



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
قسم ادارة الاعمال



أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية:
دور التميز المؤسسي متغيراً وسيطاً .

**Impact of Implementation of Strategic Management in Achieving
and Sustaining Global Competitiveness : The Role of Institutional
Excellence as an Intermediate Variable .**

(دراسة تطبيقية على شركات السكر بجمهورية السودان في الفترة من 2007 - 2017 م)

Applied Study on Sudanese Sugar Companies in The Period From (2007 to 2017)

(دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال)

A thesis Submitted in Fulfilment of The Requirements For The Ward
of Degree of Philosophy Doctorate in Business Management.

إعداد الدارس : اشرف أ. د علي عبد الله محمد الحاكم

أستاذ إدارة الاعمال

خالد عبد القادر عوض الله عبد الله

فبراير 2019 م – جماد الاول 1440 هـ

الإستهلال

قال تعالى :

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَى وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ))

صدق الله العظيم

سورة الملك - الآية (22)

الإهداء

إذا كان الإهداء يعبر ولو بجزء من الوفاء فالإهداء إلى معلم البشرية ومنبع العلم نبينا وسيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم) .

كما اهدي ثمرة جهدي الى من قال فيهم رب العالمين (واخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَانِي صَغِيرًا) صدق الله العظيم
سورة الإسراء - الآية (24) .

الى من ركع العطاء أمام قدميها وأعطتني من دمها وروحها وعمرها حبا وتصميما ودفعنا لغدٍ أجمل إلى الغالية التي لا نرى الأمل إلا من عينيها (أمي الحبيبة) .

الاستاذة والموجه التربوية / محاسن محمد مصطفى عجيب . حفظها الله

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة إلى من حصّد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير (أبي الغالي) .

الاستاذ والموجه التربوي / عبد القادر عوض الله . رحمه الله عليه

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله تعالى (إخوتي)

(طبيب : أحمد / أستاذ : محمد / طبيب استشاري : إيناس) . حفظهم الله.

الى (اسرتي الكبيرة) الممتدة داخل وخارج جمهورية السودان .

إلى من أنسني في دراستي وشاركني همومي تذكّاراً وتقديراً (اصدقائي وزملائي).

الى كل الشركات العاملة في مجال صناعة السكر داخل وخارج جمهورية السودان (صناع القرار والعاملين).

الى كل (دارس وطالب) علم .

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع (أساتذتنا الأفاضل) .

إلى هذه الصرح العلمي الفتى والجبار منهل العلم والمعرفة (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).

الى وطني العزيز والغالي (جمهورية السودان) .

شكر و عرفان

الحمد لله اقصى مبلغ الحمد والفضل والشكر لله من قبل ومن بعد ، سبحانك يا ربنا لك الحمد حمداً كثيراً على توفيقى واكرامى لا تمام هذه الدراسة لتضاف الى ميادين البحث العلمي .ومن منطلق قول رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس" يسرني أن اتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى محضن العلم والعلماء وصرح الفكر والريادة والتميز جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا-كلية الدراسات التجارية لمنحى هذه الفرصة وأخص اسرة قسم ادارة الاعمال لتعاونهم الصادق معي .

ويطيب لي عرفاناً بالجميل ان اتقدم بعظيم الامتنان والشكر والمحبة والثناء لأستاذي الجليل

البروفيسور/علي عبد الله محمد الحاكم - أستاذ ادارة الاعمال بالكلية

الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة منذ ان كانت فكرة وقام بإبداء الملاحظات القيمة التي ساعدت كثيراً في اخراجه بشكلها الحالي فجزاه الله عني خير الجزاء .

وكذلك اتقدم بوافر الشكر والعرفان الجزيل ايضاً لكل من المناقش الداخلي الدكتور/ الطاهر أحمد محمد علي والمناقش الخارجي الدكتور / محمد عبد العاطي عبد الله وذلك على تفضلهما بقبول تحكيم ومناقشة الدراسة.

وأخص بالشكر ايضاً الدكتور/ طارق الرشيد الذي تفضل بتحليل بيانات الدراسة .

ولا يفوتني ان اشكر العلماء الاجلاء الذين قاموا بتحكيم الاستبانة وأسئلة المقابلات وتقديم النصح والافادة (ملحق رقمو 1) (2) ، ثم صناع القرار من (قيادات ومدراء) شركات السكر السودانية والعاملين بها لحسن تجاوبهم، واخيراً أتقدم باسمي آيات الشكر والتقدير الى كل من ساهم بدرجة او باخرى في تقديم المساندة العلمية أو الفنية حتى ترى هذه الدراسة النور، لتشق طريقها الى ايدي الباحثين والمهتمين .

الحمد والشكر اولاً واخيراً لله رب العالمين

الدارس .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر تطبيق الادارة الاستراتيجية فى تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية ومعرفة دور التميز المؤسسي كمتغير وسيط بشركات السكر السودانية في الفترة من (2007-2017) م وفق نظريتي (الموارد- أصحاب المصلحة) حيث تم بناء نموذج الدراسة اعتماداً على أدبيات الدراسة .

