

# الفصل الاول

## الإطار العام للدراسة

ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الإطار العام للدراسة سنتطرق في هذا الفصل إلى:

**1.1 خطة الدراسة .**

**2.1 الدراسات السابقة .**

# الفصل الاول

## الاطار العام للدراسة

### 1.1 خطة الدراسة:

#### 1.1.1 المقدمة:

تتسم البيئة العالمية بدرجة عالية من الازمات والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والتقنية والاعلامية... الخ ، بالإضافة الى التطورات السريعة المتمثلة في عولمة الاقتصاد الدولي وتحرير التجارة الدولية التي انتهجتها معظم دول العالم بمساندة ودعم من منظمة التجارة العالمية وما تبع ذلك من الغاء الحواجز التجارية وبالتالي الغاء الحماية على المنتجات والخدمات المحلية امام المستوردة الامر الذي أدى الى سهولة وصول المنتجات الى الاسواق العالمية ، كما لجئت مجموعة من الدول الى التكتلات الاقتصادية والسياسية للاستقواء ببعضها البعض لتعزيز قدراتها التنافسية ، فضلا عن ظهور الشركات متعددة الجنسيات ذات الامكانيات والقدرات التنافسية الدولية ، وندرة الموارد والمنافسة الشديدة عليها ، وتباين وتجدد احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة وغيرها من الاسباب ، كل هذا ادي لزيادة حدة المنافسة على الصعيد العالمي ومن هنا تبدو الحاجة ملحة لجميع الدول والشركات العاملة بها بمختلف انشطتها ان تستجيب وتتأقلم لتلك المتغيرات والتطورات والتحديات ولا يتاتي ذلك الى من خلال تبني منهج علمي وأتباع أساليب ونماذج ادارية حديثة تعبر عنها الادارة الاستراتيجية بكل أبعادها والجودة والتميز المؤسسي من اجل تحقيق واستدامة تنافسيتها في الاسواق العالمية ، و ينظر الى مفهوم الادارة الاستراتيجية على أنها الطريقة التي يقوم بها القادة بتحديد التوجه الاستراتيجي والاداء للمنظمات وذلك من خلال الصياغة الدقيقة للاستراتيجيات والتطبيق السليم لها الى جانب ممارسة الرقابة عليها ، وبالتالي تكون المنظمات قد أستطاعت بناء وأدارة قدراتها التنافسية العالمية بما يضمن لها التميز والتفرد والاستدامة في تحقيق رؤيتها مقارنة مع منافسيها في نفس المجال ، ويعتبر التميز المؤسسي التطور الاخير للجودة الشاملة ويمثل التكامل والترابط بين التطبيق الجيد لمبادئه الاولية من خلال معايير الاساسية واخيراً التقييم عبر منطبق رادار .

يعتبر قطاع صناعة السكر في السودان من أهم القطاعات الإستراتيجية التي تسهم في النمو الاقتصادي وذلك لتميزه بميزات نسبية وقدرات تنافسية كبيرة ، ولا يعتبر هذا القطاع بعيدا عن مخاطر المنافسة مع الشركات الكبيرة ذات القدرات والامكانيات العالمية سواء في السوق المحلي أو العالمي .

## 2.1.1 مشكلة الدراسة :

أولاً : تعاني القدرات التنافسية العالمية للدول العربية بشكل عام والنامية على وجه الخصوص من اثار الازمة الاقتصادية العالمية الى يومنا هذا حيث اثرت بشكل مباشر على تذبذب الوضع الاقتصادي ، وتوقف التدفقات الخارجية ( منح ، قروض ، استثمار) وتراجع عام لاجمالي الصادرات وانخفاض اسعار النفط العالمية وارتفاع التضخم مما ادي الى تدني امكانية النمو الاقتصادي ، تأتي هذه الاشكالية لتلقي بظلالها على الاقتصاد السوداني كجزء من المنظومة العالمية الذي مازال يعاني من عدة مشاكل اهمها تأثير العقوبات الاقتصادية الامريكية على السودان منذ العام 1997-2017م ، وانفصال دولة جنوب السودان في العام 2011 م حيث فقدت البلاد اكثر من 90% من ايراداتها كما ارتفعت أسعار الوقود بشكل كبير ، والحروب الاهلية ، وتقلبات سعر الصرف ، وزيادة الانفاق الحكومي ، وارتفاع معدلات التضخم اذ بلغ وفق ( تقرير الجهاز المركزي للإحصاء ، 2018م) 63.86% وغيرها من الاسباب التي انعكست سلباً بدورها على كل القطاعات الاستراتيجية والحيوية بالسودان وبالتالي اثرت على الشركات العاملة بها وجميع منتجاتها من (سلع- خدمات ) في الاسواق العالمية . بالرغم من مساعي الدولة الحثيثة الى الاستقرار الاقتصادي والسيطرة على التضخم لما له من تأثير مباشر على تنافسيته العالمية حيث انتهجت عدة سياسات منها الرقابة على النقد وزيادة الانتاج والانتاجية..الخ.

