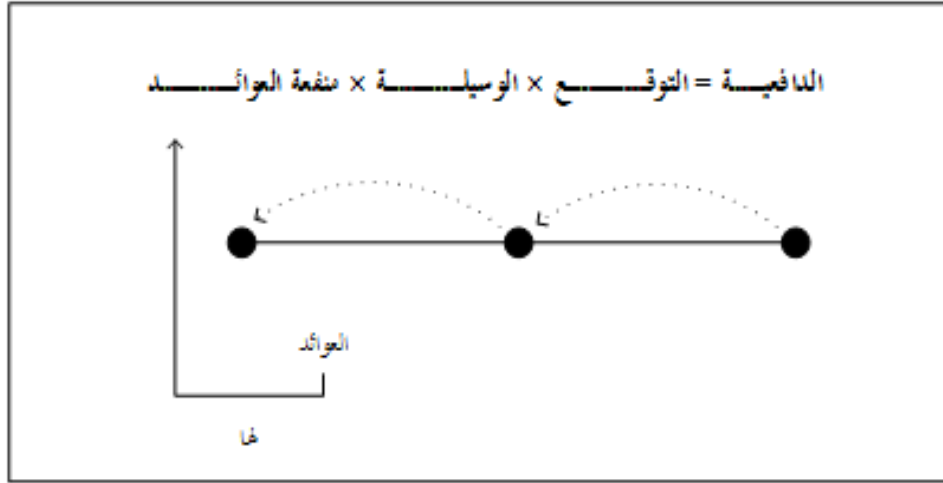
## خصائص نظرية التوقع<sup>(1)</sup>:

1. يميل الفرد إلى الإختيار بين بدائل عديدة للسلوك. وأن السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به عوائده. فإذا طلب مدير من أحد المرؤوسين أن يستمر في العمل لوقت إضافي، على سبيل المثال، فهل يكون سلوك المرؤوس بالموافقة أو الإمتناع؟ إن إجابة المرؤوس على هذا السؤال سيحددها العائد الذي سيعود عليه من جراء هذا السلوك.
  2. إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاثة عناصر:
    - توقع Expectancy الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.
    - توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة Expectancy للحصول على عوائد معينة.
    - توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له Valance.
  3. إن العناصر الثلاثة السابقة (التوقع والوسيلة والمنفعة) تمثل عملية تقدير شخصي للفرد، وأنه باختلاف الأفراد يختلف التقدير. فما يشعر به فرد يختلف عما يشعر به فرد آخر، وعليه فإن هذه العناصر الثلاثة تمثل عناصر إدراكية يصدق عليها كل ما قيل في فصل الإدراك.
  4. ترى النظرية أن الفرد لديه القدرة والوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة، وإعطائها تقديرات وقيم. وعليه وجب الإهتمام بهذه العناصر الثلاثة بصورة أكثر إسهاباً.
- ## عناصر نظرية التوقع<sup>(2)</sup>:

- التوقع: هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه. فإذا كان تقدير الفرد أنه مهما يبذل من مجهود فإنه سيضيع سدى ولم يؤد إلى الأداء المطلوب، فإن العلاقة هنا غير موجودة أو ضعيفة جداً. وإن كان تقدير الفرد أنه كلما يبذل مجهود أدى هذا إلى الأداء المطلوب، فإن العلاقة هنا واضحة وقوية. ولا بد أن نلاحظ أن المجهود الذي يقوم به الفرد قد يكون في شكل أنشطة وتصرفات صغيرة في سبيل إتمام العمل، أو أنه إتمام لإجراءات وخطوات متتابعة ومتكاملة أو أنها حركات أمام آلات ومعدات، وأما الأداء فهو يشير إلى الإتمام الناجح للعمل المطلوب. أو هو الإنجاز الكامل للشيء المرغوب فيه.

(1)، (2) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، دار النشر: الدار الجامعية الإسكندرية، 2014، ص148.

- الوسيلة: وهنا يثار تساؤل داخل الفرد، إلى أي مدى يمكن إعتبار الأداء وسيلة للحصول على عوائد معينة؟ فقد يعتقد الفرد أن أداءه العالي هو الوسيلة للحصول على مكافأة عالية، في حين يشعر البعض أنه ليس هناك تأكيد من أن هناك علاقة بين الأداء والعوائد كلما زادت دافعية الفرد لهذا الأداء. وعلى أي مدير أن يوضح هذه العلاقة لمرؤوسيه حتى يرفع من دافعتهم للأداء.
  - منفعة العوائد: تشير منفعة وجاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه. فقيم العوائد تختلف من فرد لآخر. فالشكر والتقدير قد يكون ذا قيمة ومنفعة لدى البعض، وقد لا يمثل أي قيمة للبعض الآخر. وعلى هذا تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع إحتياجاته، فيقوم بتقدير هذه العوائد خير تقدير.
- وتشكل العناصر السابقة جوهر دافعية الفرد، بل إنه يمكن إستخدامها في تحديد الدافعية في شكل معادلة كالآتي: (الدافعية = التوقع × الوسيلة × منفعة العوائد). كما يمكن تصوير هذه العلاقة في الشكل التالي<sup>(1)</sup>:



شكل رقم (16) يوضح الدافعية (العلاقة بين التوقع، الوسيلة)

٤١ ١١ ٢٠

(1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، دار النشر: الدار الجامعية الإسكندرية، 2014، ص148.

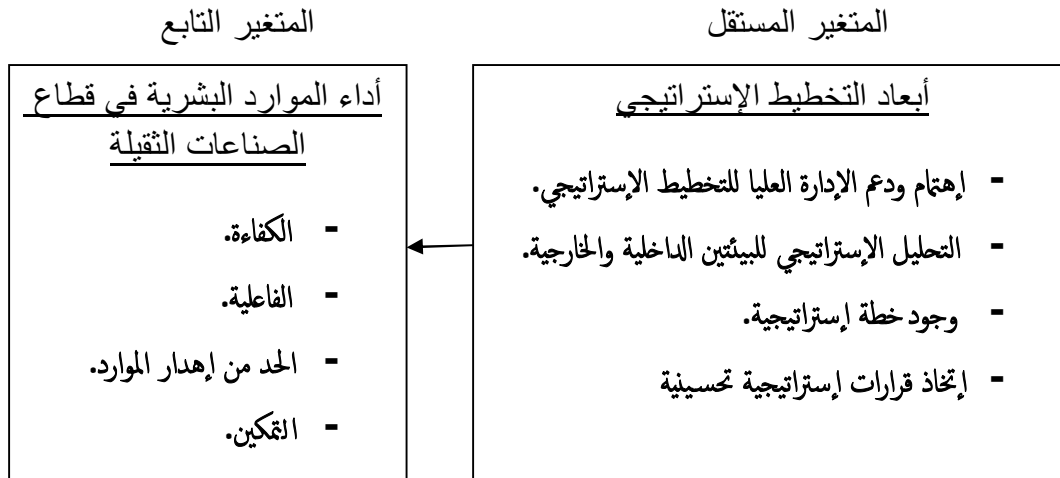
## المبحث الثاني: نموذج وفرضيات الدراسة:

### أولاً : نموذج الدراسة:

يحتوي هذا البحث على متغيرين أحدهما متغير مستقل وهو (ممارسات التخطيط الإستراتيجي)، والآخر متغير تابع وهو (أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة). تم تناول المتغير المستقل من خلال أربعة أبعاد هي:-

1. دعم وإهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي.
  2. التحليل الإستراتيجي البيئي (البيئة الداخلية والبيئة الخارجية).
  3. وجود لخطة إستراتيجية.
  4. إتخاذ قرارات إستراتيجية تحسينية.
- وكذلك تم تناول المتغير التابع من خلال أربعة أبعاد هي:-

1. الكفاءة.
2. الفاعلية.
3. الحد من إهدار الموارد.
4. التمكين.



شكل (17) يوضح متغيرات البحث

## ميررات الباحث لإختبار أبعاد المتغيرات :-

1. يعتبر دعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي وإهتمامها به هو حجر الزاوية في نجاح هذا التخطيط، وستكون ثمار هذا الإهتمام توفير كل متطلبات وإحتياجات فريق الإستراتيجية حتى يؤدي دوره على الوجه الأكمل في كل مراحل الإدارة الإستراتيجية.
2. الإدارة العليا هي الجهة المعنية بالدرجة الأولى بوضع الخطط الإستراتيجية وأن دعمها لهذه الخطط يمثل ضماناً قوياً للتنفيذ الأمثل لها، وبالتالي فإن هذا الإهتمام والدعم يدلان كثيراً من المصاعب التي قد تواجه عمل الإدارة الإستراتيجية في أي مرحلة من المراحل.
3. يعتبر التحليل الإستراتيجي أحد أهم محاور التخطيط الإستراتيجي وأن كل نماذج الإستراتيجية أجمعت على أهميته واشتملت عليه.
4. يمتد بـعد التحليل الإستراتيجي أهميته من كونه يـعنى برصد كل العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على وضع المنظمة التنافسي ومدى تحقيق أهدافها الإستراتيجية التي رسمتها.
5. وجود خطة إستراتيجية مكمة ومرنة وواقعية يـعد ثمرة المجهودات المتعددة للإدارة العليا والإدارة الإستراتيجية بالمنظمة، بجانب أنها تـبنى على ضوء ما تم رصده من خلال التحليل البيئي.
6. نجاح المنظمة في تحقيق غاياتها وأهدافها يكون من خلال تنفيذها المحكم لخطتها الإستراتيجية الأمر الذي يجعلها تحافظ على ميزتها التنافسية ووضعيتها في السوق وسمعتها عند المتعاملين.
7. تعتبر القرارات الإستراتيجية التحسينية من الأهمية بمكان وهي من صميم عمل الإدارة العليا للمنظمة، وهي عادةً ما تكون بعد عملية التقييم والتدقيق للخطة الإستراتيجية ومستوى تنفيذها، ولا بد منها لضمان سير الخطة وفق ما تم رسمه.
8. القرارات الإستراتيجية تـعنى بعمليات التغيير التي تطال المنظمة وهي قرارات ترمي إلى التحسين المستمر لكافة العمليات، وكذلك إلى تصحيح المسار وتقويمه وإزالة الإنحرافات التي تحدث أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية، كل ذلك من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة.
9. تعتبر الكفاءة من الأمور المهمة جداً والتي تتشدها وتسعى لتحقيقها جـل ، إن لم يكن كل المنظمات، حكوميةً كانت أم خاصة، وذلك للإستفادة القصوى من المصادر المتوفرة لدى المنظمة أو الطاقة التي تمتلكها الموارد البشرية ومدى ترشيد هذه الإمكانيات لتحقيق الأهداف.
10. عند تناول الكفاءة يمكن تناول كثير من الأمور المهمة الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تؤثر على إستمرارية المنظمة بالشكل المطلوب مثل التدريب والإستغلال الأمثل للطاقات وإظهار قيمة العمل بروح الفريق وإظهار تمسك العنصر البشري بالقيم والسلوك والثقافة التنظيمية.

11. من المعروف أن أنشطة وعمليات قطاع الصناعات الثقيلة ذات تكلفة عالية، وعليه فقد تناول الباحث موضوع الكفاءة لأنها تلعب دوراً مهماً في تقليل التكلفة من خلال العمل على تحقيق أكبر كم ممكن من المخرجات والنتائج المرغوبة بأقل كم ممكن من الموارد والمدخلات.
12. تناول الباحث الفاعلية لأنه بـعد مهم يجب تسليط الضوء عليه بإعتبار أنه من خلاله يتسنى للموارد البشرية بالمنظمة تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة في البقاء والنمو وتلبية حاجيات المجتمع ومتطلباته وإعطاء المتعاملين ما يحتاجونه.
13. تناول الفاعلية لتكشف لنا أمور في غاية الأهمية مثل هل تتمتع الموارد البشرية بالمنظمة بالمهارات المطلوبة التي تمكنهم من تحقيق الأهداف بالصورة المطلوبة؟ هل تدرك الموارد البشرية بالمنظمة واجباتها الوظيفية وأدوارها في تحقيق أهداف المنظمة؟ هل تمتلك الموارد البشرية الأدوات والوسائل اللازمة التي تمكنها من تحقيق أهداف المنظمة؟ ... إلخ.
14. لا بد من الإهتمام بالكفاءة والفاعلية معاً لأنهما مكملان لبعضهما البعض، فالإهتمام بالفاعلية دون الكفاءة مثلاً قد يزيد من التكاليف التي قد تكون عائقاً دون تحقيق أهداف المنظمة.
15. كل المنظمات الناجحة تهتم بجانب الحد من إهدار الموارد وذلك بتنمية قدرات مواردها البشرية لديها بالمهارات والمعارف التي تمكنهم من تأدية أدوارهم وواجباتهم بالجودة العالية والسرعة المطلوبة دونما إسراف في الوقت والجهد والمال.
16. الحد من إهدار الموارد سلوك مهم ينبغي أن يتخلق به العاملون بالمنظمة لأجل تقليل التكاليف وتعظيم الأرباح التي تتشدها المنظمة.
17. يعتبر التمكين أحد أهم الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية لأنه يركز بصفة أساسية على المتعاملين ورغباتهم وتوفير متطلباتهم بالجودة والسرعة المطلوبة.
18. التمكين يعمل على زيادة الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمنظمة وذلك من خلال الصلاحيات والتفويضات التي تُمنح لهم في إتخاذ القرارات، من جانب آخر فإن هذه الصلاحيات تقلل من المستويات الإدارية وبالتالي يساهم ذلك في تقليل تكاليف المنظمة.
19. الناظر لهذه الأبعاد يجد أنها في مجملها تمثل عناصر مهمة ضمن ممارسات التخطيط الإستراتيجي وأداء الموارد البشرية، فهي بلا شك يمكن أن يكون لها أدوار متكاملة تدفع المنظمات صوب تحقيق أهدافها المنشودة وغاياتها المرجوة.



## ثانياً : تطوير فرضيات الدراسة:

إستناداً على النظريات التي تعرض لها الباحث، والتي على ضوءها تم تكوين نموذج الدراسة، ورجوعاً للدراسات السابقة والتي لم يجد فيها الباحث فرضيات لعلاقة تجمع الأبعاد التي تم إختيارها في نموذج الدراسة، فقد تمت صياغة وتطوير فرضيات الدراسة لتكون على النحو التالي:

✚ الفرضية الرئيسية: (لا يوجد أثر ذو إرتباط إيجابي ودلالة إحصائية لممارسات التخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة)، وقد نشأت من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ لا يوجد أثر ذو إرتباط إيجابي ودلالة إحصائية لإهتمام ودعم الإدارة العليا لممارسات التخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو إرتباط إيجابي ودلالة إحصائية للتحليل الإستراتيجي البيئي للبيئتين الداخلية والخارجية على أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو إرتباط إيجابي ودلالة إحصائية لوجود خطة إستراتيجية على أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة.
- ✓ لا يوجد أثر إرتباط إيجابي ودلالة إحصائية لوجود قرارات إستراتيجية تحسينية على أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة.

## المبحث الثالث: منهجية الدراسة:-

### أولاً: منهجية الدراسة:-

إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ويقوم هذا المنهج على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها، ولإستخلاص النتائج لتعميمها، حيث تم تناول ظاهرة ممارسات التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة. ويشمل المنهج الوصفي أكثر من طريقة منها:-

• طريقة المسح (الحصر) Survey method: في هذه الطريقة تتم دراسة الظاهرة بشكل عام محيطين بكافة عواملها وأسبابها مهما كان عدد هذه العوامل والأسباب (يختبر عدد كبير من الحالات). يراعى في طريقة المسح أن تكون العينات التي ستدرس ممثلة للمجتمع Population لتكون النتائج أيضاً ممثلة للمجتمع ويراعى أيضاً أن تفسر الإحصائيات التي يٌحصل عليها تفسيراً سليماً.

• طريقة الحالة Case method: تتضمن هذه الطريقة دراسة حالة واحدة أو بضع حالات دراسة متعمقة مع تحليل كل عامل من العوامل المؤثرة والإهتمام بكل شيء عن الحالة المدروسة. وتحتاج هذه الطريقة لخبرة وجهد من الباحث كما أنه ينبغي تفسير النتائج التي يتم الحصول عليها بكل عناية مع تجنب الحالات غير العادية أو غير الممثلة وعموماً تقل الأخطاء بزيادة عدد الحالات المدروسة. وقد تستخدم في الدراسة طريقة الحالة بمفردها أو بالتعاون مع طريقة المسح فيبدأ الباحث الدراسة حسب طريقة الحالة ثم يدرس بطريقة المسح مدى انطباق النتائج على العدد الأكبر من الوحدات. الإحصاءات الوصفية توفر عرض للبيانات على شكل رسوم بيانية. من دون التحليل الإحصائي، الكمية الهائلة من البيانات الرقمية التي يتم جمعها في الدراسات الكمية تكون ساحقة وبدون معنى. فيجب وصف وتوليف البيانات لاعطائها معنى. الإحصاءات الوصفية هي الأسلوب الشائع المستخدم من قبل الباحثين لتنظيم وتلخيص البيانات الرقمية التي يتم جمعها من السكان والعيّنات<sup>(1)</sup>.

---

(1) موقع بالشبكة العنكبوتية، يوم 12 / 01 / 2017 الساعة العاشرة مساءً .

ويعتبر المنهج الوصفي التحليلي مظلة واسعة ومرنة تتضمن عدداً من المناهج والأساليب الفرعية مثل المسوح الإجتماعية ودراسة الحالات التطويرية والميدانية وغيرها. إذ أن المنهج الوصفي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها، وما إلى ذلك من جوانب تدور حول سير أطوار مشكلة أو ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها على أرض الواقع. ويعتبر بعض الباحثين أن المنهج الوصفي يشمل كافة المناهج الأخرى بإستثناء المنهجين التاريخي والتجريبي. لأن عملية الوصف والتحليل للظواهر تكاد تكون مسألة مشتركة وموجودة في كافة أنواع البحوث العلمية. ويعتمد المنهج الوصفي على تفسير الوضع القائم (أي ما هو كائن)، وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات. كما يتعدى المنهج الوصفي مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة إلى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها وإستخلاص النتائج منها (عميرة، 1981، 96)<sup>(1)</sup>.

وتستند البحوث الوصفية إلى عدد من الأسس مثل التجرد والتعميم. كما تتخذ أشكالاً عديدة مثل المسح النظري أو الميداني وتحليل المضمون ودراسة الحالة ودراسة النمو وغيرها. ومهما اختلفت أشكال المنهج الوصفي إلا أنها جميعاً تقوم على أساس الوصف المنظم للحقائق والخصائص المتعلقة بظاهرة أو مشكلة محددة بشكل عملي ودقيق (عبيدات، 1982، 103)<sup>(2)</sup>.

وقد أشار (العساف، 2006، 189) أن المنهج الوصفي هو كل منهج يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها، فهو إطار عام تقع تحته كل البحوث كالتالي<sup>(3)</sup>:-

- تصف الظاهرة فقط (مسخي).
- توضح العلاقة ومقدارها (إرتباطي).
- إكتشاف الأسباب وراء سلوك معين (تحليل).

يتضح مما سبق أن المنهج الوصفي هو طريقة من طرق التحليل والتفسير العلمي المنظم من أجل الوصول إلى نتائج محددة لمشكلة إجتماعية أو إنسانية.

---

(1)، (2)، (3) موقع بالشبكة العنكبوتية، يوم 16 / 01 / 2017 الساعة العاشرة مساءً .