وتمثلت مشكلة الدراسة في ان الشركات السودانية العاملة في مجال السكر تواجه العديد من التحديات والمعوقات في تحقيق وتطوير واستدامة وضعها التنافسي في الاسواق العالمية لذا هل يؤثر تطبيق الادارة الاستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية بوجود التميز المؤسسي كمتغير وسيط .

وتختبر هذه الدراسة الفرضيات التالية: (يوجد اثر لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق وإستدامة القدرات التنافسية العالمية ، يوجد اثر لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي ، يوجد اثر لتطبيق التميز المؤسسي في تحقيق وإستدامة القدرات التنافسية العالمية ، التميز المؤسسي يتوسط الاثر بين الإدارة الإستراتيجية وتحقيق وإستدامة القدرات التنافسية العالمية) .

كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة ، والمنهج التاريخي لملائمتهم لطبيعة الدراسة ، وقد تم جمع البيانات الاولية عبر استخدام المقابلات الاستطلاعية مع صناع القرار و الاستبانة حيث تم توزيع عدد (125) استبانة واسترجع منها عدد(119) بنسبة استجابته بلغت (95.2)% وتم الاعتماد على العينة القصدية (غير الاحتمالية) حيث تمت معالجة البيانات احصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، و للتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات تم استخدام اختبار الفا كرونباخ وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة .

أظهرت الدراسة عدة نتائج أبرزها: (وجود تأثير ايجابي قوي لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق وإستدامة القدرات التنافسية العالمية ، وجود تأثير ايجابي قوي لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي ، وجود تأثير جزئي لتطبيق التميز المؤسسي في تحقيق وإستدامة القدرات التنافسية ، التميز المؤسسي يتوسط ويفسر الاثر بين الإدارة الإستراتيجية و تحقيق وإستدامة القدرات التنافسية العالمية) ، أن جميع شركات السكر السودانية تتبنى نموذج واحد وقديم يعود الى العام 1942م لصياغة أستراتيجيتها وهو نموذج تحليل (SWOT) فضلا عن عدم مناسبه في وضع الاستراتيجيات اذ يصلح فقط للتخطيط التشغيلي ، عدم وجود وحدات متخصصة بالهيكل التنظيمي معنية بالإدارة الاستراتيجية أو الجودة الشاملة والتميز المؤسسي حيث توجد إدارة للتخطيط الاستراتيجي في كل من شركة كنانة والنيل الابيض وعدم وجودها في شركة السكر

السودانية كما توجد ادارة لضبط الجودة في جميع مصانع شركات السكر . الكميات المخصصة للأسواق الخارجية بالرغم من قلتها مقارنة بحجم الانتاج كانت دائماً بعد تغطية وأستيفاء السوق المحلي، تهتم شركات القطاع الخاص بتجديد وتحديث المصانع بشكل سنوي بما يضمن التميز لها من منظور عالمي وذلك عبر ميزان الاحلال ، بينما تعمل شركة القطاع العام على الصيانة الفنية الدورية، طاقات الانتاج في مجال السكر بالسودان معطلة بنسبة 53,33 % .

وعليه توصي الدراسة : ضرورة ان تتبنى شركات السكر السودانية الاساليب والنماذج العلمية والعملية الحديثة في مجال الادارة الاستراتيجية والجودة والتميز المؤسسي ، انشاء ادارات متخصصة (بالشئون الاستراتيجية - الجودة والتميز المؤسسي) بالهيكل التنظيمي مع وجود كوادر ذات خبرات وكفاءات عالية لإدارتها ، ضرورة أن يكون الاهتمام بالوضع التنافسي العالمي من اهم اولويات صناع القرار ، تجديد وتحديث المصانع بصورة دورية بما يضمن التقرد من منظور عالمي عبر اعداد دراسات فنية ودراسات حول مواصفات وشروط الاسواق العالمية للسكر ، العمل على استقلال الطاقة الاقتصادية الكلية (الانتاجية) لمصانع السكر السودانية . كما احتوت الدراسة على بعض المحددات والتي على اساسها جاءت التوصيات بدراسات مستقبلية .

الكلمات المفتاحية : الادارة الاستراتيجية ، التميز المؤسسي ، القدرات التنافسية العالمية .

Abstract

This study aimed at determining the impact of the implementation of strategic management in the achievement and sustainability of global competitiveness and knowledge of the role of institutional excellence as an intermediary variable in Sudanese sugar companies in the period from (2007-2017) According to theories (stakeholders - resources).The study model was designed based on the literature of the study.

The problem of the study was that the Sudanese companies working in the field of sugar face many challenges and obstacles in achieving, developing and sustaining their competitive position in international markets, so does the implementation of strategic management in achieving and sustaining global competitiveness affect the existence of institutional excellence as an intermediate variable.

This study explores the following hypotheses: (There is an impact of the implementation of strategic management in the achievement and sustainability of global competitiveness, There is an impact of the implementation of strategic management in the achievement of institutional excellence, There is an impact of the application of institutional excellence in the achievement and sustainability of global competitiveness, institutional excellence in the middle of the impact between strategic management and achieving and sustainability of global competitiveness.