ثانياً : أشار (تقرير التنافسية العربية، 2012م) الى أن كوريا الجنوبية تصدرت الاداء الاجمالي للتنافسية تليها ايرلندا بينما حصلت جمهورية السودان على المرتبة (28) من اصل (30) دولة افريقية وعربية وعالمية وفق مؤشرات الوضع الاجمالي للتنافسية العربية حيث جاءت بعدها كل من موريتانيا(28) واليمن(30) ، كما لم يتم التطرق لدولة السودان في (Global Competitiveness Report -2018) بدافوس وعزى الدارس ذلك الى عدم توفر بيانات ومعلومات دقيقة وحديثة عن الاقتصاد السوداني .

ثالثاً : كل الدراسات العلمية والكتب الادبية في ادارة الاعمال المختصة في الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي للشركات المتوفرة في المكتبة العربية و السودانية دأبت على تبني نموذج تحليلي واحد وقديم وهو (SWOT) لصياغة الاستراتيجيات والخطط الاستراتيجية يعود الى العام 1942 م فضلاً عن عدم مناسبه في اعداد الاستراتيجيات اذ يتناسب مع الخطط التشغيلية فقط .

رابعاً: كما لم تتطرق اى دراسة على المستوى الوطني او العربي لاثر الادارة الاستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية بوجود التميز المؤسسي متغيراً وسيطاً (الفجوة التي تغطيها الدراسة ) على حسب علم الدارس

خامساً : التدهور الكبير في قطاع السكر السوداني في السنوات الاخيرة بالرغم من امتلاكه لجميع مقومات التنافسية حيث أشارت دراسة ( مجلس الوحدة العربية الاقتصادية ، 2015م ) أن السودان استطاع تحقيق اكتفاء ذاتي بنسبة (100%) من سلعة السكر في العام 2012 م ، حيث ظهر ضعف وهشاشة القدرات

التنافسية في شركات السكر السودانية في أول مواجهة لها في السوق المحلي أمام شركات السكر العالمية بعد تبني الحكومة سياسات التحرير الاقتصادي في العام 2012م .

سادساً : كما قام الدارس باجراء مقابلات استطلاعية مع صناع القرار بالشركات محل الدراسة وبناءً على افاداتهم أتضح أنهم يواجهون منافسة محلية وعالمية شديدة وأن قدراتهم التنافسية بحاجة إلى تعزيز وإستدامة وأن نتائج هذه الدراسة وتوصياتها ستكون ذات جدوى لشركاتهم .

واخيراً : ومن مما سبق يتبين بوضوح ان جميع الشركات السودانية العاملة في مجال السكر تواجه معوقات و تحديات كبيرة في تحقيق وتطوير وإستدامة وضعها التنافسي في الاسواق العالمية وذلك يحتم عليها تحليل ومراجعة وضعها وسياساتها التنافسية بشكل جوهري بغرض الوصول الى اهدافها التنافسية الكونية وفق الرؤية الاستراتيجية الكلية وعليه تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في محاولة التعرف على أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق وإستدامة القدرات التنافسية العالمية من خلال اختبار وجود التميز المؤسسي متغيراً وسيطاً في شركات السكر السودانية .