## خلفية تاريخية عن مجتمع الدراسة:-

شركة جياذ للآليات الثقيلة هي إحدى شركات مجموعة الصناعات الدفاعية (مجموعة النيل) والتي تتبع لهيئة التصنيع الحربي وتقع بمدينة جياذ الصناعية على بعد حوالي 50 كلم جنوبي الخرطوم بولاية الجزيرة محافظة الكاملين.

تنشط الشركة في تصنيع وتحديث وإعادة تأهيل المركبات المدرعة وتطبيقاتها (دبابات القتال الرئيسية، المركبات المدولبة والمجنزرة) وتقديم خدمة الصيانة للمعدات والتدريب والإستشارات للمستخدم وتوفير قطع الغيار كما تنشط أيضاً في تصنيع عربات السكك الحديدية بكافة أشكالها (العربات المغلقة Covered Wagons، العربات المفتوحة من أعلى Open Top Wagons، عربات السطح Flat Wagons، عربات الحيوان Live Stock Wagons وعربات المياه Water Wagons بجانب تصنيع محطات تنقية المياه بسعات مختلفة وتجميع وصيانة معدات تحريك التربة (حفارات، لودرات وبلدوزرات).

تأسست الشركة تحت قانون الشركات لسنة 1925 باسم شركة مجمع جياذ لصناعة الآليات الثقيلة المحدودة وكان ذلك في اليوم الخامس والعشرين من شهر سبتمبر سنة الفين واثنين. وتُجَدَد هذه الشهادة سنوياً، والشركة أيضاً عضو في إتحاد الغرف التجارية بالرقم التعريفي 110000013500 وهي عضو غرفة المستوردين.

للشركة رؤية تتمثل في (نسعى أن نكون من بين الثلاثة الأوائل في مجال صناعة المدرعات عربياً وإفريقياً بنهاية العام 2016). ولها رسالة هي (تصنيع وتحديث وإعادة تأهيل وإدامة المركبات المدرعة وتطبيقاتها مستعنيين في ذلك بكوادر جديرة وبنيات تحتية جيدة وأنظمة متطورة مبادرين بالتميز والإبداع والإبتكار سعياً لإرضاء عملائنا طاعةً لله).

أما قيم الشركة فهي:

- تقوى الله قولاً وعملاً.
- العمل بروح الفريق.
- التميز.
- الإلتزام.
- الشراكة مع العملاء.

- الشفافية.
- الصداقة مع البيئة والمجتمع.

تم إفتتاح الشركة على يد السيد رئيس الجمهورية عمر حسن أحمد البشير فى 9 سبتمبر 2002. ولقد بدأ العمل بتشغيل ثلاثة خطوط إنتاج هي خط تأهيل الدبابة دقنة وخط إنتاج الدبابة البشير وخط إنتاج المدرعة أبو فاطمة وبعدد عاملين لايزيد عن 30 عاملاً، ثم تطورت خطوط الإنتاج حتى وصلت فى العام 2012م إلى 8 خطوط إنتاج وعدد 208 عاملاً.

تمثلت أهم إنجازات الشركة فى الفترة منذ العام 2002م وحتى العام 2012م فى الآتى:-

- إسناد القوات المسلحة والقوات النظامية الأخرى بعدد كبير من المعدات والآليات وتدريب عدد مقرر من المتعاملين على الصيانة والإستخدام وتوفير قطع الغيار لهذه المعدات.
- زيادة الرضا الوظيفي للعاملين من 60% إلى 93%.
- دخول نطاق التميز للمؤسسات بهيئة التصنيع الحربي بالحصول على 408 درجة فى مسابقة عام 2012م.

- زيادة كفاءة العاملين بالتدريب النوعي المستمر، وتحديث خطوط الإنتاج والعمليات الإنتاجية.

**أهم نقاط قوة الشركة هي:-**

- البنيات التحتية الصناعية.
- المركز المالي القوي.
- الكوادر البشرية الجديرة والمدرية.
- رضا العاملين.
- النظم والإلتزام بمعايير الجودة والتميز.

**نقاط ضعف الشركة تتمثل فى الآتى:-**

- عدم الإستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية.
- الإعتماد على سوق محدودة لتسويق المنتجات.

**أكبر المهددات التي تواجه الشركة هي:-**

- إرتفاع معدلات التضخم.
- الحصار المفروض من الدول الكبرى على بيع الأسلحة للسودان.
- الحصار المفروض على التحويلات المالية.

### أهم الفرص هي:-

- وجود سوق للمنتجات.
- تمتع منتجات الشركة بسمعة طيبة وسط المتعاملين.

### المزايا التنافسية للشركة:-

- تميز منتجات الشركة بالجودة والكفاءة والمواكبة للتقنيات الحديثة.
- أسعار المنتجات منافسة.

### أهداف الأعمال الأساسية:-

- تلبية طلبات المتعاملين.
- تنمية الكادر البشري.
- تحقيق الأرباح لضمان الإستمرارية.

### عناصر النجاح الحرجة بالنسبة للشركة:-

- توفير التمويل اللازم لتنفيذ الخطة الإستراتيجية ومشروعاتها.
- تدريب وتأهيل العاملين.
- إدارة سلسلة التوريد بفعالية.
- إدارة علاقات الزبائن.

### الفرضيات لبقاء الشركة بذات القوة الصناعية الموجودة:-

- إستمرار قوة المركز المالي للشركة.
- زيادة النمو الإقتصادي للدولة وتحسن سعر صرف الجنيه مقابل العملات الأجنبية.
- الإحتفاظ بالمتعاملين الحاليين وكسب كل المتعاملين المحتملين.

## ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة:-

تمثل مجتمع الدراسة في قطاع الآليات الثقيلة الذي تمثله شركة جياذ للآليات الثقيلة، التي تعتبر الشركة الوحيدة من نوعها في السودان التي تُعنى بصناعة الآليات الثقيلة بشقيها المدني والعسكري. وهذه الشركة تتمتع بإمكانيات عالية، مادية وبشرية، حيث أنها تضاهي الشركات العالمية في ما تمتلكه من ماكنات وآليات وخطوط إنتاج وأنظمة حديثة وكفاءات بشرية مدربة على أعلى مستوى، هذا بجانب سمعتها الجيدة كونها إحدى الشركات الكبرى بهيئة التصنيع الحربي السودانية وعلاقتها الخارجية الممتدة التي تجمعها مع رصفائها في الدول الأخرى.

تم أخذ مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، لها نفس خصائص المجتمع، كعينة بغرض الحصول على معلومات مرتبطة بالمجتمع عن طريق إختيار عدد من الأشخاص للدراسة يمثلون المجتمع. وتم إختيار هؤلاء الأفراد بعد تحديد مشكلة الدراسة بشكل واضح، وأهداف هذه الدراسة، ومجتمع الدراسة، وتحديد خصائص المجتمع التي تمثلت في (العمر، المؤهل العلمي، التخصص المهني، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة). تم تحديد حجم العينة بناءً على حجم المجتمع، حيث تمت مراعاة أن يكون حجم العينة مناسباً وممثلاً للمجتمع بصورة تمكن الباحث من الوصول لنتائج تمثل المجتمع بصورة جيدة. وكان الإختيار عشوائياً، أي أن جميع طبقات المجتمع تتاح لها الدخول في العينة، وهي الطريقة الأفضل من أجل الحصول على عينة ممثلة.

ولإختيار حجم العينة تم تطبيق قانون حجم العينة الإحصائي، حيث بلغ حجم العينة (104) عاملاً، على ضوء المعادلة:-

$$\text{Sample Size} = (Z^2 \times P^{(1-P)} / e^2) / [1 + (Z^2 \times P^{(1-P)}) / e^2 N]$$

حيث أن:

P: نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع، ويعتبرها الباحثون غالباً (50%).

e: نسبة الخطأ المسموح به، ويعد غالباً (0.05).

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم إختياره.

N: حجم مجتمع العينة.

ولقد تم توزيع الإستبانات على العاملين بمختلف وظائفهم ومستوياتهم، وبلغ عدد ما تم توزيعه من الإستبانات (115) إستبانة، وتم إسترداد عدد (106) إستبانة بنسبة (92.2%)، وبعد عمل الإجراءات

الإحصائية المطلوبة تم حذف عدد (2) إستبانة، ليصبح عدد الإستبانات التي خضعت للتحليل (104) إستبانة بنسبة (90.4%).

### ثالثاً : أداة الدراسة:-

إستخدم الباحث الإستبانة كأداة للدراسة، حيث إحتوت على ثمانية محاور في عدد (46) فقرة، وكانت كما يلي:-

- دعم وإهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي (7) فقرات.
- التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية (8) فقرات.
- وجود خطة إستراتيجية بالشركة (7) فقرات.
- وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة (8) فقرات.
- الفاعلية (4) فقرات.
- الكفاءة (4) فقرات.
- الحد من إهدار الموارد (4) فقرات.
- التمكين (4) فقرات.

تم إستخدام تدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي:-

- موافق بشدة (5).
- موافق (4).
- محايد (3).
- غير موافق (2).
- غير موافق بشدة (1).

### **صدق وثبات الأداة:**

لحساب الصدق والثبات قام الباحث بإختيار عينة عشوائية إستطلاعية ضمن عينة البحث "ممارسات التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة" قوامها (30) من العاملين بالشركة بكافة فئاتهم وتخصصاتهم من مجتمع الدراسة الأصلي بهدف التحقق من صلاحية الأداة للتطبيق على أفراد عينة الدراسة وذلك من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق المناسبة.



## صدق الإتساق الداخلي:

للتأكد من صدق الإتساق الداخلي للإستبانة قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ومتوسط درجات المحور الذي تنتمي إليه، وذلك بإستخدام معامل إرتباط (بيرسون)، تتم الإستجابة للمقياس وفقاً لتدرج خماسي على طريقة "ليكرت" (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

## القسم الأول:

الجدول رقم (1) معاملات إرتباط بيرسون لعبارات الأبعاد بالدرجة الكلية للبعد

إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي	
معامل الارتباط مع المحور	العبارة
.831**	تخطط الإدارة العليا لشركة جياذ للآليات الثقيلة إستراتيجياً لكل أنشطتها
.822**	توفر الإدارة العليا للشركة الدورات التدريبية المطلوبة لعاملي التخطيط
.872**	تملك الإدارة العليا للشركة القائمين على أمر التخطيط الوسائل والأدوات التي تمكنهم من التخطيط بصورة سليمة
.718**	تلتزم الإدارة العليا بالأهداف والمبادرات الواردة بالخطة الإستراتيجية فقط ولا تعمل خارج الخطة
.875**	تقوم الإدارة العليا بتوجيه إدارات وأقسام ووحدات الشركة المختلفة بالتعامل المطلق مع القائمين على أمر التخطيط الإستراتيجي
.741**	تسمح الإدارة العليا للقائمين على أمر التخطيط بالتواصل مباشرة مع كل مكونات الشركة
.841**	يتمتع القائمون على أمر التخطيط الإستراتيجي بالمهارات المطلوبة نتاج إهتمام الإدارة العليا بهم

الجدول رقم (2) معاملات إرتباط بيرسون لعبارات الأبعاد بالدرجة الكلية للبعد

التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية	
معامل الإرتباط مع المحور	العبرة
.789**	تقوم الشركة وضمن تخطيطها الإستراتيجي لأنشطتها بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية
.850**	تعمل إدارة الشركة على تعزيز نقاط قوتها
.836**	تعمل إدارة الشركة على تحويل نقاط ضعفها إلى قوة
.839**	تهتم إدارة الشركة بإستثمار الفرص المتاحة لها
.832**	تقوم إدارة الشركة برصد المهددات والمخاطر المحتملة
.802**	تقوم إدارة الشركة بتقييم أدائها فى نهاية كل عام استعداداً للعام القادم
.895**	تعمل إدارة الشركة لايجاد بدائل للمهددات التى سواجها مستقبلاً
.692**	التحليل البيئي يجعل الشركة قادرة على التعامل مع كل الصعوبات

الجدول رقم (3) معاملات إرتباط بيرسون لعبارات الأبعاد بالدرجة الكلية للبعد

وجود خطة إستراتيجية بالشركة	
معامل الإرتباط مع المحور	العبارة
.760**	يوضح التخطيط الإستراتيجي أهداف الشركة وأنشطتها بصورة دقيقة
.662**	صدّل التخطيط الإستراتيجي للشركة المبادرات التي من خلالها تستطيع تحقيق أهدافها الإستراتيجية
.782**	تستطيع الشركة من خلال المبادرات أن تحدد حاجتها الحقيقية من الموارد بصورة دقيقة
.742**	تستطيع الشركة على ضوء معرفتها بالمبادرات أن تحدد أولوياتها وفق مواردها المتاحة
.722**	التخطيط الإستراتيجي يرسم صورة واضحة للإدارة المالية بالشركة بشأن المصروفات المطلوبة
.682**	تقوم الإدارة المالية للشركة بعمل موازنات مالية مهتدية بالخطة الإستراتيجية للشركة
.726**	تحديد موارد الشركة يكون وفقاً للخطة الإستراتيجية

الجدول رقم (4) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الأبعاد بالدرجة الكلية للبعد

وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة	
معامل الارتباط مع المحور	العبارة
.685**	تدرك الإدارة العليا أهمية القرارات الإستراتيجية
.660**	تستند القرارات الإستراتيجية على الخطة الإستراتيجية الموجودة في الشركة
.547**	تؤمن إدارة الشركة بضرورة التغيير
.547**	تساهم القرارات الإستراتيجية في تحسين جودة العمليات داخل المؤسسة
.764**	يتم إتخاذ القرارات الإستراتيجية وفق آلية متفق عليها
.666**	تقوم إدارة المؤسسة بتطوير رؤيتها ورسالتها من وقت لآخر
.718**	تراعى المؤسسة ثقافتها التنظيمية عند إتخاذ القرارات الإستراتيجية
.673**	يمكن القول إن القرارات الإستراتيجية ذات أثر إيجابي في تحسين الأداء

يتضح من الجداول أعلاه، أن معاملات ارتباط عبارات أبعاد المتغير المستقل مع متوسط درجات

أبعادها، جميعها دالة عند مستوى (0.01)، مما يدل على صدق إتساقها مع أبعادها.

## القسم الثاني:

الجدول رقم (5) معاملات إرتباط بيرسون لعبارات الأبعاد بالدرجة الكلية للبعد

الفاعلية	
معامل الإرتباط مع المحور	العبرة
.514**	يشارك العاملون بكافة مستوياتهم في وضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة
.464**	يحقق العاملون الأهداف الإستراتيجية التي تم رسمها
.748**	تطبيق قيمة العمل بروح الفريق
.717**	يستطيع العاملون تحويل ما يصبون إليه لواقع يرضي متعاملهم

الجدول رقم (6) معاملات إرتباط بيرسون لعبارات الأبعاد بالدرجة الكلية للبعد

الكفاءة	
معامل الإرتباط مع المحور	العبرة
.752**	يدرك العاملون واجباتهم بصورة جيدة تمكنهم من المساهمة في تنفيذ أهدافهم
.690**	ينفذ العاملون أنشطتهم بجودة عالية
.526**	ينفذ العاملون عملياتهم بتكلفة مناسبة
.614**	ينفذ العاملون انشطتهم في زمن مثالي يرضي متعاملهم

الجدول رقم (7) معاملات إرتباط بيرسون لعبارات الأبعاد بالدرجة الكلية للبعد

تقليل الهدر	
معامل الإرتباط مع المحور	العبرة
.750**	ينمي العاملون مهاراتهم بصورة مستمرة
.771**	إمكانية العاملين على الإستغلال الأمثل للموارد
.737**	تطبيق برامج تقلل من إهدار الموارد
.294**	يوجد تواصل أفقي بين أقسام ووحدات الشركة للإستفادة من الإمكانيات المتوفرة لديهم

الجدول رقم (8) معاملات إرتباط بيرسون لعبارات الأبعاد بالدرجة الكلية للبعد

التمكين	
معامل الإرتباط مع المحور	لعبرة
.695**	يتمتع العاملون بصلاحيات تمكنهم من إتخاذ القرارات
.729**	يوجد رضا وظيفي عالي للعاملين
.714**	وجود هيكل وظيفي غير مترهل
.801**	الإدارة العليا للشركة منشغلة فقط بالأعمال الإستراتيجية وتترك إتخاذ القرارات للإدارات التنفيذية

يتضح من الجداول رقم (7) أن معاملات إرتباط عبارات أبعاد المتغير التابع مع متوسط درجات

أبعادها، جميعها دالة عند مستوى (0.01)، مما يدل على صدق إتساقها مع أبعادها.

## ثبات أداة الدراسة:

يعني إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات مقارنة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة إتساقه وإستمراريته عند تكرار إستخدامه في أوقات مختلفة وعلى أناس مختلفين.

قام الباحث بإستخدام معادلة "ألفا كرونباخ" لحساب الثبات والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (9) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات النهائي	المحور	
0.913	7	البعد الأول: إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي	القسم الأول
0.928	8	البعد الثاني: التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية	
0.840	7	البعد الثالث: وجود خطة إستراتيجية بالشركة	
0.802	8	البعد الرابع: وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة	
0.711	4	البعد الأول: الفاعلية	القسم الثاني
0.742	4	البعد الثاني: الكفاءة	
0.756	4	البعد الثالث: تقليل الهدر	
0.806	4	البعد الرابع: التمكين	
0.918	46	الثبات الكلي للأداة	

يتضح من الجدول (9) أعلاه أن معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ كانت كالتالي: القسم الأول: تراوحت معاملات الثبات بين (0.802 - 0.928)، القسم الثاني: تراوحت معاملات الثبات بين (0.711 - 0.806)، أما الثبات الكلي للإستبانة كان 0.918، وهذا يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الإعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

## أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد استخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بإستخدام زَم الإحصائية للعلوم الإجتماعية والتي يرمز لها إختصاراً بالرمز (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences)، وذلك بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي استخدم الباحث مقياس "ليكرت" الخماسي المحوري على النحو التالي:

- من 1.00 وحتى 1.80 يمثل (غير موافق يشدة).
- من 1.81 وحتى 2.60 يمثل (غير موافق).
- من 2.61 وحتى 3.40 يمثل (محايد).
- من 3.41 وحتى 4.20 يمثل (موافق).
- من 4.21 وحتى 5.00 يمثل (موافق يشدة).

وبعد ذلك قام الباحث بحساب المقاييس الإحصائية التالية:

- معامل إرتباط بيرسون "Pearson Correlation Coefficient" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الإتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي).
- معامل ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach"، لقياس ثبات أداة الدراسة.
- حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص العلمية والمهنية لأفراد عينة الدراسة وتحديد إستجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور التي تتضمنها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى إرتفاع أو إنخفاض إستجابات أفراد الدراسة عن العبارات والمحاور.
- الإنحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى إنحراف إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور عن متوسطها الحسابي.
- تحليل الإنحدار المتعدد "Multiple Regression Analysis" لتحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.



الفصل الرابع:

## تحليل بيانات الدراسة:

المبحث الأول: دراسة المبحوثين.

المبحث الثاني: إختبار الفرضيات.

## الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة:

### المبحث الأول: دراسة المبحوثين:-

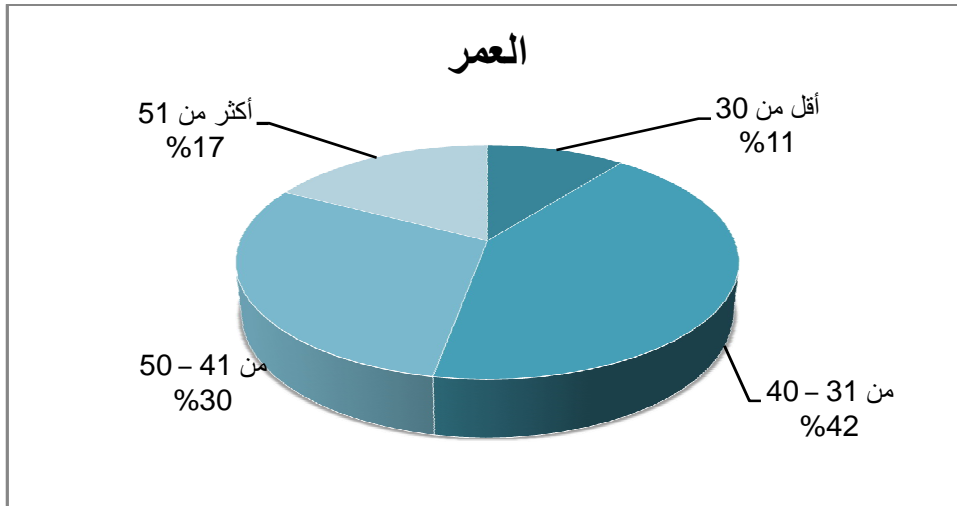
تم توزيع عدد (115) إستبانة وتم إسترداد عدد (104) إستبانة بنسبة %90.43.

وصف متغيرات الدراسة:

أولاً: توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر، يوضحه الجدول التالي:

جدول (10) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب العمر

النسبة %	التكرار	الفئة
10.6	11	أقل من 30
42.3	44	من 31 - 40
29.8	31	من 41 - 50
17.3	18	أكثر من 51
100.0	104	المجموع

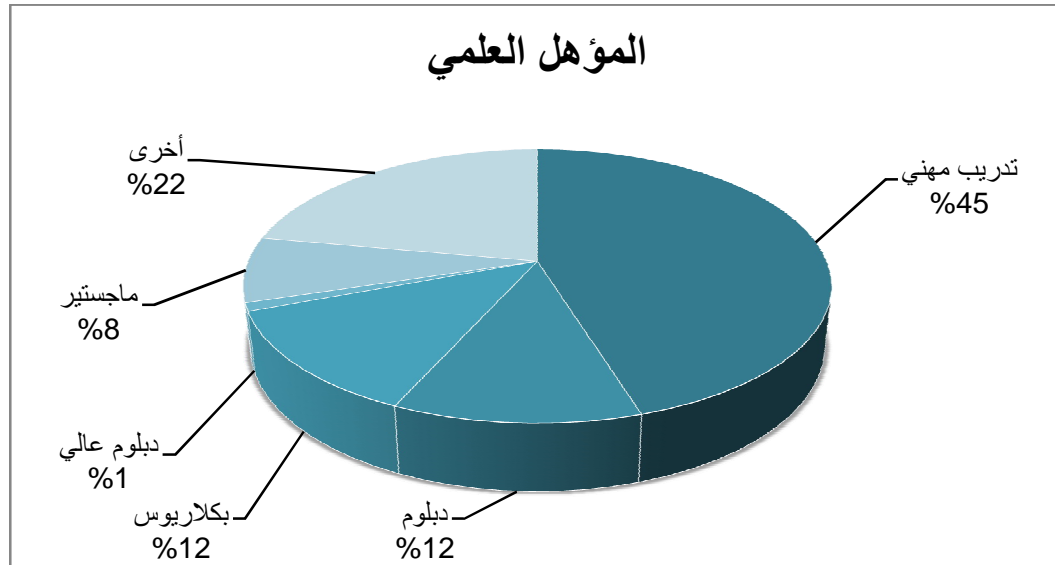


شكل (18) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب العمر

تلياً : توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي، يوضحه الجدول التالي:

جدول (11) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	
45.2	47	تدريب مهني
11.5	12	دبلوم
12.5	13	بكالوريوس
1.0	1	دبلوم عالي
7.7	8	ماجستير
22.1	23	أخرى
100.0	104	مجموع

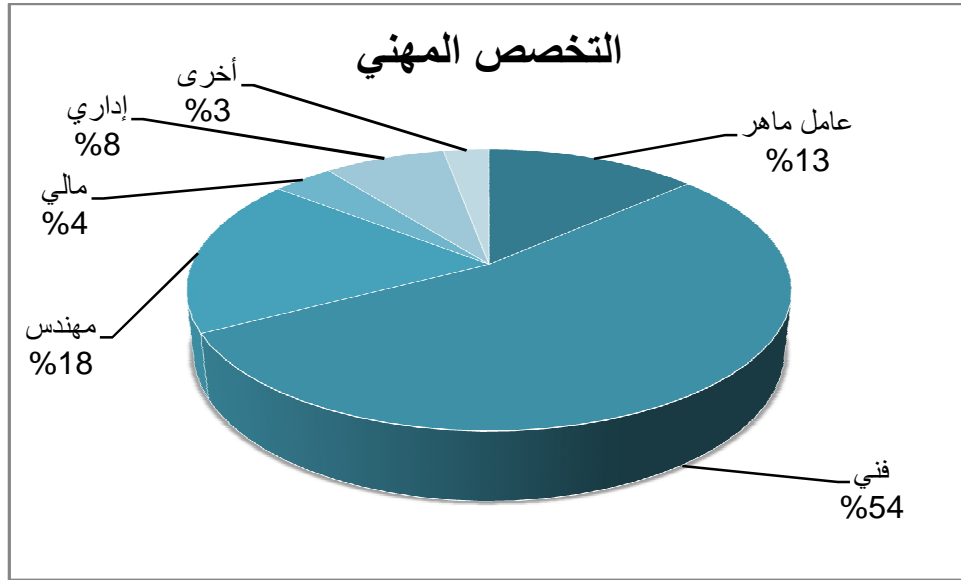


شكل (19) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي

ثالثاً : توزيع أفراد الدراسة وفق متغير التخصص المهني، يوضحه الجدول التالي:

جدول (12) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب التخصص المهني

النسبة %	التكرار	التخصص
13.5	14	عامل ماهر
53.8	56	فني
18.3	19	مهندس
3.8	4	مالي
7.7	8	إداري
2.9	3	أخرى
100.0	104	المجموع

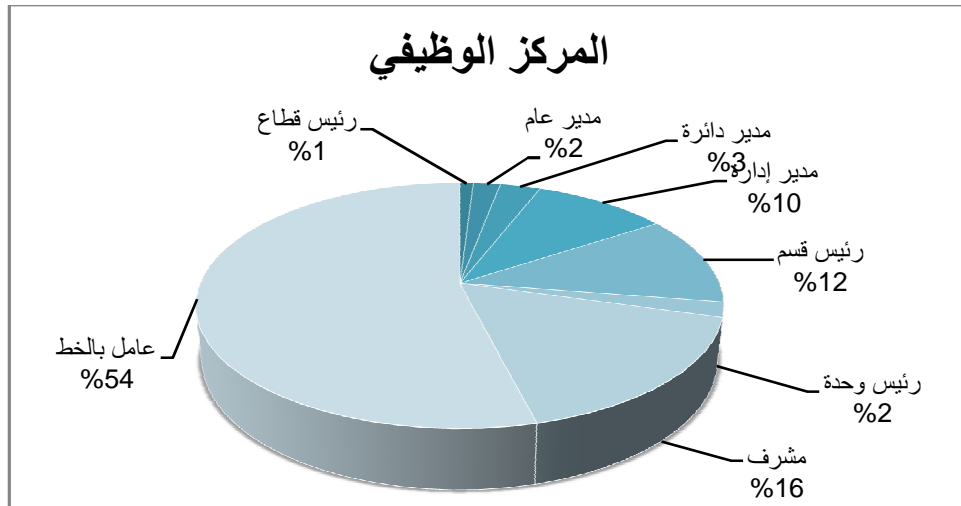


شكل (20) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب التخصص المهني

رابعاً : توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي، يوضحه الجدول التالي:

جدول (13) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب المركز الوظيفي

النسبة %	التكرار	المركز الوظيفي
1.0	1	رئيس قطاع
1.9	2	مدير عام
2.9	3	مدير دائرة
9.6	10	مدير إدارة
11.5	12	رئيس قسم
1.9	2	رئيس وحدة
16.3	17	مشرف
52.9	55	عامل بالخط
1.9	2	أخرى
100.0	104	المجموع

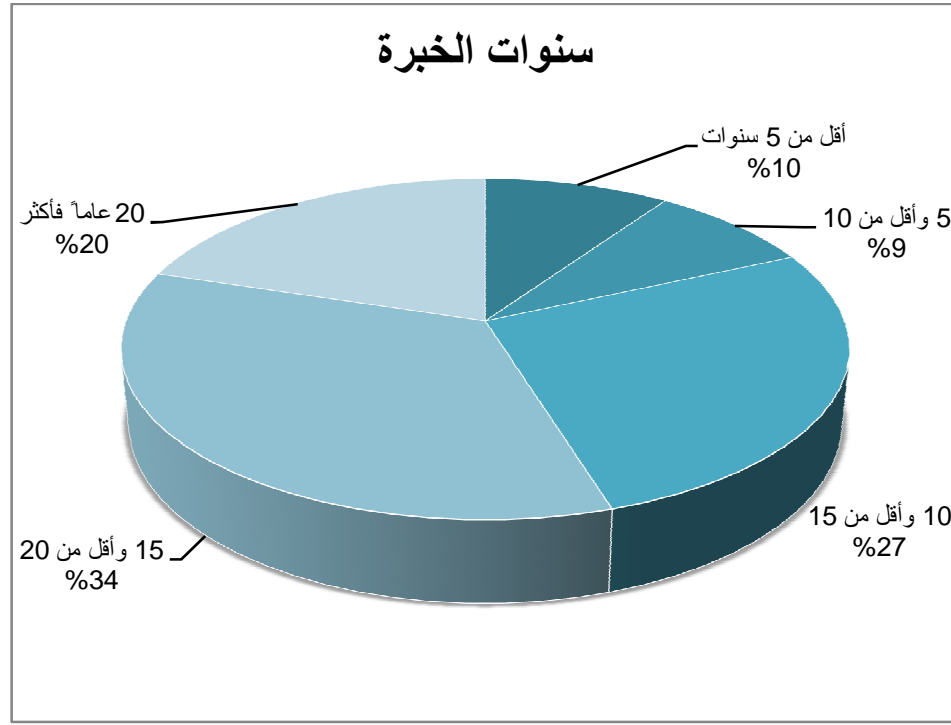


شكل (21) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب المركز الوظيفي

خامساً : توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة، يوضحه الجدول التالي:

جدول (14) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة
9.6	10	أقل من 5 سنوات
8.7	9	5 وأقل من 10
26.9	28	10 وأقل من 15
34.6	36	15 وأقل من 20
20.2	21	20 عاماً فأكثر
100.0	104	المجموع



شكل (22) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة

## الإجابة عن أسئلة الدراسة:-

وللإجابة عن هذه الأسئلة استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وترتيب المتوسطات الحسابية ترتيباً تنازلياً لتحديد أي العبارات أعلى درجة من حيث المتوسط من غيرها في إستبيان الدراسة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجداول التالية:

### 1. ما مدى إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي؟

جدول رقم (15) إستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور "إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي" مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ك	العبارات	الرقم بالاستبانة
1	.758	4.41	58	33	11	2	=	ك	تخطط الإدارة العليا لشركة جيد للآليات الثقيلة إستراتيجياً لكل أنشطتها	1
			55.8	31.7	10.6	1.9	=	%		
2	.701	4.38	52	41	10	1	=	ك	تسمح الإدارة العليا للقائمين على أمر التخطيط بالتواصل مباشرة مع كل مكونات الشركة	6
			50.0	39.4	9.6	1.0	=	%		
3	.850	4.23	47	39	13	5	=	ك	تقوم الإدارة العليا بتوجيه إدارات وأقسام ووحدات الشركة المختلفة بالتعامل المطلق مع القائمين على أمر التخطيط الإستراتيجي	5
			45.2	37.5	12.5	4.8	=	%		
4	.890	4.18	45	39	15	4	1	ك	يتمتع القائمون على أمر التخطيط الإستراتيجي بالمهارات المطلوبة نتاج إهتمام الإدارة العليا بهم	7
			43.3	37.5	14.4	3.8	1.0	%		
5	.885	4.12	41	40	17	6	=	ك	تملك الإدارة العليا للشركة القائمين على أمر التخطيط الوسائل والأدوات التي تمكنهم من التخطيط بصورة سليمة	3
			39.4	38.5	16.3	5.8	=	%		
6	.858	4.11	39	42	18	5	=	ك	توفر الإدارة العليا للشركة الدورات التدريبية المطلوبة لعاملي التخطيط	2
			37.5	40.4	17.3	4.8	=	%		
7	.949	3.95	34	40	22	7	1	ك	تلتزم الإدارة العليا بالأهداف والمبادرات الواردة بالخطة الإستراتيجية فقط ولا تعمل خارج الخطة	4
			32.7	38.5	21.2	6.7	1.0	%		
0.84		4.19		المتوسط العام للمحور والانحراف المعياري العام للمحور						

يتضح من الجدول (15) أن مستوى "إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي" كان عالياً بمتوسط 4.19 من 5.00 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق" الموجود على الإستبانة.

وكذلك يتضح أن عبارات هذا المحور كانت بدرجة تتراوح متوسطات إجاباتهم بين (3.95 إلى 4.41) وهي الفئتان الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تدلان على (موافق بشدة/موافق) على التوالي في أداة الدراسة، كما يظهر في الجدول أعلاه وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

1. المرتبة الأولى: العبارة رقم (1) "تخطط الإدارة العليا لشركة جياذ للآليات الثقيلة إستراتيجياً لكل أنشطتها" من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (4.41 من 5.00) وهي درجة "موافق بشدة"، وهو أعلى متوسط حسابي في عبارات المحور الأول، مما يعني أنها أهم العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة.

2. المرتبة الثانية: العبارة رقم (6) "تسمح الإدارة العليا للقائمين على أمر التخطيط بالتواصل مباشرة مع كل مكونات الشركة" بمتوسط حسابي قدره (4.38) وهي درجة تحقق "موافق بشدة".

3. المرتبة الثالثة: العبارة رقم (5) "تقوم الإدارة العليا بتوجيه إدارات وأقسام ووحدات الشركة المختلفة بالتعامل المطلق مع القائمين على أمر التخطيط الإستراتيجي" بمتوسط حسابي قدره (4.23) وهي درجة تحقق "موافق بشدة".

4. المرتبة الرابعة: العبارة رقم (7) "يتمتع القائمون على أمر التخطيط الإستراتيجي بالمهارات المطلوبة نتاج إهتمام الإدارة العليا بهم" بمتوسط حسابي قدره (4.18) وهي درجة تحقق "موافق".

5. المرتبة الخامسة: العبارة رقم (3) "تملك الإدارة العليا للشركة القائمين على أمر التخطيط الوسائل والأدوات التي تمكنهم من التخطيط بصورة سليمة" بمتوسط حسابي قدره (4.12) وهي درجة تحقق "موافق".

6. المرتبة السادسة: العبارة رقم (2) "توفر الإدارة العليا للشركة الدورات التدريبية المطلوبة لعاملي التخطيط" بمتوسط حسابي قدره (4.11) وهي درجة تحقق "موافق".

7. المرتبة السابعة: العبارة رقم (4) "تلتزم الإدارة العليا بالأهداف والمبادرات الواردة بالخطة الإستراتيجية فقط ولا تعمل خارج الخطة" بمتوسط حسابي قدره (3.95) وهي درجة تحقق "موافق".



## 2. ما مستوى التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية؟

جدول رقم (16) إستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور "التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية" مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ك	العبارة	الرقم بالاستبانة	
1	.723	4.54	66	31	5	1	1	ك	تقوم إدارة الشركة بتقييم أدائها في نهاية كل عام استعداداً للعام القادم	6
			63.5	29.8	4.8	1.0	1.0	%		
2	.682	4.49	59	38	5	2	=	ك	تقوم الشركة وضمن تخطيطها الإستراتيجي لأنشطتها بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية	1
			56.7	36.5	4.8	1.9	=	%		
3	.776	4.48	65	27	9	3	=	ك	التحليل البيئي يجعل الشركة قادرة على التعامل مع كل الصعوبات	8
			62.5	26.0	8.7	2.9	=	%		
4	.721	4.43	56	40	5	3	=	ك	تعمل إدارة الشركة على تعزيز نقاط قوتها	2
			53.8	38.5	4.8	2.9	=	%		
5	.830	4.40	58	36	5	4	1	ك	تعمل إدارة الشركة على تحويل نقاط ضعفها إلى قوة	3
			55.8	34.6	4.8	3.8	1.0	%		
6	.760	4.35	52	38	12	2	=	ك	تعمل إدارة الشركة لايجاد بدائل للمهددات التي ستواجهها مستقبلاً	7
			50.0	36.5	11.5	1.9	=	%		
7	.719	4.34	49	42	12	1	=	ك	تقوم إدارة الشركة برصد المهددات والمخاطر المحتملة	5
			47.1	40.4	11.5	1.0	=	%		
8	.796	4.33	53	36	12	3	=	ك	تهتم إدارة الشركة بإستثمار الفرص المتاحة لها	4
			51.0	34.6	11.5	2.9	=	%		
0.75		4.42		المتوسط العام للمحور والانحراف المعياري العام للمحور						

يتضح من الجدول (16) أن مستوى "التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية كان عالياً" بمتوسط 4.42 من 5.00 وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة وهي أكبر فئات المقياس الخماسي (من 4.21

إلى 5.00)، وهذا يدل على أن مستوى التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية عالي جداً حسب رأي الباحثين.

وكذلك يتضح أن عبارات هذا المحور تتراوح متوسطات إجاباتهم بين (4.33 إلى 4.54) وهي تقع جميعها داخل الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي كما يظهر في الجدول أعلاه وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة الإستجابة على النحو التالي:

1. المرتبة الأولى: العبارة رقم (6) "تقوم إدارة الشركة بتقييم أدائها في نهاية كل عام لبتعداداً للعام القادم" من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (4.54 من 5.00) وهي درجة "موافق بشدة"، وهو أعلى متوسط حسابي في عبارات المحور، مما يعني أنها أهم عبارات التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية من وجهة نظر أفراد الدراسة.

2. المرتبة الثانية: العبارة رقم (1) "تقوم الشركة وضمن تخطيطها الإستراتيجي لأنشطتها بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية" بمتوسط حسابي قدره (4.49) وهي درجة تحقق "موافق بشدة".

3. المرتبة الثالثة: العبارة رقم (8) "التحليل البيئي يجعل الشركة قادرة على التعامل مع كل الصعوبات" بمتوسط حسابي قدره (4.48) وهي درجة تحقق "موافق بشدة".

4. المرتبة الرابعة: العبارة رقم (2) "تعمل إدارة الشركة على تعزيز نقاط قوتها" بمتوسط حسابي قدره (4.43) وهي درجة تحقق "موافق بشدة".

5. المرتبة الخامسة: العبارة رقم (3) "تعمل إدارة الشركة على تحويل نقاط ضعفها إلى قوة" بمتوسط حسابي قدره (4.40) وهي درجة تحقق "موافق بشدة".

6. المرتبة السادسة: العبارة رقم (7) "تعمل إدارة الشركة لإيجاد بدائل للمهددات التي ستواجهها مستقبلاً" بمتوسط حسابي قدره (4.35) وهي درجة تحقق "موافق بشدة".