Analytical Descriptive approach, and the case study methodology, and the historical approach were used to suit the nature of the study .The initial data were collected through interviews with the decision-makers in addition to the questionnaire, where (125) questionnaires were distributed and (119) were retrieved with a response rate of 95.2%. The sample was based on the non-probability. (the data were processed statistically using the statistical program for social sciences (SPSS) To confirm the degree of reliability in the data, the Cronbach,s Alpha test and the simple and multiple regression analysis were used to test the hypotheses of the study.

The study showed several results, the most prominent of which are: a strong positive impact of the implementation of strategic management in the achievement and sustainability of global competitiveness, a strong positive impact of the implementation of strategic management in the achievement of institutional excellence, a partial impact of the application of institutional excellence in achieving and sustainability of global competitiveness, institutional excellence mediates and explains the impact between strategic management, achievement and sustainability of global competitiveness, All Sudanese sugar companies adopt an old model , back to the year 1942 to formulate its strategy. this analysis model is (SWOT) as well as inappropriate in the preparation of strategies as it is only suitable for operational planning . The absence of specialized units in the organizational structure concerned with strategic management or total quality and institutional excellence. There is a strategic planning department in both Kenana and Nile White Companies and its absence in the Sudanese Sugar Company. There is also a quality

control department in all sugar factories .The quantities allocated to foreign markets despite their low compared to the volume of production have always been after the coverage and filling the local market, private sector companies are interested in the renewal and modernization of factories annually to ensure the excellence from a global perspective through the balance of substitution, while the public sector works on periodic technical maintenance, Sugar production capacity in Sudan Stopped by 53.33% .

Therefore, the study recommends that Sudanese sugar companies adopt the modern scientific and practical methods and models in the field of strategic management, quality and institutional excellence, establishing specialized departments (strategic affairs, quality and institutional excellence) in the organizational structure With the presence of cadres with expertise and high competencies to their administration. The importance of attention to the global competitive situation should be one of the top priorities of the decision makers. It is necessary to renew and modernize the factories on a regular basis to ensure exclusivity from a global perspective through the preparation of technical studies and studies on the specifications and conditions of the global sugar markets. The study also contains some determinants on the basis of which the recommendations were made in future studies.

Keywords: strategic management, institutional excellence, global competitiveness.

فهرست المحتويات

الصفحة	البيان	الرقم
أ	الاستهلال .	1
ب	الإهداء .	2
ج	الشكر والعرفان .	3
د	مستخلص الدراسة باللغة العربية .	4
و	مستخلص الدراسة باللغة الانجليزية .	5
ح	فهرست المحتويات .	6
ن	فهرست الجداول .	7
ث	فهرست الأشكال .	8
ذ	فهرست الملاحق .	9
1	الفصل الاول : الاطار العام للدراسة	1
2	خطة الدراسة:	1.1
2	المقدمة .	1.1.1
3	مشكلة .	2.1.1
4	تساؤلات الدراسة .	3.1.1
5	أهمية الدراسة .	4.1.1
6	أهداف الدراسة .	5.1.1
7	مصطلحات الدراسة .	6.1.1
7	نظريات الدراسة (الموارد- نظرية اصحاب المصلحة) .	7.1.1
8	متغيرات الدراسة .	8.1.1
9	نموذج الدراسة .	9.1.1
9	فرضيات الدراسة .	10.1.1
15	منهجية الدراسة .	11.1.1
15	أدوات و مصادر الدراسة .	12.1.1
16	حدود الدراسة .	13.1.1
16	مجتمع وعينة الدراسة .	14.1.1

الصفحة	البيان	الرقم
16	مصوغات موضوع الدراسة .	15.1.1
17	صعوبات الدراسة .	16.1.1
17	هيكل الدراسة .	17.1.1
18	الدراسات السابقة :	2.1
18	الدراسات المتعلقة بالادارة الاستراتيجية .	1.2.1
21	الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي .	2.2.1
24	الدراسات المتعلقة بالقدرات التنافسية العالمية .	3.2.1
26	الاضافة والتميز في الدراسة .	4.2.1
الاطار النظري للدراسة		
27	الفصل الثاني : الادارة الاستراتيجية	2
28	مفهوم ومبادي (الاستراتيجية - الادارة الاستراتيجية)	1.2
28	مفهوم وتعريف الإستراتيجية .	1.1.2
28	أصل الإستراتيجية .	2.1.2
29	تعريف الإستراتيجية .	3.1.2
30	المقارنة بين الاستراتيجية العسكرية واستراتيجية الأعمال .	4.1.2
31	التطور التاريخي للإستراتيجية .	5.1.2
32	المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية .	6.1.2
32	الاختلاف بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي .	7.1.2
33	مفهوم وتعريف الإدارة الإستراتيجية .	8.1.2
34	التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية .	9.1.2
38	مفاهيم الإدارة الإستراتيجية	2.2
38	أهمية الإدارة الإستراتيجية.	1.2.2
39	أهداف الإدارة الإستراتيجية.	2.2.2
40	فوائد الإدارة الإستراتيجية.	3.2.2
41	خصائص الإدارة الإستراتيجية.	4.2.2
42	وظائف الإدارة الإستراتيجية في المنظمات.	5.2.2