### 3.1.1 تساؤلات الدراسة :

وللإحاطة اكثر بالموضوع يُمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

1. هل يوجد اثر لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق وإستدامة القدرات التنافسية العالمية بوجود التميز المؤسسي كمتغير وسيط في الشركات محل الدراسة ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي أسئلة فرعية هي :-

2. هل يوجد اثر لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق وإستدامة القدرات التنافسية العالمية ؟

3. هل يوجد اثر لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي ؟

4. هل يوجد اثر لتطبيق التميز المؤسسي في تحقيق وإستدامة القدرات التنافسية؟

5. هل يتوسط التميز المؤسسي الاثر بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق وإستدامة القدرات التنافسية ؟

6. الى أى مدى يتم تبني منهج الادارة الاستراتيجية في الشركات محل الدراسة ؟

7. الى أى مدى يتم تبني منهج الجودة و التميز المؤسسي في الشركات محل الدراسة ؟

8. ما مستوي التنافسية العالمية في الشركات محل الدراسة ؟

9. ماهي مسببات ومعوقات التنافسية العالمية للشركات محل الدراسة ؟

10. كيف يمكن بناء وإستدامة القدرات التنافسية العالمية في الشركات محل الدراسة ؟

#### 4.1.1 أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية هذه الدراسة في الفائدة العلمية والعملية التي ستعود على كل من الدارس وصناع القرار ( قيادة ومدراء) في شركات السكر السودانية والعربية فضلاً عن الباحثين والمهتمين .

##### أ. الأهمية العلمية :

1. تسهم الدراسة في محتوى الإثراء المعرفي لمفاهيم ومتغيرات وابعاد الدراسة من خلال مراجعة العديد من الدراسات السابقة والمراجع والمؤلفات الحديثة ذات الصلة بالموضوع .
2. تعتبر هذه الدراسة هي الأولى على المستوى الوطني والعربي التي تناولت هذه الاشكالية الى جانب تطرقها الى ( أثر تطبيق الادارة الاستراتيجية في تحقيق وأستدامة القدرات التنافسية العالمية بوجود التميز المؤسسي متغيراً وسيطاً ) باستخدام نظرية المنشأة القائمة على الموارد ونظرية أصحاب المصلحة مما يساهم في استنباط مفاهيم ومعطيات وعلاقات جديدة . على حد علم الدارس
3. حيوية موضوع الدراسة الذي يمثل إضافة جديدة ونوعية للمكتبة السودانية والعربية.
4. يتوقع أن تفتح هذه الدراسة افاق جديدة للباحثين لمزيد من الدراسات والبحوث حول متغيراتها وابعادها الفرعية في ضوء النتائج المتوقعة.

##### ب. الأهمية العملية :

1. ابراز اثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي ومدى مساهمتهم في تحقيق وتطوير وإستدامة القدرات التنافسية العالمية وبيان مدي القصور بالشركات محل الدراسة.
2. تمكين صناع القرار من الاساليب والنماذج العملية الحديثة في مجال الادارة الاستراتيجية والجودة والتميز المؤسسي لمساعدتهم في تحقيق رؤيتهم الكلية بنجاح وتميز وتغرد مقارنة بالمنافسين في الشركات محل الدراسة .
3. تبني منهج الادارة الاستراتيجية يودي الى كفاءة استخدام الموارد فضلاً عن ديمومة عمل الشركات محل الدراسة وذلك عبر السعي لا رضاء أصحاب المصلحة (stakeholders).
4. من خلال النتائج التي أسفرت عنها الدراسة التي من شأنها أقناع صناع القرار في شركات السكر السودانية والعربية بضرورة تبني منهج الادارة الاستراتيجية ونموذج الجودة والتميز المؤسسي .

##### ج. الأهمية بالنسبة للدارس :

1. عمل الدارس في مجال الادارة الاستراتيجية لعدة سنوات في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية ، كما عمل ايضا بالقطاع الحكومي بالسودان بعدد من الوزارات ( التربية والتعليم ، الثقافة والاعلام

والسياحة و الشؤون الاستراتيجية والمعلومات) بولاية الخرطوم ، ومازال حتى الان مما يوضح علاقته بموضوع الدراسة وأهمية نتائجها بالنسبة له.

2. تعزز هذه الدراسة من قدرات الدارس في مجال البحث العلمي .

3. تزود الدارس بإضافة علمية ممتازة ودراسة موضوعية و إكتساب معرفة اثر تطبيق الادارة الاستراتيجية

في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية بوجود التميز المؤسسي كمتغيراً وسيطاً .

4. تساعد الدارس في الاعداد للحصول على درجة الدكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال .

#### 5.1.1 أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى محاولة الكشف عن اثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية (المتغير المستقل) في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية (المتغير التابع) بوجود التميز المؤسسي (المتغير الوسيط ) في شركات السكر السودانية وذلك من خلال ما يلي : -

1. تقديم إطار نظري لمتغيرات الدراسة وابعادها من أجل تبيان مفاهيمها وطبيعة الاثر بينهما ومقاييس مستوياتها وازالة بعض الغموض حولها بحسب الأدبيات النظرية والدراسات السابقة .

2. تقديم أحدث نموذج علمي وعملي لصياغة الخطط والاستراتيجيات نموذج(شركة-Pfieffe - الامريكية) حيث يتوقع الدارس في حالة تبنيه أن يسهم في تطوير مجال الاستراتيجيات و الشركات محل الدراسة .

3. التعرف على مدي تطبيق وممارسة الادارة الاستراتيجية في الشركات محل الدراسة .

4. التعرف على مدي تطبيق وممارسة الجودة و التميز المؤسسي في الشركات محل الدراسة .

5. التعرف على واقع القدرات التنافسية العالمية في الشركات محل الدراسة .

6. التعرف على مسببات ومعوقات تنافسية شركات السكر السودانية في الاسواق العالمية .

7. ابراز اثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية بالشركات محل الدراسة

8. ابراز اثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بالشركات محل الدراسة .

9. ابراز اثر تطبيق التميز المؤسسي في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية بالشركات محل الدراسة

10. بيان ما اذا كان التميز المؤسسي يتوسط الاثر بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية.

11. المساهمة في تطوير شركات السكر السودانية مما يساعد في تنمية الاقتصاد السوداني .

12. تقديم مجموعة من التوصيات العملية والعملية الى صناع القرار ( قيادات ومدراء ) في الشركات محل الدراسة بصفة خاصة ، والحكومة بصفة عامة .

13. تقديم مقترحات وبحوث لدراسات مستقبلية .

## 6.1.1 مصطلحات الدراسة:

### الإدارة الإستراتيجية **Strategic Management** :

عرفها (عوض ، 2003م ، ص 6 ) بأنها : " العملية التي تضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل " .

### التميز المؤسسي **Institutional Excellence** :

أشارت (EFQM - 2010م) بأنه " مناهج مدهشة في إدارة المؤسسات تحقق نتائج غير عادية في اتجاهين نتائج المؤسسة والأساليب التي تحقق بها هذه النتائج ، بالاعتماد على مبادئ التميز الأساسية "

### القدرات التنافسية العالمية **Global Competitiveness Abilities** :

يعرفها (السلمي، 2001م، ص 104) بأنها : " مجموعة من المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين وهما " (إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون و تؤكد حالة من التميز والاختلاف عن بقية المنافسين)".

## 7.1.1 نظريات الدراسة :

أستند تكوين نموذج الدراسة على نظريتي(الموارد وأصحاب المصلحة) كما يلي :

### أ. نظرية الموارد (Resource Based View):

استند تكوين النموذج على نظرية المنشأة القائمة على الموارد والتي برزت في منتصف الثمانينات من القرن الماضي كتيار نافذ في الإدارة الاستراتيجية والتي تركز على الجوانب الداخلية للشركات في تفسيرها لمصادر القدرة التنافسية أكثر من تركيزها على البيئة الخارجية ، وتعزي التباين في مستويات الاداء للاختلافات الموجودة بينها من حيث الموارد والامكانيات المتوفرة (Hunt & Morgen-1996).

### ب. نظرية اصحاب المصلحة (stakeholders):

كما أستند تكوين النموذج على نظرية اصحاب المصلحة التي كان أول ظهور لها في العام (1708م ) باسم نظرية حملة الاسهم (Shareholders) و شهد القرن العشرين أغلب التطورات بخصوصها وبالتحديد في منتصف الثمانينات لتصبح نظرية شاملة ومتكاملة لجميع أصحاب المصلحة (stakeholders) ، وتعد الان من أبرز مرتكزات الإدارة الاستراتيجية وذلك لكونها تمثل بيئة علاقات وتفاعلات تنظيمية متشابكة مع البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الاعمال، فالنظرية تستند على فكرة وجود منظمة تخدم العديد من أصحاب

المصالح ، ممن لديهم أهتمامات بها والذين ينتفعون أو يتضررون منها بطريقة معينة أو باخري ( أ.د سعد العنزي-2007م ص12).