7. المرتبة السابعة: العبارة رقم (5) "تقوم إدارة الشركة برصد المهددات والمخاطر المحتملة" بمتوسط حسابي قدره (4.34) وهي درجة تحقق "موافق بشدة".

8. المرتبة الثامنة: العبارة رقم (4) "تهتم إدارة الشركة بإستثمار الفرص المتاحة لها" بمتوسط حسابي قدره (4.33) وهي درجة تحقق "موافق بشدة".

### 3. ما هي أهمية وجود خطة إستراتيجية بالشركة؟

جدول رقم (17) إستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور "وجود خطة إستراتيجية بالشركة" مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الرقم بالاستبانة
1	.563	4.62	68	32	4	=	=	ك التخطيط الإستراتيجي يرسم صورة واضحة للإدارة المالية بالشركة بشأن المصروفات المطلوبة	5
			65.4	30.8	3.8	=	=	%	
2	.628	4.61	70	30	2	2	=	ك يوضح التخطيط الإستراتيجي أهداف الشركة وأنشطتها بصورة دقيقة	1
			67.3	28.8	1.9	1.9	=	%	
3	.589	4.55	61	40	2	1	=	ك تستطيع الشركة على ضوء معرفتها بالمبادرات أن تحدد أولوياتها وفق مواردها المتاحة	4
			58.7	38.5	1.9	1.0	=	%	
4	.638	4.54	62	36	5	1	=	ك تقوم الإدارة المالية للشركة بعمل موازنات مالية مهتدية بالخطة الإستراتيجية للشركة	6
			59.6	34.6	4.8	1.0	=	%	
5	.590	4.53	60	39	5	=	=	ك تستطيع الشركة من خلال المبادرات أن تحدد حاجتها الحقيقية من الموارد بصورة دقيقة	3
			57.7	37.5	4.8	=	=	%	
6	.682	4.48	59	38	5	2	=	ك تحديد موارد الشركة يكون وفقاً للخطة الإستراتيجية	7
			56.7	36.5	4.8	1.9	=	%	
7	.855	4.34	50	47	2	2	3	ك يفصل التخطيط الإستراتيجي للشركة المبادرات التي من خلالها تستطيع تحقيق أهدافها الإستراتيجية	2
			48.1	45.2	1.9	1.9	2.9	%	
0.65		4.52		المتوسط العام للمحور والانحراف المعياري العام للمحور					

يتضح من الجدول (17) أن درجة "وجود خطة إستراتيجية بالشركة" عالي جداً "بمتوسط 4.52 من 5.00 وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من 4.21 إلى 5.00) وهي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق بشدة" الموجود على الإستبانة.

وكذلك يتضح أن عبارات هذا المحور تتراوح متوسطات إجاباتهم بين (3.34 إلى 4.62) وهي تقع جميعها داخل الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق بشدة) في أداة الدراسة كما يظهر في الجدول أعلاه وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

1. المرتبة الأولى: العبارة رقم (5) "التخطيط الإستراتيجي يرسم صورة واضحة للإدارة المالية بالشركة بشأن المصروفات المطلوبة" من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (4.62 من 5.00) وهي درجة "موافق بشدة"، وهو أعلى متوسط حسابي في عبارات المحور الأول، مما يعني أنها أهم العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة.
2. المرتبة الثانية: العبارة رقم (1) "يوضح التخطيط الإستراتيجي أهداف الشركة وأنشطتها بصورة دقيقة" بمتوسط حسابي قدره (4.61) وهي درجة تحقق "موافق بشدة".
3. المرتبة الثالثة: العبارة رقم (4) "تستطيع الشركة على ضوء معرفتها بالمبادرات أن تحدد أولوياتها وفق مواردها المتاحة" بمتوسط حسابي قدره (4.55) وهي درجة تحقق "موافق بشدة".
4. المرتبة الرابعة: العبارة رقم (6) "تقوم الإدارة المالية للشركة بعمل موازنات مالية مهتدية بالخطة الإستراتيجية للشركة" بمتوسط حسابي قدره (4.54) وهي درجة تحقق "موافق بشدة".
5. المرتبة الخامسة: العبارة رقم (3) "تستطيع الشركة من خلال المبادرات أن تحدد حاجتها الحقيقية من الموارد بصورة دقيقة" بمتوسط حسابي قدره (4.53) وهي درجة تحقق "موافق بشدة".
6. المرتبة السادسة: العبارة رقم (7) "تحديد موارد الشركة يكون وفقاً للخطة الإستراتيجية" بمتوسط حسابي قدره (4.48) وهي درجة تحقق "موافق بشدة".
7. المرتبة السابعة: العبارة رقم (2) "يقصد ل التخطيط الإستراتيجي للشركة المبادرات التي من خلالها تستطيع تحقيق أهدافها الإستراتيجية" بمتوسط حسابي قدره (4.34) وهي درجة تحقق "موافق بشدة".

## ما أهمية وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة؟

جدول رقم (18) إستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور "وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة" مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ك	العبارة	الرقم بالاستبانة	
1	.410	4.79	82	22	=	=	=	ك	يمكن القول إن القرارات الإستراتيجية ذات أثر إيجابي في تحسين الأداء	8
			78.8	21.2	=	=	=	%		
2	.650	4.75	86	13	3	1	1	ك	تؤمن إدارة الشركة بضرورة التغيير	3
			82.7	12.5	2.9	1.0	1.0	%		
3	.441	4.74	77	27	=	=	=	ك	تدرك الإدارة العليا أهمية القرارات الإستراتيجية	1
			74.0	26.0	=	=	=	%		
4	.523	4.69	75	26	3	=	=	ك	تقوم إدارة المؤسسة بتطوير رؤيتها ورسالتها من وقت لآخر	6
			72.1	25.0	2.9	=	=	%		
5	.596	4.68	75	27	1	1		ك	تساهم القرارات الإستراتيجية في تحسين جودة العمليات داخل المؤسسة	4
			72.1	26.0	1.0	1.0	=	%		
6	.551	4.66	72	30	1	1	=	ك	تراعي المؤسسة ثقافتها التنظيمية عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية	7
			69.2	28.8	1.0	1.0	=	%		
7	.520	4.64	69	33	2	=	=	ك	تستند القرارات الإستراتيجية على الخطة الإستراتيجية الموجودة في الشركة	2
			66.3	31.7	1.9	=	=	%		
8	.591	4.52	58	43	2	1	=	ك	يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية وفق آلية متفق عليها	5
			55.8	41.3	1.9	1.0	=	%		
0.53		4.68		المتوسط العام للمحور والانحراف المعياري العام للمحور						

يتضح من الجدول (18) أن درجة موافقة الباحثين على "وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة" كانت عالية جداً "بمتوسط (4.68 من 5.00) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من 4.21 إلى 5.00) وهي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق بشدة" الموجود على الإستبانة.

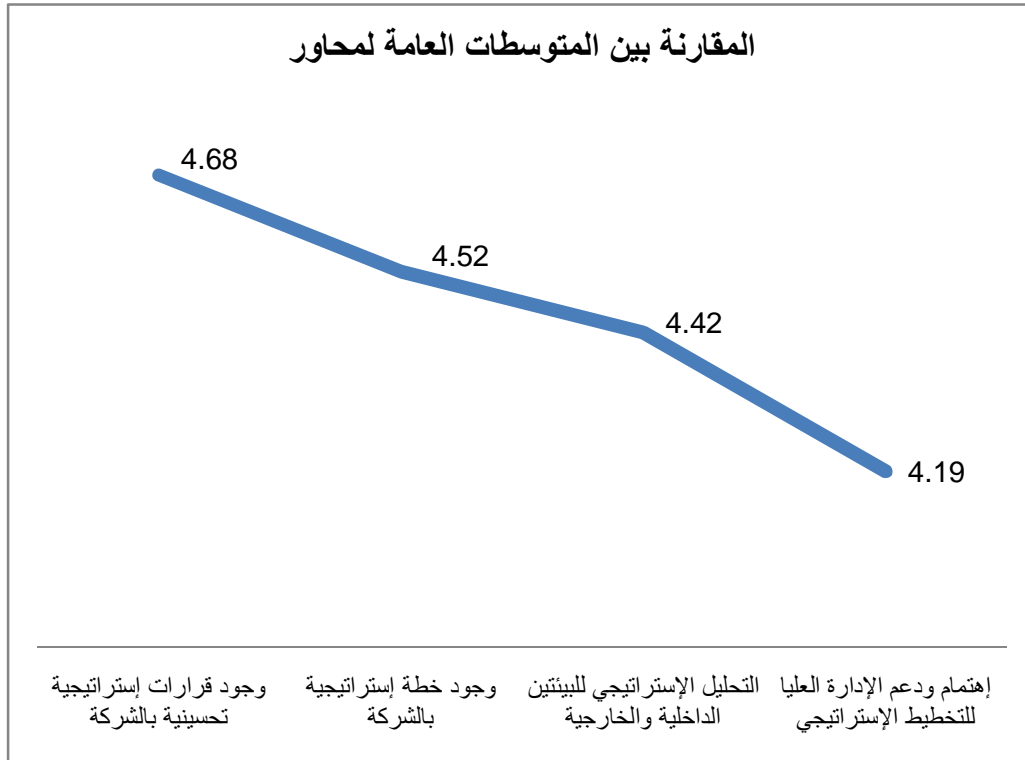
وكذلك يتضح أن عبارات هذا المحور تتراوح متوسطات إجاباتهم بين (4.52 إلى 4.79) تقع جميعها داخل الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق بشدة) كما يظهر في الجدول أعلاه وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

1. المرتبة الأولى: العبارة رقم (8) "يمكن القول إن القرارات الإستراتيجية ذات أثر إيجابي في تحسين الأداء" من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (4.79 من 5.00) وهي درجة "موافق بشدة"، وهو أعلى متوسط حسابي في عبارات المحور الأول، مما يعني أنها أهم العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة.
2. المرتبة الثانية: العبارة رقم (3) "تؤمن إدارة الشركة بضرورة التغيير" بمتوسط حسابي قدره (4.75) وهي درجة تحقق "موافق بشدة".
3. المرتبة الثالثة: العبارة رقم (1) "تدرك الإدارة العليا أهمية القرارات الإستراتيجية" بمتوسط حسابي قدره (4.74) وهي درجة تحقق "موافق بشدة".
4. المرتبة الرابعة: العبارة رقم (6) "تقوم إدارة المؤسسة بتطوير رؤيتها ورسالتها من وقت لآخر" بمتوسط حسابي قدره (4.69) وهي درجة تحقق "موافق بشدة".
5. المرتبة الخامسة: العبارة رقم (4) "تساهم القرارات الإستراتيجية في تحسين جودة العمليات داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره (4.68) وهي درجة تحقق "موافق بشدة".
6. المرتبة السادسة: العبارة رقم (7) "تراعي المؤسسة ثقافتها التنظيمية عند إتخاذ القرارات الإستراتيجية" بمتوسط حسابي قدره (4.66) وهي درجة تحقق "موافق بشدة".
7. المرتبة السابعة: العبارة رقم (2) "تستند القرارات الإستراتيجية على الخطة الإستراتيجية الموجودة في الشركة" بمتوسط حسابي قدره (4.64) وهي درجة تحقق "موافق بشدة".
8. المرتبة الثامنة: العبارة رقم (5) "يتم إتخاذ القرارات الإستراتيجية وفق آلية متفق عليها" بمتوسط حسابي قدره (4.52) وهي درجة تحقق "موافق بشدة".

المقارنة بين المتوسطات العامة لأبعاد المتغير المستقل يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (19) يوضح المتوسطات العامة لأبعاد المتغير المستقل

الرتبة	الوصف	المتوسط الحسابي العام	المحور
4	عالي	4.19	إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي
3	عالي جداً	4.42	التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية
2	عالي جداً	4.52	وجود خطة إستراتيجية بالشركة
1	عالي جداً	4.68	وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة



شكل (23) يوضح المقارنة بين المتوسطات العامة لأبعاد المتغير المستقل

## أبعاد المتغير التابع:

### 1. الفاعلية:

جدول رقم (20) إستجابات أفراد الدراسة على عباراتُ عد "الفاعلية" مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرقم بالاستبانة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	يشارك العاملون بكفاءة مستوياتهم في وضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة	=	=	=	1	103	1	.098	4.99
		%	%	%	1.0	99.0			
2	يحقق العاملون الأهداف الإستراتيجية التي تم رسمها	=	=	=	5	99	2	.215	4.95
		%	%	%	4.8	95.2			
3	تطبيق قيمة العمل بروح الفريق	=	=	=	1	60	3	.517	4.57
		%	%	%	1.0	57.7			
4	يستطيع العاملون تحويل ما يصبون إليه لواقع يرضي متعاملهم	=	=	=	7	20	4	.496	4.13
		%	%	%	6.7	19.2			
المتوسط العام للمحور والانحراف المعياري العام للمحور				4.66				0.34	

يتضح من الجدول (20) أن مستوى "الفاعلية" كان بمتوسط (4.66 من 5.00) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من 4.21 إلى 5.00) وهي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق بشدة" الموجود على الإستبانة.

وكذلك يتضح أن عبارات "الفاعلية" تتراوح متوسطات إجاباتهم بين (4.13 إلى 4.99) وهي جميعها إلا واحدة داخل الفئة الخامسة كما يظهر في الجدول أعلاه وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

- المرتبة الأولى: العبارة رقم (1) "يشارك العاملون بكفاءة مستوياتهم في وضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة" من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (4.99 من 5.00) وهي درجة "موافق بشدة"، وهو أعلى متوسط حسابي في عباراتالبدُعد، مما يعني أنها أهم العبارات حسب وجهة نظر أفراد الدراسة.



2. المرتبة الثانية: العبارة رقم (2) "يحقق العاملون الأهداف الإستراتيجية التي تم رسمها" بمتوسط حسابي قدره (4.95) وهي درجة تحقق "موافق بشدة".
3. المرتبة الثالثة: العبارة رقم (3) "تطبيق قيمة العمل بروح الفريق" بمتوسط حسابي قدره (4.57) وهي درجة تحقق "موافق بشدة".
4. المرتبة الرابعة: العبارة رقم (4) "يستطيع العاملون تحويل ما يصبون إليه لواقع يرضي متعاملهم" بمتوسط حسابي قدره (4.13) وهي درجة تحقق "موافق".

## 2. الكفاءة:

جدول رقم (21) إستجابات أفراد الدراسة على عبارات "الكفاءة" مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الرقم بالاستبانة	
1	.397	4.84	88	15	1		=	ك	ينفذ العاملون عملياتهم بتكلفة مناسبة	3
			84.6	14.4	1.0		=	%		
2	.471	4.67	70	34	=	=	=	ك	ينفذ العاملون أنشطتهم بجودة عالية	2
			67.3	32.7	=	=	=	%		
3	.615	3.97	18	65	21	=	=	ك	ينفذ العاملون انشطتهم في زمن مثالي يرضي متعاملهم	4
			17.3	62.5	20.2	=	=	%		
4	.606	3.89	12	71	19	2	=	ك	يدرك العاملون واجباتهم بصورة جيدة تمكنهم من المساهمة في تنفيذ أهداف المؤسسة	1
			11.5	68.3	18.3	1.9	=	%		
0.52		4.34		المتوسط العام للمحور والانحراف المعياري العام للمحور						

يتضح من الجدول (21) أن درجة موافقة الباحثين على "الكفاءة" كانت عالية جداً بمتوسط (4.34) من (5.00) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من 4.21 إلى 5.00) وهي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق بشدة" الموجود على الإستبانة.

وكذلك يتضح أن عبارات "الكفاءة" تتراوح متوسطات إجاباتهم بين (3.89 إلى 4.84) وهي الفئتان الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تدلان على (موافق بشدة/موافق) على التوالي في أداة الدراسة، كما يظهر في الجدول أعلاه وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

1. المرتبة الأولى: العبارة رقم (3) "ينفذ العاملون عملياتهم بتكلفة مناسبة" من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (4.84 من 5.00) وهي درجة "موافق بشدة"، وهو أعلى متوسط حسابي في عبارات التلبدُعد حسب وجهة نظر أفراد الدراسة.
2. المرتبة الثانية: العبارة رقم (2) "ينفذ العاملون أنشطتهم بجودة عالية" بمتوسط حسابي قدره (4.67) وهي درجة تحقق "موافق بشدة".
3. المرتبة الثالثة: العبارة رقم (4) "ينفذ العاملون أنشطتهم في زمن مثالي يرضي متعاملهم" بمتوسط حسابي قدره (3.97) وهي درجة تحقق "موافق".
4. المرتبة الرابعة: العبارة رقم (1) "يدرك العاملون واجباتهم بصورة جيدة تمكنهم من المساهمة في تنفيذ أهداف المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره (3.89) وهي درجة تحقق "موافق".

### 3. الحد من إهدار الموارد:

جدول رقم (22) إستجابات أفراد الدراسة على عبارات "الحد من إهدار الموارد" مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ك	العبارات	الرقم بالاستبانة
1	.252	4.93	97	7	=	=	=	ك	يوجد تواصل أفقي بين أقسام ووحدات الشركة للإستفادة من الإمكانيات المتوفرة لديهم	4
			93.3	6.7	=	=	=	%		
2	.478	4.18	23	77	4	=	=	ك	إمكانية العاملين على الإستغلال الأمثل للموارد	2
			22.1	74.0	3.8	=	=	%		
3	.549	3.99	14	76	13	1	=	ك	تطبيق برامج تقلل من إهدار الموارد	3
			13.5	73.1	12.5	1.0	=	%		
4	.595	3.73	7	63	33	1	=	ك	ينمي العاملون مهاراتهم بصورة مستمرة	1
			6.7	60.6	31.7	1.0	=	%		
0.46		4.20		المتوسط العام للمحور والانحراف المعياري العام للمحور						

يتضح من الجدول (22) أن مستوى "تقليل الهدر" عالي حسب رأي المبحوثين بمتوسط (4.20) من (5.00) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.21) وهي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق" الموجود على الإستبانة. وكذلك يتضح أن عبارات "تقليل الهدر" تتراوح متوسطات إجاباتهم بين (3.73 إلى 4.93) وهي الفئتان الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تدلان على (موافق بشدة/موافق) على التوالي في أداة الدراسة كما يظهر في الجدول أعلاه وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

1. المرتبة الأولى: العبارة (4) "يوجد تواصل أفقي بين أقسام ووحدات الشركة للاستفادة من الإمكانيات المتوفرة لديهم" موافقة أفراد الدراسة بمتوسط (4.93 من 5.00) وهي "موافق بشدة".
2. المرتبة الثانية: العبارة رقم (2) "إمكانية العاملين على الإستغلال الأمثل للموارد" بمتوسط حسابي قدره (4.18) وهي درجة تحقق "موافق".
3. المرتبة الثالثة: العبارة رقم (3) "تطبيق برامج تقلل من إهدار الموارد" بمتوسط حسابي قدره (3.99) وهي درجة تحقق "موافق".
4. المرتبة الرابعة: العبارة رقم (1) "ينمي العاملون مهاراتهم بصورة مستمرة" بمتوسط حسابي قدره (3.73) وهي درجة تحقق "موافق".