الصفحة	البيان	*
43	المستويات الاستراتيجية.	6.2.2
44	الأدوار في الإدارة الإستراتيجية .	7.2.2
46	القرارات الإستراتيجية .	8.2.2
46	مزلق (محاذير) الإدارة الإستراتيجية .	9.2.2
47	مراحل وعمليات الإدارة الإستراتيجية	3.2
48	المرحلة الاولى : صياغة الاستراتيجية .	1.3.2
48	مفهوم صياغة الاستراتيجية .	1.1.3.2
48	أهمية صياغة الاستراتيجية .	2.1.3.2
49	معايير الإستراتيجية الجيدة .	3.1.3.2
49	المبادئ الأساسية للإستراتيجية.	4.1.3.2
50	معوقات الاستراتيجية .	5.1.3.2
51	نماذج وأساليب أعداد صياغة الاستراتيجية .	6.1.3.2
51	مصوغات اختيار نموذج Pfeiffer - نموذج (S W O T)	7.1.3.2
52	Pfeiffer & others, 1993 مراحل التخطيط الاستراتيجي التطبيقي حسب نموذج	8.1.3.2
52	Planning to Plan أولاً: التخطيط للتخطيط	
54	Values scan ثانياً: فحص القيم	
55	Vision Formulation ثالثاً: صياغة الرؤية	
57	Mission Formulation رابعاً: صياغة الرسالة	
59	Strategic Business Model اختيار نموذج العمل الاستراتيجي	
59	L.O.Bs (Lines Of Business) خامساً: تحديد مجالات العمل الرئيسية	
60	S.B.U.s (StrategicBusinessUnits) سادساً: تحديد وحدات العمل الرئيسية	
60	KPIs(Key Performance Indicators) سابعاً: مؤشرات الاداء الرئيسية	
61	Gap Analysis ثامناً: تحليل الفجوات	
61	Implementation of the Strategic Plan تاسعاً: تنفيذ الخطة الاستراتيجية	
62	Integrate the strategy plan with operational planning عاشرأ: دمج الخطة الاستراتيجية مع التخطيط التشغيلي	

الصفحة	البيان	*
62	مفهوم التخطيط التشغيلي.	
62	الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي.	
63	مراحل صياغة الاستراتيجية باستخدام نموذج تحليل (S W O T)	9.1.3.2
63	أولاً: التحليل الاستراتيجي (S W O T)	
63	مفهوم التحليل البيئي.	
63	أهمية التحليل البيئي .	
64	المستويات البيئية .	
64	إطار التحليل البيئي للمنظمات.	
72	ثانياً: الاختيار الاستراتيجي.	
72	مفهوم عملية الاختيار الإستراتيجي.	
72	البدائل الإستراتيجية وأنواعها.	
76	خطوات عملية الاختيار الاستراتيجي.	
77	تقييم واختيار الاستراتيجية.	
80	ثالثاً: صياغة الاستراتيجية.	
80	عملية صياغة الاستراتيجية: الغايات ، الرؤية ،الرسالة ،الاهداف ، القيم ، السياسات	
82	المرحلة الثانية : التنفيذ الاستراتيجي	2.3.2
82	مفهوم وأهمية تنفيذ الإستراتيجية.	1.2.3.2
83	عناصر التنفيذ الاستراتيجي.	2.2.3.2
87	المتطلبات الرئيسة لتنفيذ الإستراتيجية.	3.2.3.2
87	مقارنة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية.	4.2.3.2
88	المرحلة الثالثة : الرقابة الاستراتيجية	3.3.2
88	مفهوم وأهمية الرقابة الإستراتيجية.	1.3.3.2
88	الفرق الرقابة التقليدية والرقابة الاستراتيجية.	2.3.3.2
90	مستويات الرقابة الإستراتيجية.	3.3.3.2
90	شروط الرقابة الإستراتيجية الفعالة.	4.3.3.2
91	مراحل الرقابة الإستراتيجية.	5.3.3.2

الصفحة	البيان	*
95	الفصل الثالث : التميز المؤسسي	3
96	مفهوم ومبادي التميز المؤسسي	1.3
96	مفهوم التميز المؤسسي .	1.1.3
96	تعريف امتياز الأعمال .	2.1.3
97	مراحل تطور مفهوم الجودة وامتياز الاعمال.	3.1.3
99	مفاتيح إدارة التميز.	4.1.3
100	أهمية الإلتزام بامتياز الأعمال.	5.1.3
100	خصائص الإلتزام بامتياز الأعمال .	6.1.3
101	المفاهيم والمعايير الأساسية لنموذج للتميز المؤسسي	2.3
101	نماذج التميز المؤسسي .	1.2.3
101	الحاجة الي نموذج التميز المؤسسي 2013م- EFQM .	2.2.3
102	الأسس التي بني عليها نموذج التميز المؤسسي 2013م- EFQM .	3.2.3
102	نموذج التميز التابع 2013م- EFQM .	4.2.3
102	المفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي التابع 2013م- EFQM .	5.2.3
103	معايير نموذج التميز التابع 2013م- EFQM .	6.2.3
110	تكامل وتناغم المفاهيم الأساسية مع المعايير التميز.	7.2.3
112	التقييم الذاتي	3.3
112	منطق رادار RADAR .	1.3.3
112	الغرض من استخدام أسلوب رادار .	2.3.3
113	وضع الدرجات لنموذج التميز المؤسسي 2013م- EFQM .	3.3.3
114	مقارنة بين أبرز الجوائز العالمية للتميز المؤسسي .	4.3.3
115	الفصل الرابع : القدرات التنافسية العالمية	4
116	مفهوم ومبادي القدرات التنافسية العالمية	1.4
116	مفهوم القدرات التنافسية .	1.1.4
116	تعريف القدرات التنافسية .	2.1.4
120	نشأة وتطور مفهوم المنافسة .	3.1.4