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن هنالك جماعات داخلية وخارجية تؤثر وتتأثر بعمل الشركات ، وعلية لابد لصناع القرار في الشركات من الموازنة في تلبية أحتياجات وتوقعات اصحاب المصلحة على اختلافها وتباينها بشكل متميز ومتفرد عن المنافسين حتى تتمكن من الاستدامة والتطور والنمو .

### 8.1.1 متغيرات الدراسة :

اشتملت هذه الدراسة على ثلاث متغيرات بالاضافة الى ابعادها التي تم تحديدها في ضوء فرضيات الدراسة والتي أفضت الى نموذج الدراسة كما يلي :

#### أ. المتغير المستقل :

الادارة الاستراتيجية حيث تم وضع عدد (34) عبارة في الاستبانة تمثل مؤشرات قياسه .

#### ب. المتغير الوسيط :

التميز المؤسسي حيث تم وضع عدد (25) عبارة في الاستبانة تمثل مؤشرات قياسه وتشمل الابعاد التالية :

1. قيادة التميز تم قياسها بعدد (6) فقرة .
2. الاستراتيجية تم قياسها بعدد (3) فقرة.
3. العاملين تم قياسهم بعدد (6) فقرة.
4. الشراكات والموارد تم قياسها بعدد (5) فقرة.
5. العمليات والمنتجات والخدمات تم قياسها بعدد (5) فقرة.

#### ج. المتغير التابع :

القدرات التنافسية العالمية حيث تم وضع عدد (18) فقرة في الاستبانة تمثل مؤشرات قياسها وتشمل الابعاد التالية :

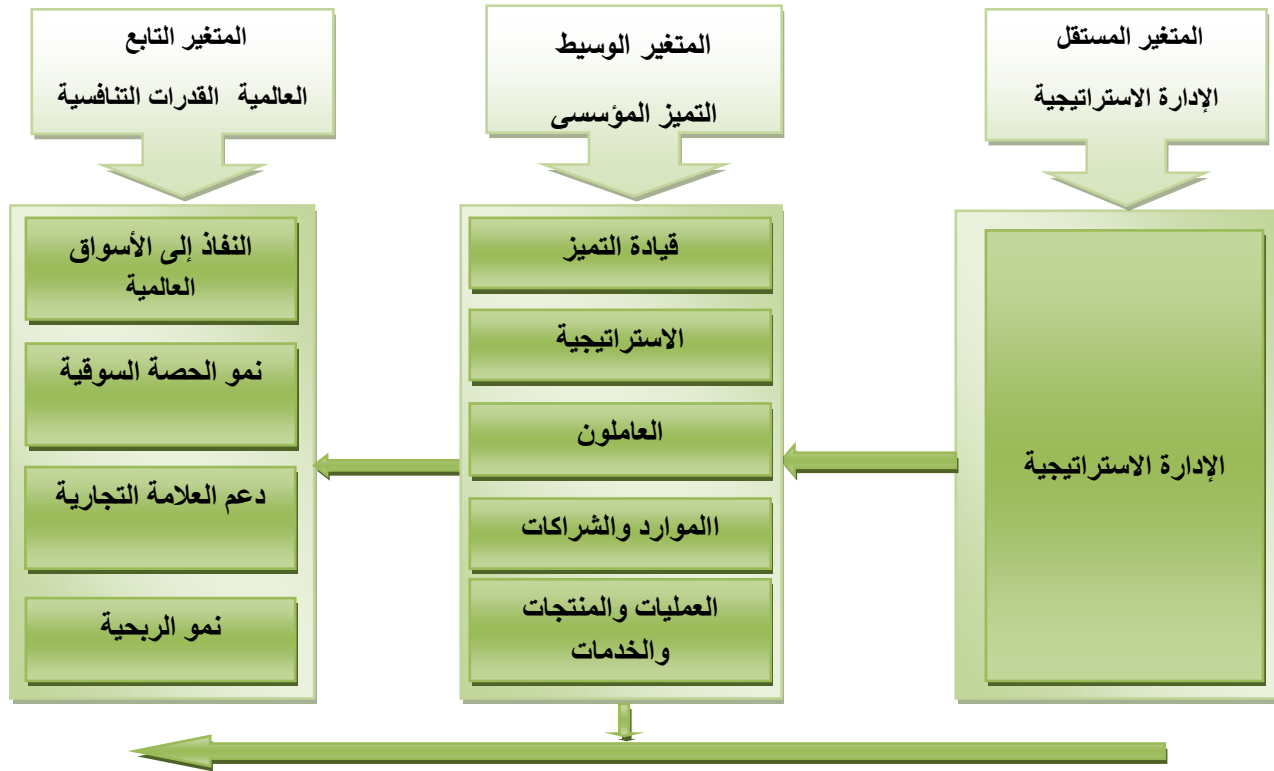
1. النفاذ إلى الأسواق الخارجية تم قياسها بعدد (5) فقرة.
2. نمو الحصة السوقية تم قياسها بعدد (4) فقرة.
3. نمو الربحية تم قياسها بعدد (4) فقرة.
4. دعم العلامة التجارية تم قياسها بعدد (5) فقرة.