#### 4. التمكين:

جدول رقم (23) استجابات أفراد الدراسة على عبارات "عد" التمكين مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ك	العبارة	الرقم بالاستبانة	
1	.433	4.79	83	20	1	=	=	ك	يوجد رضا وظيفي عالي للعاملين	2
			79.8	19.2	1.0	=	=	%		
2	.571	4.18	28	67	9	=	=	ك	وجود هيكل وظيفي غير مترهل	3
			26.9	64.4	8.7	=	=	%		
3	.787	4.03	32	46	24	2	=	ك	الإدارة العليا للشركة منشغلة فقط بالأعمال الإستراتيجية وتترك إتخاذ القرارات للإدارات التنفيذية	4
			30.8	44.2	23.1	1.9	=	%		
4	.552	3.79	6	71	26	1	=	ك	يتمتع العاملون بصلاحيات تمكنهم من إتخاذ القرارات	1
			5.8	68.3	25.0	1.0	=	%		
0.58		4.19		المتوسط العام للمحور والانحراف المعياري العام للمحور						

يتضح من الجدول (23) أن درجة موافقة المبحوثين على "التمكين" كان عالياً بمتوسط (4.19) من (5.00) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق" الموجود على الإستبانة. وكذلك يتضح أن عبارات "التمكين" تتراوح متوسطات إجاباتهم بين (3.79 إلى 4.79) وهي الفئتان الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تدلان على (موافق بشدة/موافق) على التوالي في أداة الدراسة كما يظهر في الجدول أعلاه وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

1. المرتبة الأولى : العبارة رقم (2) "يوجد رضا وظيفي عالي للعاملين" من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (4.79 من 5.00) وهي درجة "موافق بشدة".

2. المرتبة الثانية: العبارة رقم (3) "وجود هيكل وظيفي غير مترهل" بمتوسط حسابي قدره (4.18) وهي درجة تحقق "موافق".

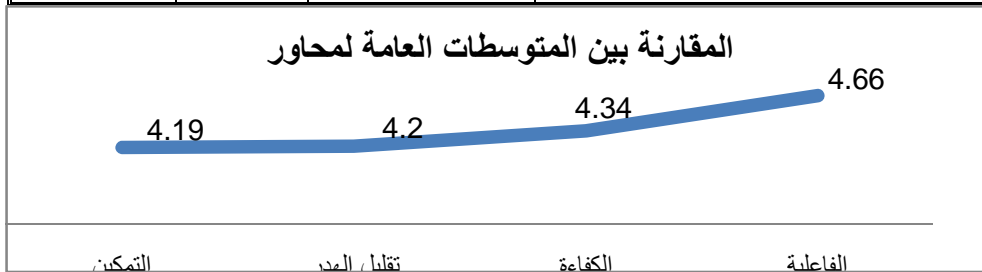
3. المرتبة الثالثة: العبارة رقم (4) "الإدارة العليا للشركة منشطة فقط بالأعمال الإستراتيجية وتترك إتخاذ القرارات للإدارت التنفيذية" بمتوسط حسابي قدره (4.03) وهي درجة تحقق "موافق".

4. المرتبة الرابعة: العبارة رقم (1) "يتمتع العاملون بصلاحيات تمكنهم من إتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي قدره (3.79) وهي درجة تحقق "موافق".

#### المقارنة بين المتوسطات العامة لأبعاد القسم الثاني الدراسة يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (24) يوضح المتوسطات العامة لأبعاد المتغير التابع

الرتبة	الوصف	المتوسط الحسابي العام	المحور
1	نال جداً	4.66	الفاعلية
2	نال جداً	4.34	الكفاءة
3	عال	4.20	الحد من إهدار الموارد
4	عال	4.19	التمكين



شكل (24) يوضح المقارنة بين المتوسطات العامة لأبعاد المتغير التابع

## المبحث الثاني: إختبار الفرضيات:-

تم استخدام تحليل الانحدار Regression Analysis وهو عبارة عن أداة إحصائية تقوم ببناء نموذج إحصائي وذلك لتحديد العلاقة بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع ومتغير كمي آخر أو عدة متغيرات كمية وهي المتغيرات المستقلة، بحيث ينتج معادلة إحصائية توضح العلاقة بين المتغيرات. عند ما تكون العلاقة في النموذج الإحصائي بين متغير تابع واحد ومتغير مستقل واحد فإن هذا النموذج هو أبسط أنواع الانحدار ويسمى النموذج الخطي أو البسيط Simple Linear Regression، وعند ما تكون عدد المتغيرات المستقلة أكثر من متغير فإن النموذج يسمى نموذج الانحدار المتعدد Multiple Regression. قام الباحث باستخدام نموذج الانحدار المتعدد وذلك لمعرفة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل جميعها (إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود خطة إستراتيجية بالشركة، وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة) على كل بُعد من أبعاد المتغير التابع على حدا (الفاعلية، الكفاءة، الحد من إهدار الموارد، التمكين).

أولاً: علاقة أبعاد المتغير المستقل بالفاعلية:

الجدول الأول (Model Summary):

جدول رقم (25) يوضح Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.902	.814	.806

a. Predictors: (Constant): d , a , c , b

يوضح الجدول رقم (25) قيم معامل الارتباط الثلاثة وهي معامل الارتباط البسيط R حيث بلغ 0.902 ومعامل التحديد  $R^2$  وهو يساوي 0.814 وأخيراً معامل التحديد المعدل  $R^2$  والذي بلغ 0.806 مما يعني أن المتغيرات المستقلة (A) = إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي، B = التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، C = وجود خطة إستراتيجية بالشركة، D = وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة) استطاعت أن تفسر 0.814 من التغيرات الحاصلة في (الفاعلية) وأن (0.186) يعزى الى عوامل اخرى.

معامل التحديد R2 ومعامل التحديد المعدل - R2 يدلان على مقدرة أو مساهمة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بقيم المتغير التابع.

**الجدول الثاني إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA):**

جدول رقم (26) يوضح ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	5.240	4	1.310	108.14	.000b
Residual	1.199	99	.012	8	
Total	6.439	103			

a. Dependent Variable: الفاعلية

b. Predictors: (Constant), d , a , c , b

يمثل الجدول رقم (26) تحليل التباين والذي يمكن المعرفة من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F وكما نشاهد من جدول تحليل التباين المعنوية العالية لإختبار F ( $P > 0.0001$ ). مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الإنحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

تم إستخدام إختبار F لفحص دلالة قيمة التغير في  $R^2$  الخاصة بكل متغير من المتغيرات المستقلة.

**الجدول الثالث (Coefficients):**

جدول رقم (27) يوضح Coefficients

Model	Un standardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.276	.146		15.542	.000
A	.136	.023	.372	5.868	.000
B	.153	.028	.376	5.551	.000
C	.043	.033	.081	1.296	.198
D	.179	.042	.251	4.235	.000

a. Dependent Variable: الفاعلية

يبين الجدول رقم (27) قيم معاملات الانحدار للمقدرات والإختبارات المعنوية الإحصائية لهذه المعاملات ويعطينا الجدول Coefficients المعلومات التي نحتاج إليها لبناء معادلة الانحدار. والعمود المعنون "β" يوضح معاملات الانحدار للمتغير المستقل x والثابت Constant.

من الجدول نستنتج أن المتغيرات المستقلة التالية: (إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي)، (التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية)، (وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة) كانت معنوية من الناحية الإحصائية وحسب إختبار t (عند مستوى معنوية  $P > 0.01$ ) إلا أن المتغير المستقل (وجود خطة إستراتيجية بالشركة) لم يكن ذا تأثير معنوي في نموذج الانحدار المتعدد وحسب إختبار t وهذا يدل على أن هذا المتغير يفسر نسبة قليلة جداً من تباين المتغير التابع أي لا يمكن الإعتماد عليه في التنبؤ بقيم المتغير التابع في هذه المعادلة.

وبالنسبة للمعادلة التي تكون فيها (الفاعلية) متغيراً تابعاً والمتغيرات المستقلة (إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود خطة إستراتيجية بالشركة، وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة) فتكون معادلة الانحدار على النحو التالي:

تفسر هذه المعادلة كالتالي: الزيادة في (A = إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي) بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى زيادة (الفاعلية) بمقدار (0.136) وحدة، الزيادة في (B = التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية) تؤدي الى زيادة في (الفاعلية) بمقدار 0.153، الزيادة في (C = وجود خطة إستراتيجية بالشركة) تؤدي إلى زيادة في (الفاعلية) بمقدار 0.043، الزيادة في (D = وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة) بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى زيادة (الفاعلية) بمقدار (0.179) وحدة. وبالتالي يأتي ترتيب المتغيرات المستقلة من حيث قوة تأثيرها على الفاعلية كالتالي:

1. وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة.

2. التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية.

3. إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي.

4. وجود خطة إستراتيجية بالشركة.

(D \* C)

ثانياً : علاقة أبعاد المتغير المستقل بالكفاءة:

الجدول الأول (Model Summary):

جدول رقم (28) يوضح Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.782a	.611	.596

a. Predictors: (Constant): d , a , c , b

معامل الارتباط البسيط  $R = 0.782$ ، معامل التحديد  $R^2 = 0.611$ ، معامل التحديد المعدل  $R^2 = 0.596$

مما يعني أن المتغيرات المستقلة (إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود خطة إستراتيجية بالشركة، وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة) إستطاعت أن تفسر 0.611 من التغيرات الحاصلة في (الكفاءة) وأن (0.389) يعزى الى عوامل أخرى.

الجدول الثاني (ANOVA):

جدول رقم (29) يوضح ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	4.558	4	1.139	38.946	.000b
Residual	2.896	99	.029		
Total	7.454	103			

a. Dependent Variable: الكفاءة

b. Predictors: (Constant), d , a , c , b

جدول رقم (29) من خلاله نتعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية F وكما

نشاهد من جدول تحليل التباين المعنوية العالية لاختبار F ( $P > 0.0001$ )، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الإنحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.



## الجدول الثالث (Coefficients):

جدول رقم (30) يوضح Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.192	.228		9.630	.000
A	.138	.036	.352	3.848	.000
B	.118	.043	.268	2.745	.007
C	.030	.052	.052	.577	.565
D	.208	.066	.270	3.156	.000

a. Dependent Variable: الكفاءة

من الجدول رقم (30) نستنتج أن المتغيرات المستقلة التالية: (إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي)، (التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية)، (وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة) كانت معنوية من الناحية الإحصائية وحسب إختبار t (عند مستوى معنوية  $P > 0.01$ ) إلا أن المتغير المستقل (C = وجود خطة إستراتيجية بالشركة) لم يكن ذا تأثير معنوي في نموذج الإنحدار المتعدد وحسب إختبار t وهذا يدل على أن هذا المتغير يفسر نسبة قليلة جداً من تباين المتغير التابع أي لا يمكن الإعتماد عليه في التنبؤ بقيم المتغير التابع في هذه المعادلة.

وبالنسبة للمعادلة التي تكون فيها (الكفاءة) متغيراً تابعاً والمتغيرات المستقلة (إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود خطة إستراتيجية بالشركة، وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة) فتكون معادلة الإنحدار على النحو التالي:

تفسر هذه المعادلة كالتالي: الزيادة في (A = إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي) بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى زيادة (الكفاءة) بمقدار (0.138) وحدة، الزيادة في (B = التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية) تؤدي الى زيادة في (الكفاءة) بمقدار 0.118، الزيادة في (C = وجود خطة إستراتيجية بالشركة) تؤدي إلى زيادة في (الكفاءة) بمقدار 0.030، الزيادة في (D = وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة) بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى زيادة (الكفاءة) بمقدار (0.208) وحدة.

وبالتالي يأتي ترتيب المتغيرات المستقلة من حيث قوة تأثيرها على الكفاءة كالتالي:

(D)

1. وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة.
2. إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي.
3. التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية.
4. وجود خطة إستراتيجية بالشركة.

**ثالثاً : علاقة أبعاد المتغير المستقل بالحد من الإهدار:**

**الجدول الأول (Model Summary):**

جدول رقم (31) يوضح Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.813a	.660	.646

a. Predictors: (Constant): d , a , c , b

معامل الارتباط البسيط  $R = 0.813$ ، معامل التحديد  $R^2 = 0.660$ ، معامل التحديد المعدل  $R^2 = 0.646$  مما يعني أن المتغيرات المستقلة (إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود خطة إستراتيجية بالشركة، وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة) إستطاعت أن تفسر (0.660) من التغيرات الحاصلة في (الحد من الهدر) وأن (0.340) يعزى إلى عوامل أخرى.

**الجدول الثاني (ANOVA):**

جدول رقم (32) يوضح ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	5.047	4	1.262	48.079	.000b
Residual	2.598	99	.026		
Total	7.645	103			

a. Dependent Variable: تقليل الهدر

b. Predictors: (Constant), d , a , c , b

جدول رقم (32) يمكن من خلاله التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F وكما نشاهد من جدول تحليل التباين المعنوية العالية لإختبار F ( $P > 0.0001$ ). مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الإنحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

### الجدول الثالث (Coefficients):

جدول رقم (33) يوضح Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.952	.216		9.057	.000
A	.165	.034	.416	4.867	.000
B	.064	.041	.144	1.570	.119
C	.095	.049	.163	1.932	.056
D	.208	.062	.267	3.339	.000

a. Dependent Variable: الحد من الإهدار

من الجدول رقم (33) نستنتج أن المتغيرين المستقلين (A) = إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي، (D) = وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة) كانا معنويين من الناحية الإحصائية وحسب إختبار t (عند مستوى معنوية  $P > 0.01$ )، إلا أن المتغيرين المستقلين (B) = التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، (C) = وجود خطة إستراتيجية بالشركة، لم يكونا ذوي تأثير معنوي في نموذج الإنحدار المتعدد وحسب إختبار t وهذا يدل على أن هذا المتغير يفسر نسبة قليلة جداً من تباين المتغير التابع أي لا يمكن الإعتماد عليه في التنبؤ بقيم المتغير التابع في هذه المعادلة.

وبالنسبة للمعادلة التي تكون فيها (الحد من الإهدار) متغيراً تابعاً والمتغيرات المستقلة (إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود خطة إستراتيجية بالشركة، وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة) فتكون معادلة الإنحدار على النحو التالي:

تفسر هذه المعادلة كالتالي: الزيادة في (A) = إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي) بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة (الحد من الإهدار) بمقدار (0.165) وحدة، الزيادة في (B) = التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية) تؤدي إلى زيادة في (الحد من الإهدار) بمقدار 0.064، الزيادة في

(D \*

(C = وجود خطة إستراتيجية بالشركة) تؤدي إلى زيادة في (الحد من الإهدار) بمقدار 0.095 ، الزيادة في (D = وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة) بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى زيادة (الحد من الإهدار) بمقدار (0.208) وحدة.

وبالتالي يأتي ترتيب المتغيرات المستقلة من حيث قوة تأثيرها على الحد من الإهدار كالتالي:

1. وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة.
2. إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي.
3. وجود خطة إستراتيجية بالشركة.
4. التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية.

رابعاً : علاقة أبعاد المتغير المستقل بالتمكين:

الجدول الأول (Model Summary):

جدول رقم (34) يوضح Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.725a	.526	.507

a. Predictors: (Constant): d , a , c , b

معامل الارتباط البسيط  $R = 0.725$ ، معامل التحديد  $R^2 = 0.526$ ، معامل التحديد المعدل  $R^2 = 0.507$  مما يعني أن المتغيرات المستقلة (إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود خطة إستراتيجية بالشركة، وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة) إستطاعت أن تفسر 0.526 من التغيرات الحاصلة في (التمكين) وأن (0.474) يعزى إلى عوامل أخرى.

الجدول الثاني (ANOVA):

جدول رقم (35) يوضح ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	5.204	4	1.301	27.475	.000b
Residual	4.688	99	.047		
Total	9.892	103			

a. Dependent Variable: التمكين

b. Predictors: (Constant): d , a , c , b

جدول رقم (35) يمكن من خلاله التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F وكما نشاهد من جدول تحليل التباين المعنوية العالية لإختبار F ( $P>0.0001$ ). مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الإنحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

الجدول الثالث (Coefficients):

جدول رقم (36) يوضح Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.802	.290		6.224	.000
A	.149	.046	.330	3.262	.002
B	.082	.055	.163	1.505	.135
C	.054	.066	.081	.811	.419
D	.276	.084	.312	3.302	.000

a. Dependent Variable: التمكين

من الجدول رقم (36) نستنتج أن المتغيرين المستقلين A = إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي، D = وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة) كانا معنويين من الناحية الإحصائية وحسب إختبار t (عند مستوى معنوية  $P>0.01$ )، إلا أن المتغيرين المستقلين B = التحليل الإستراتيجي للبيئتين

الداخلية والخارجية)، ( C = وجود خطة إستراتيجية بالشركة)، لم يكونا ذوي تأثير معنوي في نموذج الإنحدار المتعدد وحسب إختبار t وهذا يدل على أن هذين المتغيرين فيسر ان نسبة قليلة جداً من تباين المتغير التابع أي لا يمكن الإعتماد عليهما في التنبؤ بقيم المتغير التابع في هذه المعادلة.

وبالنسبة للمعادلة التي يكون فيها (التمكين) متغيراً تابعاً والمتغيرات المستقلة (إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود خطة إستراتيجية بالشركة، وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة) فتكون معادلة الإنحدار على النحو التالي:

تفسر هذه المعادلة كالتالي: الزيادة في ( A = إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي) بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة (التمكين) بمقدار (0.149) وحدة، الزيادة في ( B = التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية) تؤدي إلى زيادة في (التمكين) بمقدار 0.082، الزيادة في ( C = وجود خطة إستراتيجية بالشركة) تؤدي إلى زيادة في (التمكين) بمقدار 0.054، الزيادة في ( D = وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة) بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة (التمكين) بمقدار (0.276) وحدة.

وبالتالي يأتي ترتيب المتغيرات المستقلة من حيث قوة تأثيرها على التمكين كالتالي:

1. وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة.
2. إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي.
3. التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية.
4. وجود خطة إستراتيجية بالشركة.

### نتيجة إختبار الفرضيات:-

على ضوء تحليل العلاقات التي تجمع أبعاد المتغير المستقل (إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود خطة إستراتيجية بالشركة، وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة) مع كل بعد من أبعاد المتغير التابع (الفاعلية، الكفاءة، الحد من إهدار الموارد، التمكين) على حدا، وبإستخدام معامل الارتباط، كانت نتائج إختبار الفرضيات على النحو التالي:

## أولاً: الفرضية الأولى:-

(لا توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إهتمام ودعم الإدارة العليا لممارسات التخطيط الإستراتيجي وبين أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة):

جدول رقم (37) يوضح ارتباط إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي بأبعاد المتغير التابع

إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي	
.783**	الفاعلية
.679**	الكفاءة
.710**	الحد من الإهدار
.612**	التمكين

يتضح من الجدول (37) أن معاملات ارتباط أبعاد المتغير التابع مع متوسط درجات المتغير المستقل جميعها دالة عند مستوى (0.01)، مما يدل على أن الإرتباط قوي وموجب بينها. وبالتالي فإن هنالك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين إهتمام ودعم الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي وبين أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة مما **ينفي** الفرضية الصفرية (لا توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إهتمام ودعم الإدارة العليا لممارسات التخطيط الإستراتيجي وبين أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة) **ويثبت** الفرضية البديلة وهي (توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إهتمام ودعم الإدارة العليا لممارسات التخطيط الإستراتيجي وبين أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة).