الصفحة	البيان	*
122	الفرق بين القدرة التنافسية الميزة التنافسية والمركز التنافسي .	4.1.4
122	الفرق بين المنافسة والتنافسية.	5.1.4
122	أسس ومتطلبات تحقيق و تطوير القدرة التنافسية .	6.1.4
124	مفاهيم القدرات التنافسية العالمية	2.4
124	أهمية القدرات التنافسية .	1.2.4
125	أهداف القدرات التنافسية .	2.2.4
125	أسباب التنافسية .	3.2.4
126	أنواع التنافسية .	4.2.4
127	عوامل القدرة التنافسية .	5.2.4
128	بناء القدرة التنافسية (كنظام متكامل) .	6.2.4
128	العناصر المحورية في تفعيل القدرة التنافسية .	7.2.4
128	محددات القدرات التنافسية.	8.2.4
129	مؤشرات قياس التنافسية.	9.2.4
134	نظام ادارة التنافسية.	10.2.4
134	تحليل البيئة التنافسية : نموذج القوى الخمس لجاذبية الصناعة .	11.2.4
137	الاستراتيجيات التنافسية .	12.2.4
138	التجارة الدولية والتسويق الدولي	3.4
138	مفهوم التجارة الدولية .	1.3.4
138	منظمة التجارة العالمية -WTO .	2.3.4
138	اتفاقية الجات GATT.	3.3.4
138	مفهوم التسويق الدولي.	4.3.4
139	أساسيات وأهداف التسويق الدولي.	5.3.4
139	فوائد التسويق الدولي .	6.3.4
140	أبعاد عملية التسويق الدولي.	7.3.4
141	مسارات وطرق الدخول الى الاسواق الدولية .	8.3.4
141	أشكال الاستثمارات الاجنبية .	9.3.4

الصفحة	البيان	*
142	معايير ومؤشرات أختيار الدخول الى الاسواق الاجنبية.	10.3.4
143	إستراتيجية التسويق الكونية الملامح والأطر العامة.	11.3.4
145	المزيج التسويقي (المنتج ، السعر ، التوزيع ، الترويج)	12.3.4
149	الفصل الخامس : شركات السكر السودانية	5
150	منظومة صناعة وإنتاج السكر في العالم.	1.5
150	الاقتصاد العالمي للسكر 2017 -2018 م.	1.1.5
150	منظومة صناعة السكر في العالم .	2.1.5
151	الانتاج العالمي للسكر 2008م-2015م .	3.1.5
153	منظومة صناعة وإنتاج السكر في الوطن العربي .	2.5
153	مساحة المحاصيل الزراعية.	1.2.5
154	أنتاج السكر بالوطن العربي.	2.2.5
155	الانتاج والاستهلاك والواردات للسكر بالوطن العربي.	3.2.5
156	الاكتفاء الذاتي للسكر بالدول العربية عام 2012م.	4.2.5
157	منظومة صناعة وإنتاج السكر في السودان.	3.5
157	نبذه تاريخية وتعريفية عن الشركات.	1.3.5
158	راس المال والمساهمون في شركات السكر السودانية.	2.3.5
160	مهام والاختصاصات الرئيسية للشركات.	3.3.5
160	مكاتب الشركات داخل و خارج السودان.	4.3.5
160	العضوية والمشاركة.	5.3.5
160	مساحة المحاصيل الزراعية والطاقة التصميمية وحجم العمالة بمصانع السكر .	6.3.5
161	تطورات إنتاج السكر في السودان.	7.3.5
162	إنتاج السودان من السكر والواردات والاستهلاك والتصدير 2011 م-2018م.	8.3.5
164	الانتاج والصادر لشركات السكر السودانية في الفترة من 2007-2017م.	9.3.5
165	تحليل ودراسة الإنتاج والصادر من سلعة (السكر) لشركة سكر كنانة المحدودة.	
171	تحليل ودراسة الإنتاج والصادر من سلعة (السكر) لشركة سكر النيل الابيض.	
173	تحليل ودراسة الإنتاج والصادر من سلعة (السكر) لشركة سكر السكر السودانية.	