## 9.1.1 نموذج الدراسة :

بناء على مضمون مشكلة الدراسة وانسجاماً مع أهدافه وفرضياته وإعتماداً على الدراسات السابقة (وما فيها من فجوات) والأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وبناءً على نظريتي (الموارد - أصحاب المصلحة) فقد تم تصميم أنموذج فرضي يوضح العلاقة والتأثير المنطقي بين متغيرات الدراسة وابعادها تعبيراً عن الحلول التي يفترضها الدارس كما مبين في الشكل رقم (1/1) أدناه

شكل رقم (1/1) يوضح العلاقة والاثـر بين متغيرات الدراسة وابعادها



إعداد النموذج : الدارس ، 2018م.

## 10.1.1 فرضيات الدراسة :

بناءً على مشكلة ونموذج الدراسة و بالاعتماد على الأدلة العلمية والاسباب المنطقية تم صياغة الفرضيات كالتالي :

الفرضية الرئيسية : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق وإستدامة القدرات التنافسية العالمية : دور التميز المؤسسي متغيراً وسيطاً في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  .

تتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق وإستدامة القدرات التنافسية العالمية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات التالية:

1-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في النفاذ إلى الأسواق العالمية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

1-2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في نمو الحصة السوقية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

1-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في نمو الربحية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

1-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في دعم العلامة التجارية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الثانية : يوجد اثر لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات التالية :

1-2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في قيادة التميز لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

2-2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إستراتيجية التميز لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

2-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في العاملون لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

2-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشراكات والموارد لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

2-5 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في العمليات والمنتجات والخدمات لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التميز المؤسسي في تحقيق وإستدامة القدرات التنافسية العالمية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات التالية :

1-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التميز المؤسسي في النفاذ إلى الأسواق العالمية لشركات السكر السودانية عند مستواه، دلالة  $(\alpha < 0.05)$

وتتشق من هذه الفرضية الفرضيات الآتية :

1-1-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة التميز في النفاذ الى الاسواق الخارجية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

2-1-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التميز في النفاذ الى الاسواق الخارجية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

3-1-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعاملون في النفاذ الى الاسواق الخارجية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

4-1-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشركات والموارد في النفاذ الى الاسواق الخارجية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

5-1-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات والمنتجات والخدمات في النفاذ الى الاسواق الخارجية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

2-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التميز المؤسسي في نمو الحصة السوقية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وتتشق من هذه الفرضية الفرضيات الآتية :

1-2-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة التميز في نمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

2-2-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التميز في نمو الحصة السوقية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

3-2-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعاملون في نمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

4-2-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشركات والموارد في نمو الحصة السوقية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

5-2-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات والمنتجات والخدمات في نمو الحصة السوقية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**3-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التميز المؤسسي في نمو الربحية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .**

وتنتش من هذه الفرضية الفرضيات الآتية :

1-3-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة التميز في نمو الربحية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

2-3-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التميز في نمو الربحية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

3-3-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعاملون في نمو الربحية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

4-3-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشراكات والموارد في نمو الربحية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

5-3-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات والمنتجات والخدمات في نمو الربحية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**3-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التميز المؤسسي في دعم العلامة التجارية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .**

وتنتش من هذه الفرضية الفرضيات الآتية :

1-4-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة التميز في دعم العلامة التجارية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

2-4-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التميز في دعم العلامة التجارية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

3-4-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعاملون في دعم العلامة التجارية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

4-4-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشراكات والموارد في دعم العلامة التجارية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

5-4-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات والمنتجات والخدمات في دعم العلامة التجارية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الرابعة : التميز المؤسسي يتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية و تحقيق وإستدامة القدرات التنافسية العالمية فى شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات التالية :