## ثانياً : الفرضية الثانية:-

(لا توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية وبين أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة):

جدول رقم (38) يوضح ارتباط التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية بأبعاد المتغير التابع

التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية	
.819**	الفاعلية
.691**	الكفاءة
.674**	الحد من الإهدار
.607**	التمكين

يتضح من الجدول (38) أن معاملات ارتباط أبعاد المتغير التابع مع متوسط درجات المتغير المستقل جميعها دالة عند مستوى (0.01)، مما يدل على أن الإرتباط قوي وموجب بينها. وبالتالي فإن هنالك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية وبين أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة مما **ينفي** الفرضية الصفرية (لا توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية وبين أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة) **ويثبت** الفرضية البديلة وهي (توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية وبين أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة).



### ثالثاً : الفرضية الثالثة :-

(لا توجد علاقة إرتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وجود خطة إستراتيجية وبين أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة):

جدول رقم (39) يوضح إرتباط وجود خطة إستراتيجية بأبعاد المتغير التابع

وجود خطة إستراتيجية بالشركة	
.651**	الفاعلية
.563**	الكفاءة
.634**	الحد من الإهدار
.548**	التمكين

يتضح من الجدول (39) أن معاملات إرتباط أبعاد المتغير التابع مع متوسط درجات المتغير المستقل جميعها دالة عند مستوى (0.01)، مما يدل على أن الإرتباط قوي وموجب بينها. وبالتالي فإن هنالك علاقة إرتباط قوية وموجبة بين وجود خطة إستراتيجية وبين أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة مما **ينفي** الفرضية الصفرية (لا توجد علاقة إرتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وجود خطة إستراتيجية وبين أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة) **ويثبت** الفرضية البديلة وهي (توجد علاقة إرتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وجود خطة إستراتيجية وبين أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة).

#### رابعاً : الفرضية الثالثة:-

(لا توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وجود قرارات إستراتيجية تحسينية وبين أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة):

جدول رقم (40) يوضح ارتباط وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بأبعاد المتغير التابع

وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة	
.648**	الفاعلية
.584**	الكفاءة
.615**	الحد من الإهدار
.581**	التمكين

يتضح من الجدول (40) أن معاملات ارتباط أبعاد المتغير التابع مع متوسط درجات المتغير المستقل جميعها دالة عند مستوى (0.01)، مما يدل على أن الإرتباط قوي وموجب بينها.

وبالتالي فإن هنالك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين وجود قرارات إستراتيجية تحسينية وبين أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة مما **ينفي** الفرضية الصفرية (لا توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وجود قرارات إستراتيجية تحسينية وبين أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة) **ويثبت** الفرضية البديلة وهي (توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وجود قرارات إستراتيجية تحسينية وبين أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة).

وعليه، ومن خلال إثبات صحة الفرضيات الفرعية البديلة وإنتفاء الفرضيات الفرعية الصفرية، نجد أن الفرضية الصفرية الرئيسة وهي (لا توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التخطيط الإستراتيجي وأداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة) قد **إنتفت** وأن الفرضية البديلة (توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التخطيط الإستراتيجي وأداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة) قد **ثبتت**.

## الفصل الخامس:

### مناقشة نتائج وتوصيات الدراسة:

1. نتائج الدراسة.
2. مناقشة نتائج الدراسة.
3. توصيات الدراسة.
4. محددات الدراسة.
5. الدراسات المستقبلية المقترحة.

## الفصل الخامس: مناقشة نتائج وتوصيات الدراسة:

### أولاً : نتائج الدراسة:

من خلال ما تعرض له الباحث في هذه الدراسة من مواضيع ودراسات سابقة حول أدوار التخطيط الإستراتيجي وممارساته وآثار ذلك على أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه على البيانات التي تم الحصول عليها من المبحوثين، كانت أهم نتائج الدراسة النظرية كما يلي:-

- تعتبر ممارسات التخطيط الإستراتيجي أحد أهم الممارسات التي تهتم بها المنظمات، لكونها تلعب دوراً مهماً في نجاحها وذلك من خلال تحقيق الأهداف التي تنشدها هذه المنظمات في كافة مجالاتها وأنشطتها.
- دعم وإهتمام الإدارات العليا للمنظمات بالتخطيط الإستراتيجي هو الضامن الأساسي لتطبيق ممارسات هذا التخطيط الإستراتيجي بالطريقة المطلوبة، وبالتالي ضمان تحقيق آثار إيجابية لهذه الممارسات على أداء الموارد البشرية.
- يُعد التحليل الإستراتيجي البيئي للبيئتين الداخلية والخارجية أمراً في غاية الأهمية والدقة، لأن من خلاله تستطيع المنظمات أن تحدد، وبشكل دقيق، نقاط قوتها وضعفها، بجانب الفرص المطلوب إستثمارها والمهددات المطلوب تجنبها ووضع البدائل اللازمة لها، وبالتالي تستطيع المنظمة أن تحدد موقعها الحالي والتفكير في تحسينه مستقبلاً .
- تعتبر الخطة الإستراتيجية هي محور تحرك الإدارات العليا للمنظمات، وعلى ضوءها يتم تحديد موارد هذه المنظمات بمختلف أنواعها (مالية، بشرية، مادية، معلوماتية، ...)، ثم تحديد الأولويات حسب ما هو متوفر من موارد.
- تُعد القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارات العليا للمنظمات بغرض التحسين أمراً مهماً وذلك بغرض التحسين وتقويم المسار لبلوغ الأهداف المنشودة.
- تعتبر الموارد البشرية في أي منظمة أهم مورد فيها وهي رأس الرمح في كل أنشطتها، والإهتمام بهذه الموارد البشرية أمر في غاية الأهمية، وأن الإهتمام بها يدفع بالمنظمة تجاه ما تود تحقيقه من تميز وتطور .

## من خلال نتائج التحليل الإحصائي لآراء المبحوثين، توصل الباحث للنتائج التالية:-

- خلصت الدراسة إلى أن الإدارة العليا لشركة جياذ للآليات الثقيلة تهتم وتدعم التخطيط الإستراتيجي وتلتزم به لتطوير أدائها.
- خلصت الدراسة إلى أن الإدارة العليا تخطط إستراتيجياً لكل أنشطتها (المالية، الإدارية، الفنية، التسويقية،...) وتبذل جهداً مقدراً للإلتزام بما خطت.
- أوضحت الدراسة قيام الإدارة العليا بتوفير الدورات التدريبية المطلوبة والمتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي لسقل عاملها.
- كشفت الدراسة قيام الإدارة العليا تقوم بجلب الأدوات والوسائل المطلوبة للتخطيط الإستراتيجي وتمليتها للقائمين بأمره.
- أوضحت الدراسة كيف أن الإدارة العليا تسمح للقائمين بأمر التخطيط الإستراتيجي بالتواصل مباشرة مع كل العاملين لأخذ ما يحتاجونه من معلومات دون الحاجة للرجوع للرؤساء المباشرين لهؤلاء العاملين مما يسهل أمر التخطيط دون ما تعقيد.
- أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لإهتمام ودعم الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة.
- بينت الدراسة أن شركة جياذ للآليات الثقيلة تقوم بعمل تحليل إستراتيجي لبيئتها الداخلية لتحديد نقاط قوتها لتعزيزها، ونقاط ضعفها لمعالجتها وتحويلها لنقاط قوة.
- أوضحت الدراسة أن الشركة تهتم بتحليل بيئتها الخارجية لمعرفة الفرص التي ينبغي أن يتم إستثمارها بصورة جيدة، وكذلك لمعرفة التهديدات والمخاطر المتوقعة بغية نقادها وإيجاد البدائل المناسبة لها.
- أوضحت الدراسة حرص الشركة بتقييم أدائها نهاية كل عام إستعداداً للعام المقبل.
- أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي للتحليل الإستراتيجي البيئي على أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة.
- أوضحت الدراسة أن لشركة جياذ للآليات الثقيلة غايات وأهدافاً ومبادرات واضحة ودقيقة.
- بينت الدراسة أن إدارات الشركة تقوم بتقسيم هذه الأهداف والمبادرات إلى أنشطة تفصيلية تستطيع من خلالها الوصول إلى أهدافها بصورة سلسة وسهلة.
- أوضحت الدراسة قيام إدارة الشركة، وعلى ضوء مبادراتها وأهدافها، بوضع موازنتها المالية وتحديد مواردها.
- كشفت الدراسة قيام الإدارة العليا للشركة بتحديد أولوياتها من المبادرات والأنشطة وفقاً لما يتوفر لديها من موارد مالية.

- أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لوجود خطة إستراتيجية على أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة.
- كشفت الدراسة إدراك الإدارة العليا لشركة جياذ للآليات الثقيلة لأهمية القرارات الإستراتيجية من أجل التحسين والتغيير للأفضل.
- أوضحت الدراسة أن الإدارة العليا تقوم بتبني قراراتها الإستراتيجية مستندةً على خطتها الإستراتيجية وما تتضمنه من تفاصيل في كل أهدافها.
- كشفت الدراسة أن الإدارة العليا تقوم من وقت لآخر بتطوير رؤيتها ورسالتها بما يتلاءم والمرحلة التي تعيشها وفقاً للمعطيات الموجودة.
- بينت الدراسة إستصحاب الإدارة العليا للثقافة التنظيمية عند وضعها لخطتها الإستراتيجية وعند إتخاذها لقراراتها الإستراتيجية بغرض التحسين.
- كشفت الدراسة قيام الإدارة العليا بإتباع منهجية واضحة ومحددة عند ما تود أن تتخذ قراراتها الإستراتيجية.
- أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لإتخاذ القرارات الإستراتيجية بغرض التحسين على أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة.
- أظهرت الدراسة أن شركة جياذ للآليات الثقيلة لديها القدرة على الإستمرار في تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبفاعلية وكفاءة، وكذلك تستطيع الإحتفاظ بمتعاملها والإرتباط بهم.

### **ثانياً : مناقشة نتائج الدراسة على ضوء نتائج الدراسات السابقة:**

- على ضوء نتائج محور إهتمام الإدارة العليا بممارسات التخطيط الإستراتيجي، نجد أن البند (تخطط شركة جياذ للآليات الثقيلة إستراتيجياً لكل أنشطتها) بأعلى متوسط حسابي 4.41، إتفق مع القول (حمد محمد حمد المري 2014) عندما أكد بقوله إن حدة المنافسة في البنوك التجارية القطرية ونقص الموارد المالية والمادية، والتطور التكنولوجي والتقني، والتغيرات المختلفة في البيئة المصرفية سواءً الكمية منها أو النوعية، وعدم الإستقرار في الأسواق كل ذلك حتم على البنوك إتباع منهج التخطيط الإستراتيجي. كما إتفقت مع الرأي (أمل أحمد محد الأمين 2011) عندما أكدت في بحثها وجود خطة إستراتيجية بشركة الخطوط الجوية السودانية. وأيضاً إتفق مع القول (جاسر عبد الرزاق يعقوب النصور 2009) عندما أمّن على أن شركات المساهمة العامة في الأردن تخطط إستراتيجياً لنفسها مما إنعكس ذلك إيجاباً على الأداء. بينما إختلف مع الرأي (شادية علي عبد الرحمن 2010) عندما أشارت إلى عدم وجود خطة إستراتيجية سليمة وعلمية وواقعية بجامعة السودان للعلوم

والتكنولوجيا خاصة بالتدريب داخلياً وخارجياً الشيء الذي أثر سلباً على أداء الأستاذ الجامعي. اختلف مع القول أيضاً (عبد الله آدم خميس 2010) عندما ذهب في بحثه إلى عدم الإهتمام بالتخطيط وعدم وجود أهداف عامة مما كان له الأثر السالب على التخطيط الإستراتيجي بديوان الضرائب. وكذلك اختلف مع القول (بهاء الدين حسن علي 2013) بقوله إن ديوان الضرائب به قصور واضح في الأهداف الإستراتيجية والرسالة والرؤية وذلك لغياب التخطيط الإستراتيجي والخطط الإستراتيجية. أما البند (يتمتع القائمون على أمر التخطيط الإستراتيجي بالمهارات المطلوبة نتاج إهتمام الإدارة العليا) فقد كان متوسطه الحسابي 4.18، إتفق مع الرأي (محمد محمد حمدي المري 2014) عندما ذهب إلى أن التدريب والتأهيل المنظم للكوادر البشرية عنصر رئيس في عملية التخطيط الإستراتيجي الناجح مما ينعكس أثره الإيجابي على تطوير أداء هذه الكوادر مما يزيد قدرتهم على مجابهة المشاكل. كذلك إتفق مع القول (شادية علي عبد الرحمن 2010) بقولها إن التخطيط الإستراتيجي بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا يعتمد على كفاءة العنصر البشري بالجامعة. وأيضاً إتفق مع الرأي (هاني سعيد عبدو 2001) عندما ذهب إلى أن العاملين بقطاع الخدمات في الأردن تسود بينهم ثقافة تنظيمية إيجابية تتمثل بدرجة كبيرة في الولاء والإنتماء لمؤسسة العمل والرغبة في المشاركة في عمليات إتخاذ القرارات. كما إتفق مع القول أيضاً (عماد الدين عثمان محمد 2009) عندما أشار إلى أن العاملين بوحدة تنفيذ السدود يلتفون حول القيم التنظيمية السائدة فيها وذلك لتبني الإدارة العليا للوحدة لهذه القيم وقد أثر ذلك إيجاباً على الأداء. أما البند (تملك الإدارة العليا للشركة القائمين على أمر التخطيط الوسائل والأدوات التي تمكنهم من التخطيط بصورة سليمة) حاز على متوسط حسابي بلغ 4.12، اختلف مع هذا القول (جاسر عبدالرازق يعقوب النور 2009) عندما أشار إلى أنه من الضروري أن تطور شركات المساهمة العامة الأردنية آليات عملها ووسائلها في تحليل البيئة الخارجية ولا تكتفي بالبيانات والمعلومات التي تصدرها جهات حكومية أو خاصة، إن هذا الأمر يعني أن تكون هنالك أساليب وآليات ومصادر خاصة لهذه الشركات بهدف إثراء تجربتها في العمل والممارسة التخطيطية. وكذلك خالفت هذا القول (شادية علي عبد الرحمن 2010) عندما أشارت إلى أن إدارة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لا تلبى حاجات ومتطلبات أساتذة الجامعة. أما البند (توفر الإدارة العليا للشركة الدورات التدريبية المطلوبة للقائمين على أمر التخطيط) كان متوسط حسابيه 4.11، كان نتيجة (عماد الدين عثمان محمد 2009) في بحثه أن قدرة الكادر

العامل بوحدة تنفيذ السدود جيدة في التعامل مع التكنولوجيا المستخدمة فيها وهذا قطعاً نتاج التدريب الذي تلقاه هذا الكادر البشري. بينما ذهب (بهاء الدين حسن علي 2013) إلى وجود قصور في استخدام الأساليب والطرق الحديثة لتحديد الإحتياجات التدريبية في ديوان الضرائب وكذلك عدم وجود تدريب كافي وفعال. وأيضاً أشارت (أمل أحمد محمد الأمين 2011) في بحثها إلى عدم وجود سياسة ومنهجية لبرامج التدريب في الخطوط الجوية السودانية. وأكدت (شادية علي عبد الرحمن 2010) قلة التدريب الخارجي لأساتذة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا نظراً لإرتفاع تكلفته بينما يتم التركيز على التدريب الداخلي. أما البند (تلتزم الإدارة العليا بالأهداف والمبادرات الواردة بالخطة الإستراتيجية فقط ولا تعمل خارج الخطة) فقد بلغ متوسط حسابه 3.95 وهذا يعني إيمان هذه الإدارة بالتخطيط الإستراتيجي الذي يرسم خطة إستراتيجية تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، إتفق مع هذا القول (جاسر عبد الرازق يعقوب 2009) عندما أشار بقوله إن التخطيط الإستراتيجي في شركات المساهمة العامة الأردنية، وحتى يعطي نتائج إيجابية ويؤثر على الأداء، يفترض أن يكون قد وضع ضمن إطار عمليات متكاملة للإدارة والفكر الإستراتيجي والتواصل والذي يكون من مسئولية الإدارة العليا للشركات، ولا يوجد شك بأهمية إنعكاس التخطيط الإستراتيجي المنظم إيجابياً على الأداء. بينما خالف هذا القول (هاني سعيد عبدو 2001) بقوله إن شركات قطاع الخدمات المساهمة العامة في الأردن تستخدم أنماطاً تنظيمية تتصف بدرجة مرتفعة من المركزية في إتخاذ القرارات، والرسمية في المخاطبات والإتصالات كما تتصف بمستوى ملحوظ من التضخم أفقياً ورأسياً .

■ على ضوء نتائج محور التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، نجد أن البند (تقوم إدارة الشركة بتقييم أدائها في نهاية كل عام إستعداداً للعام القادم) كان متوسط حسابه 4.54، أشار (بهاء الدين حسن علي 2013) إلى أنه لا يتم استخدام الأساليب والطرق الحديثة لتحديد الإحتياجات التدريبية مثل تقييم الأداء وبطاقات الوصف الوظيفي في المؤسسات الحكومية. وكذلك قال (جاسر عبد الرازق يعقوب النور 2009) بأن هنالك ضرورة لتوسيع شركات المساهمة العامة الأردنية لمداركها وأساليبها ومؤشراتها في قياس الأداء وقبل ذلك تنشيط وتطوير عملية تقييم هذا الأداء. بينما ذهب (عماد الدين عثمان محمد 2009) بالقول إن هنالك ضرورة لقياس أداء التنظيم في وحدة تنفيذ السدود. ثم كان البند (تقوم الشركة وضمن تخطيطها الإستراتيجي لأشطتها بتحليل لبيئتها الداخلية



والخارجية) بمتوسط حسابي 4.49، إتفق مع القول (الوليد عبد الله محمد عثمان 2016) عندما أشار إلى أهمية معرفة المتغيرات البيئية لأنها تؤثر بصورة مباشرة على نمو منظمات الأعمال وعلى عملياتها في التبادل التجاري. وكذلك إتفق مع القول (عماد الدين عثمان محمد 2009) بقوله إن وحدة تنفيذ السود تقوم بعمليات التحليل الدوري لعواملها البيئية بغية تجويد أدائها. وأيضاً إتفق مع القول (نعمان أحمد علي عبد الله) عندما أشار إلى أن الجامعات اليمنية تقوم بعمل التحليل البيئي لها مما أظهر لها الكثير من نقاط الضعف والمهددات. بينما خالف القول (جاسر عبد الرازق يعقوب النسور 2009) عندما نادى بضرورة تطوير الأساليب والطرق الخاصة بالتحليل البيئي في الشركات الأردنية. أما البند (تعمل إدارة الشركة على تعزيز نقاط قوتها) فقد كان متوسطه الحسابي 4.43، إتفق مع القول (حمد محمد حمد المري 2014) عندما أشار في بحثه أن البنوك القطرية تعمل على تعزيز مشاركة أفرادها في عملية التخطيط الإستراتيجي وهذا يساعد على تطبيقه بالصورة المثلى. كما إتفقت مع القول أيضاً (شادية علي عبد الرحمن 2010) عندما أشارت إلى أن التخطيط الإستراتيجي بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا يعتمد على كفاءة العنصر البشري بالجامعة والذي تؤليه الإدارة العليا الإهتمام اللازم. وكذلك إتفق مع القول (هاني سعيد عبود 2001) عندما أظهرت نتائجه وجود أثر إيجابي تكاملي واضح لعوامل البيئة الداخلية مجتمعة على مستوى كفاءة الأداء. وكذلك إتفق مع القول (عماد الدين عثمان محمد 2009) عندما أشار في بحثه إلى وجود علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين عناصر العوامل الداخلية لوحدة تنفيذ السود وكفاءة ترقية أدائها التنظيمي، بجانب وجود مركز مالي قوي بالوحدة أثر إيجاباً على تطوير وترقية الأداء التنظيمي. وايضاً إتفق مع القول (ماجد عبد الحميد العليمي 2011) عندما أكد على أن إستخدام أنظمة المعلومات المحاسبية في الشركات التجارية اليمنية ساعدت في تحقيق الكفاية والفعالية في هذه الشركات. بينما خالف هذا القول (عبد الله آدم خميس 2010) بقوله إن هنالك تأثيراً سلبياً على التخطيط الإستراتيجي بديوان الضرائب لعدم الإهتمام بتحليل البيئة الداخلية الذي يؤدي إلى عدم معرفة جوانب القوة والضعف. أما البند (تعمل إدارة الشركة لإيجاد بدائل للمهددات التي ستواجهها مستقبلاً) فقد كان متوسطه الحسابي 4.35، إتفقت مع هذا القول (أمل أحمد محمد الأمين 2011) عندما أشارت في بحثها أن شركة الخطوط الجوية السودانية عمدت إلى سياسة الخصخصة تقادياً لما تتوقعه من مخاطر مستقبلية. وكذلك إتفقت مع القول (شادية علي عبد الرحمن 2010) عندما