177	الفصل السادس : الدراسة الميدانية	6
178	تمهيد.	-
178	إجراءات الدراسة الاستطلاعية.	1.6
178	وصف أداة المقابلة .	1.1.6
179	محاور الاسئلة الاستطلاعية .	2.1.6
179	واقع النظام الاداري / الموارد البشرية و الهياكل التنظيمية .	3.1.6
182	واقع تطبيق وممارسة الادارة الاستراتيجية وابعادها .	4.1.6
184	واقع تطبيق الجودة والتميز المؤسسي ومعايرها .	5.1.6
185	واقع تحقيق وأستدامة القدرات التنافسية العالمية.	6.1.6
188	واقع التسويق الدولي .	7.1.6
189	إجراءات الدراسة التطبيقية .	2.6
189	منهج الدراسة .	1.2.6
189	مجتمع وعينة الدراسة .	2.2.6
190	خصائص عينة الدراسة.	3.2.6
197	وصف أداة الاستبانة .	4.2.6
199	مقاييس الدراسة .	5.2.6
199	تقييم أدوات القياس ,	6.2.6
204	تطبيق إستبانة الدراسة ,	7.2.6
204	الأساليب الإحصائية المستخدمة .	8.2.6
205	عرض وتحليل بيانات الدراسة .	9.2.6
220	اختبار فروض الدراسة.	3.6
220	الفرضية الرئيسية الاولى وفرضياتها الفرعية .	1.3.6
227	الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية .	2.3.6
235	الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية .	3.3.6
247	الفرضية الرئيسية الرابعة وفرضياتها الفرعية .	4.3.6

276	الفصل السابع : النتائج والتوصيات	7
277	النتائج ومناقشة النتائج.	1.7
282	توصيات الدراسة .	2.7
283	محددات الدراسة - ومقترحات الدراسات المستقبلية.	3.7
284	المراجع والمصادر : قائمة المراجع العربية والأجنبية والمصادر الأخرى.	27
296	الملاحق : أسئلة المقابلات - الاستبانة و قائمة أسماء المحكمين.	28

فهرست الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	الرقم
31	التطور التاريخي للإستراتيجية.	(1/2)
63	الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي.	(2/2)
71	نموذج التحليل الثنائي: SWOT.	(3/2)
87	مقارنة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية.	(4/2)
111	تكامل وتناغم المفاهيم الأساسية مع المعايير.	(1/3)
114	مقارنة بين أبرز جوائز التميز المؤسسي .	(2/3)
144	دعائم الوصول إلى مرحلة الصفوة الكونية.	(1/4)
151	الإنتاج العالمي للسكر والواردات والاستهلاك والتصدير (مليون طن) للفترة من 2008م - 2015م.	(1/5)
153	مساحة المحاصيل السكرية بالوطن العربي للأعوام 2000-2012م.	(2/5)
154	إنتاج السكر بالوطن العربي عام 2012م.	(3/5)
155	الانتاج والاستهلاك والواردات للسكر بالوطن العربي(المليون طن).	(4/5)
157	الاكتفاء الذاتي للسكر بالدول العربية عام 2012م.	(5/5)
158	المساهمون في كنانة %.	(6/5)
159	المساهمون في شركة سكر النيل الابيض %.	(7/5)
160	مساحة المحاصيل الزراعية و الطاقة التصميمية وحجم العمالة بشركات السكر السودانية.	(8/5)
162	إنتاج السودان من السكر والواردات والاستهلاك والتصدير من 2011م - 2018م .	(9/5)
166	المستهدف والمنفذ للإنتاج والصادر لشركة سكر كنانة المحدودة للأعوام 2004م-2015م (ألف طن).	(10/5)
169	معدل النمو السنوي للإنتاج والصادر في شركة سكر كنانة المحدودة للأعوام 2004م-2015م .	(11/5)
172	الانتاج والصادر لشركة سكر النيل الابيض للأعوام 2012-2017م.	(12/5)
174	الانتاج والصادر في شركة السكر السودانية للأعوام 2006-2017م.	(13/5)

رقم الصفحة	اسم الجدول	الرقم
180	أسئلة وأجوبة المستطلعين عن النظام الإداري / الموارد البشرية و الهيكل التنظيمي.	(1/6)
182	أسئلة وأجوبة المستطلعين عن الادارة الاستراتيجية وأبعادها .	(2/6)
184	أسئلة وأجوبة المستطلعين عن تطبيق نموذج الجودة والتميز المؤسسي.	(3/6)
185	أسئلة وأجوبة المستطلعين عن القدرات التنافسية العالمية.	(4/6)
188	أسئلة وأجوبة المستطلعين عن التسويق الدولي.	(5/6)
190	معدل استجابة المبحوثين.	(6/6)
191	متغير النوع لأفراد العينة.	(7/6)
192	متغير العمر لأفراد العينة.	(8/6)
193	متغير المؤهل العلمي لأفراد العينة.	(9/6)
194	متغير التخصص العلمي.	(10/6)
195	متغير سنوات الخبرة.	(11/6)
196	متغير المستوي الوظيفي لأفراد العينة.	(12/6)
197	متغيرات محور تطبيق الإدارة الإستراتيجية.	(13/6)
198	متغيرات محور التميز المؤسسي.	(14/6)
198	متغيرات محور القدرات التنافسية العالمية.	(15/6)
199	مقياس درجة الموافقة ليكرت الخماسي (Likart Scale).	(16/6)
200	نتائج اختبار الصدق لمحور تطبيق الإدارة الإستراتيجية.	(17/6)
201	نتائج اختبار الصدق لمحور التميز المؤسسي.	(18/6)
201	نتائج اختبار الصدق لمحور القدرات التنافسية العالمية.	(19/6)
202	نتائج اختبار الارتباط لمحاور الدراسة.	(20/6)
202	نتائج اختبار الفأ كرنيباخ لمتغيرات محور تطبيق الإدارة الإستراتيجية.	(21/6)
203	نتائج اختبار الفأ كرنيباخ لمتغيرات التميز المؤسسي.	(22/6)
203	نتائج اختبار الفأ كرنيباخ لمتغيرات محور القدرات التنافسية العالمية.	(23/6)
206	الإحصاء الوصفي لعبارات متغير التحليل البيئي.	(24/6)
207	الإحصاء الوصفي لعبارات متغير الاختيار الاستراتيجي.	(25/6)