1-4 التميز المؤسسي يتوسط الاثر بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و النفاذ إلى الأسواق العالمية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وتشتق من هذه الفرضية الفرضيات الآتية :

1-1-4 قيادة التميز تتوسط الاثر بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و النفاذ إلى الأسواق العالمية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

2-1-4 استراتيجية التميز تتوسط الاثر بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و النفاذ إلى الأسواق العالمية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

3-1-4 العاملون يتوسطون الاثر بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و النفاذ إلى الأسواق العالمية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

4-1-4 الشراكات والموارد تتوسط الاثر بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و النفاذ إلى الأسواق العالمية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

5-1-4 العمليات والمنتجات والخدمات تتوسط الاثر بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و النفاذ إلى الأسواق العالمية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

2-4 التميز المؤسسي يتوسط الاثر بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و نمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وتشتق من هذه الفرضية الفرضيات الآتية :

1-2-4 قيادة التميز تتوسط الاثر بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و نمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

2-2-4 استراتيجية التميز تتوسط الاثر بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و نمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

3-2-4 العاملون يتوسطون الاثر بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و نمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

4-2-4 الشراكات والموارد تتوسط الاثر بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و نمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

5-2-4 العمليات والمنتجات والخدمات تتوسط الاثر بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و نمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**3-4 التميز المؤسسي يتوسط الاثر بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و نمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).**

وتشتق من هذه الفرضية الفرضيات الآتية :

1-3-4 قيادة التميز تتوسط الاثر بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و نمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

2-3-4 استراتيجية التميز تتوسط الاثر بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و نمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

3-3-4 العاملون يتوسطون الاثر بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و نمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

4-3-4 الشراكات والموارد تتوسط الاثر بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و نمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

5-3-4 العمليات والمنتجات والخدمات تتوسط الاثر بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و نمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**4-4 التميز المؤسسي يتوسط الاثر بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ودعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).**

وتشتق من هذه الفرضية الفرضيات الآتية :

1-4-4 قيادة التميز تتوسط الاثر بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ودعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

2-4-4 استراتيجية التميز تتوسط الاثر بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ودعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

3-4-4 العاملون يتوسطون الاثر بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ودعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

4-4-4 الشراكات والموارد تتوسط الاثر بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و دعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

5-4-4 العمليات والمنتجات والخدمات تتوسط الاثر بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ودعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 11.1.1 منهجية الدراسة :

يعتمد الدارس في هذه الدراسة على المناهج التالية:

1. **المنهج الوصفي التحليلي:** باعتباره يتلاءم وطبيعة المشكلة موضوع الدراسة ومناسب في تحقيق أهدافها ويعبر عن الظاهرة كـ"كيفية" و"كميا" , فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها , أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً "رقمياً" يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (عبيدات وآخرون، 1999، ص 46) .
2. **منهج دراسة الحالة:** لما يوفر من بيانات تفصيلية ودقيقة عن الحالة موضوع الدراسة .
3. **المنهج التاريخي:** لسرد الحقائق التاريخية المتعلقة بالدراسة للاستفادة من معلومات الماضي لتغيير الحاضر والمستقبل .

**بالإضافة إلى أسلوب التحليل الإحصائي:** باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل الاستبيانات وأختبار فروض الدراسة .

## 12.1.1 أدوات ومصادر الدراسة :

**أولاً : الأدوات والمصادر الأولية للبيانات والمعلومات**

- أ. الاستبانة: كأداة رئيسية تم من خلالها جمع البيانات من المستجيبين ( عينة الدراسة)الذين خضعوا للدراسة .
- ب. المقابلات الاستطلاعية : عبارة عن مقابلات مع مجموعة من صناع القرار بهدف الوصول لمعلومات محددة حول موضوع الدراسة .
- ج. الملاحظة .

**ثانياً : المصادر الثانوية للبيانات والمعلومات**

- أ. الكتب والمراجع العلمية.
- ب. الدراسات العربية والأجنبية والأوراق العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة.
- ج. التقارير المحلية والعربية والعالمية .
- د. الندوات والمحاضرات وورش العمل .
- هـ. الصحف والمجلات العلمية المحكمة والدوريات المتخصصة .
- و. شبكة الانترنت .