أوضحت أن إدارة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وفرت دورات تدريبية داخل السودان عندما تعذر التدريب الخارجي بسبب ارتفاع تكاليفه. وجاء البند (تقوم إدارة الشركة برصد المهددات والمخاطر المحتملة) حاز على متوسط حسابي 4.34، خالف القول (جاسر عبد الرازق يعقوب النور 2009) عندما أشار في بحثه إلى أن الأساليب والطرق الخاصة بتحليل البيئة الخارجية في الشركات الأردنية تحتاج إلى تطوير لكي تنتقل من الأساليب والطرق التقليدية القائمة على التنبؤات للأمد القصير إلى طرق وأساليب أكثر إستراتيجية يساهم فيها خبراء متخصصون بالإضافة إلى الإدارات العليا وكذلك وحدات الهيكل التنظيمي للشركات. وكذلك خالف القول (عبد الله آدم خميس 2010) عندما أشار في بحثه إلى أن ديوان الضرائب السوداني لا يهتم بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة التهديدات مما كان له الأثر السالب على التخطيط الإستراتيجي بالديوان. وكذلك خالف الرأي (نعمان أحمد علي عبد الله) عندما أكد في بحثه أن الجامعات اليمنية لا تدرك الكثير من التهديدات الموجودة في بيئتها الخارجية والتي تؤثر سلباً على تنمية الموارد البشرية. والبند (تهتم إدارة الشركة باستثمار الفرص المتاحة لها) فقد بلغ متوسطه الحسابي 4.33، هذا ما إتفق معه (الوليد عبد الله محمد عثمان 2016) في بحثه بقوله إن الإستثمار في التكنولوجيا الحديثة عامل رئيس مرجح لدى منظمة الأعمال. بينما إختلفت مع القول (شادية علي عبد الرحمن 2010) عندما أكدت في بحثها أن إدارة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لا تستثمر الفرص الخاصة بتأهيل أساتذتها خارجياً مما أفقدهم التعامل مع التكنولوجيا والعولمة التي كان يمكن أن تنمي من قدراتهم الأكاديمية.

■ على ضوء نتائج محور توفر خطة إستراتيجية بالشركة، نجد أن البند (التخطيط الإستراتيجي يرسم صورة واضحة للإدارة المالية بالشركة بشأن المصروفات المطلوبة) حاز على أعلى متوسط حسابي وهو 4.62، إتفق مع القول (جاسر عبد الرزاق يعقوب النور 2009) عندما أشار إلى أنه لا يوجد شك بأهمية إنعكاس التخطيط الإستراتيجي المنظم إيجابياً على الأداء عندما يتم قياسه بمؤشرات مالية. كما إتفق مع القول أيضاً (عماد الدين عثمان محمد 2009) عندما خلصت دراسته إلى أن الأداء المالي الخاص بوحدة تنفيذ السود له أثر موجب في تطوير الأداء التنظيمي. ثم كان البند (يوضح التخطيط الإستراتيجي أهداف الشركة وأنشطتها بصورة دقيقة) بمتوسط حسابي 4.61، إتفق مع هذا القول (أحمد إبراهيم خليل خيرى 2008) عندما أكد أن التخطيط الإستراتيجي في المنظمة

يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة. كذلك إتفق مع القول (موفق محمد الضمور) عندما أشار إلى أنه توجد علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية. بينما خالف القول (بهاء الدين حسن علي 2013) بقوله يوجد قصور في وضوح الأهداف الإستراتيجية ورسالة ورؤية ديوان الضرائب وعدم مشاركة القيادات التنفيذية في وضع الخطط الإستراتيجية والقصور في إخطارهم بها مما يؤثر سلباً على الأهداف. وأيضاً خالف القول (عبد الله آدم خميس 2010) عندما ذهب بالقول إلى أن هنالك تأثيراً سلبياً على التخطيط الإستراتيجي في المنظمة يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة. أما البند (تستطيع الشركة على ضوء معرفتها بالمبادرات أن تحدد أولوياتها وفق مواردها المتاحة) فقد كان متوسطه الحسابي 4.55، إتفق مع القول (هاني سعيد عبود 2001) عندما أشار إلى أن شركات قطاع الخدمات بالأردن حدد أولوياته بناءً على تحليل عوامل البيئة الداخلية حيث تبيّن أن أكثر العوامل تأثيراً على مستوى كفاءة الأداء هو مدى إستخدام البرمجيات والتكنولوجيا المناسبة لطبيعة النشاطات في المؤسسات، ويليه تأثير إنتشار الثقافة التنظيمية الداعمة. أما البند (تقوم الإدارة المالية للشركة بعمل موازنات مالية مهتدية بالخطة الإستراتيجية للشركة) فقد كان متوسطه الحسابي 4.53، خالفت القول (أمل أحمد محمد الأمين 2011) عندما أشارت إلى أن البيانات المالية في شركة الخطوط الجوية السودانية غير واضحة بعد سياسة الخصخصة وأنه لا توجد مراجعة لتوضيح جوانب الربح والخسارة في الموازنات المالية النهائية، وكل ذلك مرده إلى قصور في التخطيط الإستراتيجي. وكان البند (تحديد موارد الشركة يكون وفقاً للخطة الإستراتيجية) بمتوسط حسابي 4.48، إتفقت مع القول (أمل أحمد محمد الأمين 2011) عندما أوضحت كيف أن شركة الخطوط الجوية السودانية حددت، بناءً على خطتها الإستراتيجية، نسبة رأس المال للمكون الخاص (70%) وللمكون المحلي (30%). والبند (تستطيع الشركة الإستراتيجي للمبادرات التي من خلالها تستطيع تحقيق أهدافها الإستراتيجية) فقد بلغ متوسط حسابه 4.34، إتفق مع القول (حمد محمد حمدي المري 2014) عندما أكد في دراسته بأن السياسات الإستراتيجية الإقتصادية التي إتبعها الحكومة القطرية بتعزيز مستويات المعيشة وتنفيذ البرامج العملاقة ومشاريع البنية التحتية ساهمت في نمو حقيقي للناتج المحلي القطري. كذلك إتفق مع القول أيضاً (عماد الدين عثمان محمد 2009) حينما خلص بحثه إلى أن تحديد المهام الإستراتيجية والمبادرات بوحدة تنفيذ السودان يؤدي

إلى التنسيق والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة. بينما خالف هذا القول (بهاء الدين حسن علي 2013) عندما أشار إلى تدني دور التخطيط الإستراتيجي بديوان الضرائب بسبب عدم تطبيق برامج التخطيط الإستراتيجي وتحديد المبادرات والبرامج التي تؤدي إلى نجاحه. وكذلك خالفت القول (أمل أحمد محمد الأمين 2011) عندما أكدت أن هنالك صعوبة في إرساء إستراتيجية طويلة المدى يتم من خلالها تحديد المبادرات والمشاريع في شركة الخطوط الجوية السودانية في ظل الظروف التي تمر بها الشركة ولذلك ظلت تتعامل الشركة وفق برامج قصيرة المدى. وأيضاً خالف القول (جاسر عبد الرازق يعقوب النور 2009) بقوله إنه من المفترض أن تكون فقرات العملية التخطيطية واضحة ومترابطة بمعنى وجود رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية وأهداف تشغيلية ومبادرات تركز في الممارسة الإدارية لكي تنعكس إيجاباً على الأداء. وكذلك خالفت القول (شادية علي عبد الرحمن 2010) عندما أثبتت في دراستها أن مركزية التدريب في وزارة التعليم العالي أدت إلى عدم وجود خطة إستراتيجية ومبادرات للتدريب في كل جامعة على حده.

■ على ضوء نتائج محور القرارات الإستراتيجية التحسينية، نجد أن البند (يمكن القول إن القرارات الإستراتيجية ذات أثر إيجابي في تحسين الأداء) فقد بلغ متوسطه الحسابي 4.79، إتفق مع القول (حمد محمد حمد المري 2014) عندما أشار إلى أن القرارات الإستراتيجية والسياسات الإقتصادية التي إتبعها الحكومة القطرية ساهمت في نمو حقيقي للنتائج المحلي القطري. كذلك إتفق مع هذا القول (جاسر عبد الرازق يعقوب النور 2009) عندما أشار إلى أهمية إنعكاس التخطيط المنهجي المنظم والقرارات الإستراتيجية المعتمدة على الخطة الإستراتيجية إيجابياً على الأداء. أما البند (تؤمن إدارة الشركة بضرورة التغيير) فقد كان متوسطه الحسابي 4.75، إتفقت مع هذا القول (أمل أحمد محمد الأمين 2011) عندما أوضحت في دراستها رغبة شركة الخطوط الجوية السودانية في تغيير الشريك الإستراتيجي باعتبار أنه ليس له علاقة بمجال الطيران الذي يحتاج لخبرة متخصصة. بينما خالف القول (بهاء الدين حسن علي 2013) عندما أشار إلى أن ديوان الضرائب لا يهتم بالأفكار الإبداعية والفكر الإستراتيجي لدى التنفيذيين وبالتالي هذه إشارة لعدم رغبة الإدارة العليا في التغيير. وأيضاً خالف القول (عبد الله آدم خميس 2010) عندما أشار إلى أنه لا يمكن أن تتحقق حاجة الأجهزة الإدارية بديوان الضرائب في إحداث تطور وتغييرات في أساليب العمل ورفع كفاءة الموارد

البشرية إلا من خلال تبني واعتماد أسلوب التخطيط الإستراتيجي، وهذا التخطيط الإستراتيجي غير موجود بديوان الضرائب. ثم كان البند (تدرك الإدارة العليا أهمية القرارات الإستراتيجية) بمتوسط حسابي 4.74، إتفق مع هذا القول (جاسر عبد الرازق يعقوب النصور 2009) عندما أشار إلى أن شركات المساهمة العامة الأردنية تؤمن بأهمية إنعكاس التخطيط المنهجي والقرارات الإستراتيجية إيجابياً على الأداء. وكذلك إتفق مع القول (هاني سعيد عبدو 2001) عندما أكد أن الأنماط التنظيمية المستخدمة في شركات قطاع الخدمات بالأردن تتصف بدرجة مرتفعة من المركزية في إتخاذ القرارات. أما البند (تقوم إدارة المؤسسة بتطوير رؤيتها ورسالتها من وقت لآخر) فكان متوسطه الحسابي 4.69، كان قول (حمد محمد حمد المري 2014) إن البنوك القطرية تستفيد دوماً من الموارد المتاحة على إختلاف طبيعتها وأن هذه الإستفادة المستمرة تؤدي في النهاية للوصول لرؤية ورسالة واضحة لهذه البنوك. بينما ذهب (بهاء الدين حسن علي 2013) بالقول إن ديوان الضرائب به قصور في وضوح الأهداف الإستراتيجية والرؤية والرسالة. كما أن (أمل أحمد محمد الأمين 2011) قالت في دراستها إنه لا توجد رؤية إستراتيجية موحدة في شركة الخطوط الجوية السودانية يمكن تطويرها. ثم كان البند (تساهم القرارات الإستراتيجية في تحسين جودة العمليات داخل المؤسسة) بمتوسط حسابي 4.68، إتفق مع هذا القول (حمد محمد حمد المري 2014) عندما أشار بمساهمة القرارات الإستراتيجية والسياسات الإقتصادية التي إتبعتها الحكومة القطرية في نمو حقيقي للنتائج المحلي القطري. أما البند (تتبع المؤسسة ثقافتها التنظيمية عند إتخاذ القرارات الإستراتيجية) فقد كان متوسطه الحسابي 4.66، إتفق مع القول (الوليد عبد الله محمد عثمان 2016) عندما أشار إلى أن البيئة الإجتماعية الثقافية للمنظمة لها تأثير على نشاط تلك المنظمة بالضغط المباشر من جهة الجماهير وأصحاب العمل من جهة أخرى. أيضاً إتفق مع القول (هاني سعيد عبدو 200) بقوله إن هنالك إرتباطاً ما بين عوامل البيئة الداخلية نفسها، بحيث تؤثر الموارد والثقافة التنظيمية السائدة ومدى إستخدام التكنولوجيا على خصائص النمط التنظيمي المستخدم، وكذلك بقوله إن ثاني أهم العوامل تأثيراً على البيئة الداخلية هو الثقافة التنظيمية. كذلك إتفق مع القول (عماد الدين عثمان محمد 2009) عندما أشار إلى أن الإدارة العليا لوحدة تنفيذ السود تعتمد لإي إتخاذ قراراتها الإستراتيجية على ثقافة الوحدة التنظيمية التي يلتف حولها العاملون بالوحدة مما كان لهذه القيم والثقافة أثرها الإيجابي على كفاءة الأداء. أما البند (تستند القرارات الإستراتيجية على طبيعة الخطة

الإستراتيجية الموجودة في الشركة) حاز على متوسط حسابي قدره 4.64، إتفق مع هذا الرأي (هاني سعيد عبدو 2001) عندما أشار بقوله إن الأنماط التنظيمية المستخدمة في قطاع الخدمات الأردني تتصف بدرجة مرتفعة من المركزية في اتخاذ القرارات، الشئ الذي يؤكد أن القرارات الإستراتيجية تعتمد على الخطة الإستراتيجية الموجودة.

■ يشارك العاملون بكافة مستوياتهم في وضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة)، إتفق مع القول (حمد محمد حمد المري 2014) عندما قال إن تعزيز مشاركة الأفراد في البنوك في عملية التخطيط الإستراتيجي يساعد على تطبيقه بالشكل المناسب والأمثل، وبالتالي تقليل حدوث المشاكل التي قد تؤدي إلى نشوء وحدث الأزمات. إختلف مع القول ( بهاء الدين حسن علي 2013) عندما أكد وجود قصور في وضوح الأهداف الإستراتيجية ورسالة ورؤية ديوان الضرائب وعدم مشاركة القيادات التنفيذية في وضع الخطط الإستراتيجية والقصور في إخطارهم بها مما يؤثر سلباً على الأداء. وكذلك خالف القول (أمل أحمد محمد الأمين 2011) عند ما أكدت عدم إشراك العاملين بالخطوط الجوية السودانية في وضع الخطط الإستراتيجية بعد الخصخصة. وأيضاً إختلف مع القول (جاسر عبد الرازق يعقوب النور 2009) بقوله لا توجد وحدات في الهيكل متخصصة في عمليات التخطيط الإستراتيجي في هذه الشركات لكي تساعد الإدارة العليا، بل توجد جهات تحمل مسميات مختلفة تساهم في جمع وتحليل البيانات والمعلومات.

## ثالثاً : توصيات الدراسة:

- بناءً على النتائج السابقة التي توصل إليها الباحث، تخرج الدراسة بالتوصيات التالية:
- الإستمرار في الإهتمام بعملية التخطيط الإستراتيجي بإعتباره وسيلة لتحسين الأداء وطريق للشركة من خلاله تستطيع السير نحو أهدافها بكل قوة وثبات متقاديةً المخاطر بجانب محاولة الإستفادة من الفرص التي تسنح من وقت لآخر والتي تتبين لها من خلال تحليلها لبيئتها الخارجية.
  - من خلال تحليل البيئة الداخلية يجب ضرورة التمسك بنقاط القوة ومحاولة تعزيزها بجانب معالجة نقاط الضعف ومحاولة تحويلها لنقاط قوة.
  - ضرورة عمل تقييم أكثر دقة في نهاية كل عام للأداء في كل الأنشطة الفنية والإدارية والمالية بالشركة لمعالجة القصور فيها وسد الفجوات إستعداداً للعام المقبل.
  - ضرورة زيادة الجرعات التدريبية للعاملين بالشركة حتى يتسنى لهم إنجاز وتنفيذ الخطة الإستراتيجية كل في مجاله ولا ينبغي تركيز التدريب على فئة دون الأخرى.
  - توفير الوسائل والأدوات التي تمكن القائمين على أمر التخطيط الإستراتيجي بالشركة من تطبيق ما نالوهوا من تدريب على أرض الواقع حتى تكون الإستفادة قصوى.
  - ضرورة إستمرار إلتزام الإدارة العليا للشركة بالخطة الإستراتيجية ولا ينبغي تنفيذ أي أنشطة غير مخطط لها منعاً للهدر وتشتيت الجهود.
  - ضرورة العمل على تعميق وزيادة ثقافة التخطيط الإستراتيجي في نفوس العاملين بشكل أكبر حتى يكون العمل وفق منهج التخطيط الإستراتيجي أمر تلقائي يقوم به العاملون دون تكلف.
  - ضرورة إيلاء كل الأنشطة (فنية، إدارية ومالية) ذات الإهتمام عند التخطيط لها إستراتيجياً الأمر الذي يساعد الشركة في تحقيق أهدافها التي رسمتها في خطتها الإستراتيجية بصورة مثلى لأن هذه الأنشطة يكمل بعضها البعض.
  - ضرورة تبني نظم أكثر حداثةً لتقنية المعلومات في الشركة تسهل عملية تغذية القائمين على أمر التخطيط الإستراتيجي بالمعلومات المطلوبة في الوقت المطلوب وبدقة.
  - ضرورة تبادل المعرفة والخبرات مع الشركات والمؤسسات الأخرى في مجال التخطيط الإستراتيجي بغرض إثراء مهارات وخبرات القائمين على أمر التخطيط الإستراتيجي بالشركة.

## رابعاً : محددات الدراسة:

- إنحصرت هذه الدراسة على شركة جياذ للآليات الثقيلة ممثلة لقطاع الصناعات الثقيلة لأنها الشركة الوحيدة من نوعها في السودان، وهذا قد يحد من تعميم هذه النتائج نوعاً ما على قطاعات الصناعات الثقيلة في دول أخرى وذلك لإختلاف طبيعة هذه القطاعات وظروفها.
- تم تناول عدد محدود من الأبعاد للمتغيرات، ولكن هنالك الكثير من الأبعاد الأخرى التي كانت يمكن أن تمثل المتغيرات.
- جُمعت بيانات الدراسة في فترة زمنية محدودة، وهي فترة دراسة الباحث، ولو إتسعت فترة جمع البيانات هذه لربما تغير شكل مواقف وإتجاهات العينة وبالتالي إنعكس ذلك على شكل المتغيرات.