رقم الصفحة	اسم الجدول	الرقم
208	الإحصاء الوصفي لعبارات متغير صياغة الإستراتيجية.	(26/6)
209	الإحصاء الوصفي لعبارات متغير تنفيذ الإستراتيجية.	(27/6)
210	الإحصاء الوصفي لعبارات متغير الرقابة الإستراتيجية.	(28/6)
211	الإحصاء الوصفي لعبارات متغير قيادة التميز.	(29/6)
212	الإحصاء الوصفي لعبارات متغير الإستراتيجية.	(30/6)
213	الإحصاء الوصفي لعبارات متغير العاملين.	(31/6)
214	الإحصاء الوصفي لعبارات متغير الشراكات والموارد.	(32/6)
215	الإحصاء الوصفي لعبارات متغير العمليات والمنتجات والخدمات.	(33/6)
216	الإحصاء الوصفي لعبارات متغير النفاذ إلى الأسواق الخارجية .	(34/6)
217	الإحصاء الوصفي لعبارات متغير نمو الحصة السوقية.	(35/6)
218	الإحصاء الوصفي لعبارات متغير نمو الربحية.	(36/6)
219	الإحصاء الوصفي لعبارات متغير دعم العلامة التجارية.	(37/6)
221	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والنفاذ إلى الأسواق العالمية.	(38/6)
222	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ونمو الحصة السوقية.	(39/6)
224	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ونمو الربحية.	(40/6)
225	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ودعم العلامة التجارية.	(41/6)
226	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية.	(42/6)
228	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وقيادة التميز.	(43/6)
229	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية واستراتيجية التميز .	(44/6)
230	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والعاملون.	(45/6)
232	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والشراكات والموارد.	(46/6)

رقم الصفحة	اسم الجدول	الرقم
233	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و العمليات والمنتجات والخدمات.	(47/6)
234	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و التميز المؤسسي.	(48/6)
236	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين التميز المؤسسي والنفاز إلى الأسواق العالمية	(49/6)
238	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تطبيق التميز المؤسسي والنفاز إلى الأسواق العالمية.	(50/6)
239	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين التميز المؤسسي ونمو الحصة السوقية.	(51/6)
241	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تطبيق التميز المؤسسي ونمو الحصة السوقية.	(52/6)
242	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين التميز المؤسسي ونمو الربحية.	(53/6)
244	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين ذتطبيق التميز المؤسسي ونمو الربحية.	(54/6)
245	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين التميز المؤسسي ودعم العلامة التجارية.	(55/6)
247	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (تطبيق التميز المؤسسي ودعم العلامة التجارية.	(56/6)
249	يوضح تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (قيادة التميز) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفاز إلى الأسواق العالمية .	(57/6)
250	تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (إستراتيجية التميز) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفاز إلى الأسواق العالمية.	(58/6)
251	تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (العاملون) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفاز إلى الأسواق العالمية.	(59/6)
252	تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (الشراكات والموارد) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفاز إلى الأسواق العالمية.	(60/6)

رقم الصفحة	اسم الجدول	الرقم
253	تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (العمليات والمنتجات والخدمات) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفوذ إلى الأسواق العالمية.	(61/6)
254	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاثـر المتغير الوسيط التميز المؤسسي على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والنفوذ إلى الأسواق الخارجية في شركات السكر السودانية.	(62/6)
256	تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (قيادة التميز) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفوذ إلى الأسواق العالمية.	(63/6)
257	تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (إستراتيجية التميز) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفوذ إلى الأسواق العالمية.	(64/6)
258	تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (العاملون) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفوذ إلى الأسواق العالمية.	(65/6)
259	تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (الشراكات والموارد) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفوذ إلى الأسواق العالمية.	(66/6)
260	تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (العمليات والمنتجات والخدمات) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفوذ إلى الأسواق العالمية.	(67/6)
261	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (تطبيق الإدارة الإستراتيجية ونمو الحصة السوقية بوجود التميز المؤسسي كمتغير وسيط).	(68/6)
263	تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (قيادة التميز) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفوذ إلى الأسواق العالمية.	(69/6)
264	تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (إستراتيجية التميز) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفوذ إلى الأسواق العالمية.	(70/6)
265	تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (العاملون) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفوذ إلى الأسواق العالمية.	(71/6)
266	تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (الشراكات والموارد) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفوذ إلى الأسواق العالمية.	(72/6)

رقم الصفحة	اسم الجدول	الرقم
267	تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (العمليات والمنتجات والخدمات) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفوذ إلى الأسواق العالمية.	(73/6)
268	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (تطبيق الإدارة الإستراتيجية ونمو الربحية بوجود التميز المؤسسي كمتغير وسيط).	(74/6)
270	تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (قيادة التميز) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والعلامة التجارية.	(75/6)
271	تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (إستراتيجية التميز) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والعلامة التجارية.	(76/6)
272	تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (العاملون) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والعلامة التجارية.	(77/6)
273	تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (الشراكات والموارد) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والعلامة التجارية.	(78/6)
274	تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (العمليات والمنتجات والخدمات) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ودعم العلامة التجارية.	(79/6)
275	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (تطبيق الإدارة الإستراتيجية والعلامة التجارية بوجود التميز المؤسسي كمتغير وسيط).	(80/6)

فهرست الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	الرقم
9	نموذج الدراسة - العلاقة والاثر بين متغيرات الدراسة وابعادها .	(1/1)
37	مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية.	(1/2)
42	مستويات الأستراتيجية .	(2/2)
48	عمليات الادارة الإستراتيجية.	(3/2)
51	معوقات الادارة الإستراتيجية.	(4/2)
55	استعراض القيم.	(5/2)
56	تشكيل الرؤية.	(6/2)
58	تشكيل الرسالة.	(7/2)
59	نموذج العمل الاستراتيجي .	(8/2)
60	تشكيل الهيكل التنظيمي.	(9/2)
64	المستويات البيئية.	(10/2)
89	عمليات الرقابة التقليدية.	(11/2)
91	مراحل الرقابة الاستراتيجية.	(12/2)
99	مراحل تطور الجودة والتميز المؤسسي.	(1/3)
103	المفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي.	(2/3)
103	معايير التميز المؤسسي.	(4/3)
113	أوزان معايير التميز المؤسسي.	(4/4)
137	نموذج Porter للقوى الخمس المحددة لجاذبية الصناعة.	(1/4)
145	نموذج إستراتيجية التسويق الكونية .	(2/4)
152	الإنتاج العالمي للسكر والواردات والاستهلاك والتصدير (مليون طن) والنسبة المئوية للتصدير للإنتاج للأعوام من 2008م - 2015م.	(1/5)
152	يوضح نسبة الصادر العالمي من الإنتاج.	(2/5)
154	مساحة المحاصيل السكرية بالوطن العربي للأعوام من 2000-2012م.	(3/5)
155	إنتاج السكر بالوطن العربي عام 2012م.	(4/5)

رقم الصفحة	اسم الشكل	الرقم
156	الانتاج والاستهلاك والواردات للسكر بالوطن العربي (المليون طن).	(5/5)
159	المساهمون في كنانة %.	(6/5)
159	المساهمون في شركة سكر النيل الابيض %.	(7/5)
161	الطاقة التصميمية للمصانع العاملة بشركات السكر السودانية.	(8/5)
163	إنتاج السودان من السكر والواردات والاستهلاك والتصدير للأعوام من 2011م-2018م.	(9/5)
163	مقارنة بين الصادر من السكر و الإنتاج (مليون طن) للأعوام من 2011م- 2018م.	(10/5)
167	المستهدف والمنفذ للإنتاج في شركة سكر كنانة المحدودة للأعوام من 2004م-2015م.	(11/5)
167	المستهدف والمنفذ للصادر في شركة سكر كنانة المحدودة للأعوام من 2004م-2015م (ألف طن).	(12/5)
170	مقارنة بين الإنتاج والصادر في شركة سكر كنانة المحدودة للأعوام من 2004م-2015م (ألف طن) .	(13/5)
172	الانتاج في شركة سكر النيل الابيض للأعوام من 2012-2017م.	(14/5)
173	نسبة الصادر من الإنتاج في شركة سكر النيل الابيض للأعوام من 2012م-2018م.	(15/5)
175	الانتاج في شركة السكر السودانية للأعوام 2006-2017م.	(16/5)
175	نسبة الصادر من الإنتاج في شركة السكر السودانية للأعوام من 2006-2017م.	(17/5)
192	متغير النوع لأفراد العينة.	(1/6)
193	متغير العمر لأفراد العينة.	(2/6)
194	متغير المؤهل العلمي لأفراد العينة.	(3/6)
195	متغير التخصص العلمي.	(4/6)
196	متغير سنوات الخبرة.	(5/6)
197	متغير المستوي الوظيفي لأفراد العينة.	(6/6)

فهرست الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
297	أسئلة المقابلة	1
299	الاستبانة	2
306	قائمة بأسماء المحكمين	3