## خامساً : الدراسات المستقبلية المقترحة:

- إختيار أبعاد أخرى لممارسات التخطيط الإستراتيجي.
- إختيار أبعاد أخرى لأداء الموارد البشرية.
- تطبيق نفس موضوع الدراسة على نوع آخر من أنواع الصناعة أو أي منظمات أخرى.



# المصادر والمراجع:

# قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع باللغة العربية:

1. إبتسام عبد الرحمن الحلواني، من أين يبدأ التغيير في الثقافة التنظيمية؟، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2009 م.
2. ابن منظور، لسان العرب، القاهرة، المؤسسة المصرية العاملة للتأليف والنشر.
3. أحمد يوسف عريقات دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، جامعة عمان الأهلية، الأردن.
4. أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية (الدليل العملي للمديرين)، الناشر: الدار الجامعية 84 شارع زكريا غنيم، 2011م.
5. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، دار النشر: الدار الجامعية الإسكندرية، 2014.
6. الحولي عليان وآخرون، الجودة الإدارية في الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة، 2006م.
7. الطيب داودي، أثر تحليل البيئة في صياغة الإستراتيجية، التحليل الإداري للإقتصاد الجزائري.
8. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، جامعة اسطيف الجزائر، 2012.
9. ثابت عبد الرحمن وجمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الناشر: الدار الجامعية - الإسكندرية، 2007م.
10. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد وعبد المحسن عبد المحسن، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، 2010م.
11. جاري ديسلر، ترجمة عبد القادر محمد ودرويش مرعي، أساسيات الإدارة (المبادئ والتطبيقات الحديثة)، دار المريخ للنشر.
12. حمد السيد كردي، الفاعلية والكفاءة في الأداء الوظيفي.
13. حمد عبد الرحمن حمد البيلي، أساسيات الإدارة والأداء، جامعة أم درمان الإسلامية، 2010م.
14. حسين علاوي خليفة، النظرية الإستراتيجية المعاصرة، الناشر: دار الحكمة بغداد.
15. درويش عبد الكريم وليلى، أصول الإدارة العامة، دار المعارف، القاهرة 980 م.
16. هال فاريان، الإقتصاد الجزئي التحليلي، مدخل حديث، ترجمة أحمد عبد الخير وأحمد أبوزيد، جامعة الملك سعود، 2000م.
17. شارلز هل وجارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، 2008م.
18. مازن عبد الجبار، الكايزن فلسفة الجودة اليابانية، 2016م.

19. محمد البنا، الإقتصاد التحليلي، مدخل حديث لتحليل المشاكل الإقتصادية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008م.
20. محمد الفاعوري، التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقات الأداء المتوازن بالإستشارة وتنمية الأعمال.
21. محمد المحمدي الماضي، إدارة إستراتيجية، الناشر: كلية التجارة - جامعة القاهرة، 2006م.
22. محمد العامري ومندورة درويش، الهدر، 2005م.
23. محمد سعيد أحمد، الكفاءة والكفاية والفاعلية، 1997م.
24. محمد عشماوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الناشر منشأة المعارف بالإسكندرية، عام 2010م.
25. محمد قاسم القيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل للنشر، 2000م.
26. محسن العبودي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار النهضة العربية، 1984م.
27. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006م.
28. موساوي زهية، خالد خديجة، الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، جامعة تلسان الجزائر، 2005م.
29. مؤيد عبد الحسين الفضل، تخطيط ومراقبة الإنتاج، المملكة العربية السعودية، دار المريح للنشر.
30. عبد الحكم أحمد الخزامي، بناء المنظمة الذكية في القرن 21 - التخطيط الإستراتيجي (الفكرة - الخبرة - التطبيق)، الناشر: مكتبة بن سينا - مصر الجديدة، 2000م.
31. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، 2001م.
32. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وعبد العزيز بن سلطان العنقري، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء إستراتيجيات القرن الواحد والعشرين، دار المريح للنشر.
33. عبد الحميد مصطفى أبو غانم، الإدارة الإستراتيجية، جهة الطبع، غ.م، مصر، 2000م.
34. عبد اللطيف عبد الطيف، محمود أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 44، العدد 4، الأردن.
35. عبد الرحمن توفيق، التخطيط الإستراتيجي (هل يخلو المستقبل من المخاطر)، الناشر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ط3، 2008م.
36. عطا الله محمد تيسير وغالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية (لإتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة)، جامعة الإمام محمد بن سعود، 2015م.
37. ناصر بن فهد الناصر، التخطيط الإستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003م.
38. نجاة قرشي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، جامعة بسكرة، 2006م.
39. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، الأردن.
40. نور الدين إيمان وكحول صورية، الكفاءة والفاعلية وأخلاق المؤسسة، الجزائر، 2007م.

41. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار اليازوري للنشر، ط1، 1998م.
42. سعيد شعبان حامد، الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، 2006م.
43. صالح أحمد علي المبيضين ومحمد ديب، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية، 2011م.
44. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، قسطنطينة، 2006م.
45. فاتيما، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية، 2015م.
46. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، 2000م.
47. يزن تيم، إدارة الموارد البشرية (ساليب الإدارة الحديثة)، الدار الجامعية.
48. مواقع مختلفة بالشبكة العنكبوتية (النت).

### ثالثاً: المجلات والدوريات:

1. الداوي، الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2010.
2. الزهراني، رنده، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر.
3. الناصر، خالص، التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية، مجلة تنمية الرافدين، 2010.
4. الرزيقات، خالد، أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الإجتماعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، 2012.
5. أيوب، نادية، العوامل المؤثرة على السلوك الإداري، مجلة الإدارة العامة، 2000.
6. بومدين، أثر التوجه نحو السوق على الإبتكارات في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة باجي مختار، 2013.
7. مجيد، سمية، التقانة وعلاقتها برفع مستويات الأداء التنظيمي، مجلة بغداد للعلوم الإقتصادية، 2006.
8. مزهودة، عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفاعلية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية بجامعة خيضر بسكرة، 2001.

ثالثاً: المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Mc Hill R. M., Luthans F., International Management, Mc Graw, 1997.
2. Wright P, Pringle. C., Kroll.M., Strategic Management, 1992.
3. Bartol K. M., & Martin D. C., Management, Mc Graw, Hill, 1994.
4. Slater R., Ascroft P., Quantitative Techniques in Business Context, 1992.
5. Jauch L.R., Glueck W.F., Business Policy & Strategic Management, 1988.
6. George T. Milkovich, John W. Boudreau, OP. CIT.
7. Arab British Academy for Higher Education.[www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)
8. Oren Harari, Back To The Future, Management Review, 1993.
9. Hodgetts R. M., Luthans F, International Management, P: 310, 1997.
10. Arab British Academy for Higher Education.[www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk).
11. Philippe Lorino, Methods and practices of performance, Paris, pp: 18, 1998.
12. Agbodan & Amoussouga, Factors of performance of the company, France, 1995.
13. Racha Ghayad, factors determining of the total performance of the Islamic banks, Caen, p: 88-90 2002.
14. MALO & MATHE, The essence of the control of management, Paris, p. 106 2000.
15. Badah, Ahmad (2012). Relationship between the Knowledge management process and the Administrative Empowerment, reference mentioned before, p177.
16. Nedd, Nichole, Employee Perceptions of work place Empowerment in relation, Florida International University, U.S.A, 2004.
17. Mathews, Russell, the Organizational Empowerment Scale, Personnel Revie, 2003.
18. Hung, Cheng, A Correlation Study Between Junior High School Tea Empowerment and Job Satisfaction in Kaohsiung Area of Taiwan, University of Incarnate Word, ATT, 2005.
19. Lee, Pamela, Chandler, Cognition and Effect in Leader Behavior, The Effects of Spirituality, Psychological Empowerment, and Emotional intelligence on the motivation to Lead, Regent University, AAT, 2005.

## رابعاً: البحوث والدراسات السابقة:

1. التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات - دراسة حالة عينة من البنوك التجارية (حمد محمد حمد المري 2014م).
2. دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الحكومية - دراسة تطبيقية على ديوان الضرائب الإتحادي (بهاء الدين حسن علي 2013م).
3. التخطيط الإستراتيجي وأثره على كفاية وفاعلية أداء المنظمات - دراسة حالة شركة الخطوط الجوية السودانية في الفترة من 2005 - 2009 (مل أحمد محمد الأمين 2011م).
4. المتغيرات البيئية وأثرها على إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الأعمال (الوليد عبد الله محمد عثمان 2016م).
5. علاقة التخطيط الإستراتيجي بأداء منظمات الأعمال - دراسة واقع عينة مختارة من شركات المساهمة العامة الأردنية للأعوام من 2001 - 2008 (جاسر عبد الرازق يعقوب النصور 2009م).
6. أثر التخطيط الإستراتيجي على رأس المال البشري - دراسة حالة أعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2004 - 2009 (شادية علي عبد الرحمن 2010م).
7. أثر عوامل البيئة الداخلية على كفاءة الأداء المالي - دراسة لشركات قطاع الخدمات المساهمة العامة المسجلة في سوق عمان المالي 1993-1997 (هاني سعيد عبود 2001م).
8. أثر تحليل عوامل البيئة الداخلية في ترقية الأداء التنظيمي - دراسة مقارنة وحدة تنفيذ السدود 2001-2009 (عماد الدين عثمان محمد 2009م).
9. أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء الضريبي في السودان في الفترة 1995-2005 (عبد الله آدم خميس 2010م).
10. استخدام مفهومي الكفاية والفعالية في تقويم أداء أنظمة المعلومات الحاسوبية المعتمدة على الحاسب (ماجد عبد الحميد محمد العلمي 2011م).
11. التخطيط الإستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، نعمان أحمد علي عبد الله.
12. واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، موفق محمد الضمور.
13. أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإنتاجية بالقطاع الصناعي، دراسة تطبيقية على شركات جياذ الصناعية، في الفترة 2001-2010 (أحمد مهدي عبد القادر 2010م).
14. التخطيط الإستراتيجي وأثره على الشركات الحاصلة على شهادة الايزو - دراسة حالة ثلاث شركات سودانية في الفترة من 2000-2006 (أحمد إبراهيم خليل خيري 2008م).

15. مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، (صالح والمبيضين 2011).
16. نموذج مناسب للتخطيط الإستراتيجي، (الشرقاوي 2007).
17. واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، (الأشقر 2006).
18. التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، (نصيرات والخطيب 2005).
19. التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص: دراسة ميدانية مقارنة، (أبو زيد 2003).

الملاحق:





جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

الأخ/ ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

## إستبانه

يقوم الباحث بإعداد دراسة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال بعنوان (أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة). تمثل هذه الإستبانه المرفقة أحد الجوانب المهمة للدراسة، وتهدف إلى الوقوف على آراء العاملين بالشركة بكافة فئاتهم وتخصصاتهم حول أثر ممارسات التخطيط الإستراتيجي على أدائهم، حيث أنني أؤمن بأنهم خير مصدر للبيانات المطلوبة وأنهم على إستعداد لمؤازرة الأبحاث العلمية، لذلك فقد قمت بإختيارهم لإستقصاء آرائهم إيماناً مني بقدراتهم على المساهمة في إتمام هذه الدراسة.

وأود أن أوجه عنايتكم الكريمة بأن البيانات التي ستكرمون بتوفيرها سوف تُعامل بسرية تامة لخدمة البحث العلمي دون سواه، وسوف تكون إجاباتكم الموضوعية الدقيقة موضع إهتمام لما لها من أهمية في إتمام الدراسة.

وجزاكم الله خيراً ،،،،،

الدارس:

مجاهد عثمان خالد محمد

موبايل رقم: 0123989005

E-mail: [mojaeiad2010@gmail.com](mailto:mojaeiad2010@gmail.com)

## إستمارة الإستبانة

### القسم الأول: البيانات الشخصية:-

يرجى التكرم بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب:

#### 1. العمر:

- أقل من 30 ( ) من 31 - 40 ( )  
من 41 - 50 ( ) أكثر من 51 ( )

#### 2. المؤهل العلمي:

- تدريب مهني ( ) دبلوم ( ) بكالوريوس ( )  
دبلوم عالي ( ) ماجستير ( ) دكتوراة ( ) أخرى ( )  
(توضيح لأخرى) .....

#### 3. التخصص المهني:

- عامل ماهر ( ) فني ( ) مهندس ( )  
مالي ( ) إداري ( ) أخرى ( )  
(توضيح لأخرى) .....

#### 4. المركز الوظيفي:

- رئيس قطاع ( ) مدير عام ( ) مدير دائرة ( ) مدير إدارة ( )  
رئيس قسم ( ) رئيس وحدة ( ) مشرف ( ) عامل بالخط ( )  
أخرى ( ) (توضيح لأخرى) .....

#### 5. سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات ( ) 5 وأقل من 10 ( )  
10 وأقل من 15 ( ) 15 وأقل من 20 ( ) 20 عاماً فأكثر ( )

## القسم الثاني: عبارات الإستبانة.

يرجى التكرم بوضع علامة (V) أمام مستوى الموافقة المناسب:

ما مدى إهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي؟:-

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تخطط الإدارة العليا لشركة جياذ للآليات الثقيلة إستراتيجياً لكل أنشطتها					
2	توفر الإدارة العليا للشركة الدورات التدريبية المطلوبة لعاملي التخطيط					
3	تملك الإدارة العليا للشركة القائمين على أمر التخطيط الوسائل والأدوات التي تمكنهم من التخطيط بصورة سليمة					
4	تلتزم الإدارة العليا بالأهداف والمبادرات الواردة بالخطـة الإستراتيجية فقط ولا تعمل خارج الخطـة					
5	تقوم الإدارة العليا بتوجيه إدارات وأقسام ووحدات الشركة المختلفة بالتعامل المطلق مع القائمين على أمر التخطيط الإستراتيجي					
6	تسمح الإدارة العليا للقائمين على أمر التخطيط بالتواصل مباشرة مع كل مكونات الشركة					
7	يتمتع القائمون على أمر التخطيط الإستراتيجي بالمهارات المطلوبة نتاج إهتمام الإدارة العليا بهم					

ما مستوى التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية؟:-

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم الشركة وضمن تخطيطها الإستراتيجي لأنشطتها بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية					
2	تعمل إدارة الشركة على تعزيز نقاط قوتها					
3	تعمل إدارة الشركة على تحويل نقاط ضعفها إلى قوة					
4	تهتم إدارة الشركة بإستثمار الفرص المتاحة لها					
5	تقوم إدارة الشركة برصد المهددات والمخاطر المحتملة					
6	تقوم إدارة الشركة بتقييم أدائها فى نهاية كل عام استعداداً للعام القادم					
7	تعمل إدارة الشركة لإيجاد بدائل للمهددات التى ستواجهها مستقبلاً					
8	التحليل البيئي يجعل الشركة قادرة على التعامل مع كل الصعوبات					

ما أهمية وجود خطة إستراتيجية بالشركة؟:-

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوضح التخطيط الإستراتيجي أهداف الشركة وأنشطتها بصورة دقيقة					
2	صدّل التخطيط الإستراتيجي للشركة المبادرات التي من خلالها تستطيع تحقيق أهدافها الإستراتيجية					
3	تستطيع الشركة من خلال المبادرات أن تحدد حاجتها الحقيقية من الموارد بصورة دقيقة					
4	تستطيع الشركة على ضوء معرفتها بالمبادرات أن تحدد أولوياتها وفق مواردها المتاحة					
5	التخطيط الإستراتيجي يرسم صورة واضحة للإدارة المالية بالشركة بشأن المصروفات المطلوبة					
6	تقوم الإدارة المالية للشركة بعمل موازنات مالية مهيئية بالخطة الإستراتيجية للشركة					
7	تحديد موارد الشركة يكون وفقاً للخطة الإستراتيجية					

ما أهمية وجود قرارات إستراتيجية تحسينية بالشركة؟:-

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تدرك الإدارة العليا أهمية القرارات الإستراتيجية					
2	تستند القرارات الإستراتيجية على الخطة الإستراتيجية الموجودة في الشركة					
3	تؤمن إدارة الشركة بضرورة التغيير					
4	تساهم القرارات الإستراتيجية في تحسين جودة العمليات داخل المؤسسة					
5	يتم إتخاذ القرارات الإستراتيجية وفق آلية متفق عليها					
6	تقوم إدارة المؤسسة بتطوير رؤيتها ورسالتها من وقت لآخر					
7	تراعي المؤسسة ثقافتها التنظيمية عند إتخاذ القرارات الإستراتيجية					
8	يمكن القول إن القرارات الإستراتيجية ذات أثر إيجابي في تحسين الأداء					

متغيرات أداء الموارد البشرية (الفاعلية، الكفاءة، تقليل الهدر، التمكين):-

1. الفاعلية:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يشارك العاملون بكافة مستوياتهم في وضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة					
2	يحقق العاملون الأهداف الإستراتيجية التي تم رسمها					
3	تطبيق قيمة العمل بروح الفريق					
4	يستطيع العاملون تحويل ما يصبون إليه لواقع يرضي متعاملهم					

2. الكفاءة:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يدرك العاملون واجباتهم بصورة جيدة تمكنهم من المساهمة في تنفيذ أهداف المؤسسة					
2	ينفذ العاملون أنشطتهم بجودة عالية					
3	ينفذ العاملون عملياتهم بتكلفة مناسبة					
4	ينفذ العاملون انشطتهم في زمن مثالي يرضي متعاملهم					

### 3. تقليل الهدر:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	ينمي العاملون مهاراتهم بصورة مستمرة					
2	إمكانية العاملين على الإستغلال الأمثل للموارد					
3	تطبيق برامج تقلل من إهدار الموارد					
4	يوجد تواصل أفقي بين أقسام ووحدات الشركة للاستفادة من الإمكانيات المتوفرة لديهم					

### 4. التمكين:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتمتع العاملون بصلاحيات تمكنهم من إتخاذ القرارات					
2	يوجد رضا وظيفي عالي للعاملين					
3	وجود هيكل وظيفي غير مترهل					
4	الإدارة العليا للشركة منشغلة فقط بالأعمال الإستراتيجية وتترك إتخاذ القرارات للإدارت التنفيذية					



International University of Africa  
Administrative & Financial Affairs  
Deputy Vice-Chancellor office



جامعة إفريقيا العالمية  
الشؤون الإدارية والمالية  
مكتب نائب مدير الجامعة

تنمية ج. أ. / شؤون إ. م. / 41/1

التاريخ: 2016/5/30

السادة/ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا - الموقرين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: تحكيم استبانة للدارس / مجاهد عثمان خالد محمد لجمع مادة علمية لدراسة لنيل درجة الدكتوراة في  
ادارة الاعمال بعنوان (أثر التخطيط الاستراتيجي على الاداء البشري في المؤسسات الصناعية)

- لقد قمت بالاطلاع على الاستبانة موضوع الدراسة اعلاه وأرى أن هذه الاستبانة تؤدي الغرض الذي صممت من اجله وذلك :-
- 1- من حيث وضع الاسئلة وربطها بالفروض .
  - 2- فإن الاجابات المتوقعة تفي باثبات الغرض المحدد أو نقيه مما يساعد الطالب في الحصول على نتائج سليمة لدراسته .
  - 2- وضع اختيارات للاجابة يساعد في عملية التحليل بصورة احصائية سليمة .
- تمكن ايضا في حصول الطالب على نتائج سليمة لدراسته .

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير

بروفيسير/ حاتم عثمان محمد خير  
نائب المدير للشؤون الإدارية والمالية

Email: deputyfinance@iua.edu.sd

تلفون : 0153992433 فاكس : 0153998992