### 13.1.1 حدود الدراسة :

**الحدود الموضوعية :** اقتصر على تحديد ( أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق وإستدامة القدرات التنافسية العالمية: دور التميز المؤسسي متغيراً وسيطاً ) .

**الحدود المكانية :** جميع الشركات العاملة بمجال السكر بجمهورية السودان - ولاية الخرطوم وهي : شركة سكر كنانة المحدودة ، شركة النيل الابيض ، شركة السكر السودانية وتضم جميع المصانع الحكومية بالبلاد ( عسلاية ، الجنيد ، حلغا الجديدة ، سنار) باعتبارها الجهة الحكومية المشرفة والمنظمة لقطاع السكر بالسودان.

**الحدود البشرية :** ركزت الدراسة على صناع القرار من ( قيادات ومدراء) شركات السكر السودانية ( مجلس الادارة ، المدراء العاميين ونوابهم ، مدراء القطاعات ، مدراء الإدارات العامة ، العاملین (قيادات) ذوی الخبرة من الدرجة الخامسة وما فوق) .

**الحدود الزمنية :** تنحصر الدراسة في الفترة من (2007-2017) م .

### 14.1.1 مجتمع وعينة الدراسة :

**مجتمع الدراسة :**

أستهدف الدارس صناع القرار من (قيادات ومدراء) شركات السكر السودانية ومصانعها بجمهورية السودان (الخاصة والعامة) - بولاية الخرطوم كونهم الفئات الأكثر علاقة بموضوع الدراسة .

**عينة الدراسة :**

سيتم اختيار عينة ( قصدية ) وهي احد العينات الغير احتمالية التي يختارها الدارس للحصول على اراء او معلومات معينة لا يتم الحصول عليها الا من تلك الفئة المقصودة (عبد العزيز ،2006،ص 82).

### 15.1.1 مصوغات اختيار موضوع الدراسة :

**اولاً: مصوغات شخصية :**

أ. زيادة تمكين الدارس من موضوع الدراسة فضلاً عن انسجامها مع تخصصه (العلمي - العملي) في مجال الادارة الاستراتيجية .

ب. الرغبة في ايجاد مكانه متقدمة للشركات السودانية في الاسواق العالمية مما ينعكس على المساهمة في النهوض بالاقتصاد السوداني الذي يعاني من اختلالات.



## ثانياً : مصوغات موضوعية :

- أ. عدم وجود اى دراسة سودانية او عربية تناولت موضوع القدرات التنافسية العالمية- على حد علم الدارس حيث تعتبر ( فجوة علمية ) يجب دراستها فضلا عن الربط بين الجانب العلمي وواقع شركات السكر بجمهورية السودان .
- ب. حداثة واهمية موضوع الدراسة وخصوصاً التنافسية العالمية وازدياد الاهتمام به من قبل الشركات ( المحلية ، الاقليمية والعالمية ).
- ج. ظهور ضعف شركات السكر السودانية أمام مواجهة شركات السكر العالمية بعد أتباع الحكومة سياسات التحرير الاقتصادي في العام 2012م .
- د. حصول جمهورية السودان على مراكز متواضعة جداً في تقارير التنافسية العربية والعالمية بالرغم من انها دولة تمتلك كل المقومات اللازمة مما شكل دافعا لدراسة الاسباب .

### 16.1.1 صعوبات الدراسة :

أن من ابرز الصعوبات التي واجهت الدارس عند اعداده لا هذه الدراسة هي :

1. تشعب وحداثة موضوع الدراسة مما أدى الى ندرة الدراسات العلمية والكتب والمراجع خاصة بالمكتبة العربية والسودانية.
2. صعوبة الحصول على بعض المعلومات والاحصاءات خاصة في القطاع الحكومي .
3. ضعف ثقافة بعض عينات الدراسة لأهمية البحث العلمي والنظر اليه كترف فكري .

### 17.1.1 هيكل الدراسة :

تضمنت هذه الدراسة سبعة فصول حيث يحتوي الفصل الاول على الاطار العام للدراسة ويشمل (خطة الدراسة والدراسات السابقة) ، اما الاطار النظري للدراسة فتم تقسيمه الى ثلاث فصول يتكون من الفصل الثاني: الادارة الاستراتيجية ، الفصل الثالث: التميز المؤسسي ، الفصل الرابع : القدرات التنافسية العالمية ، أما الفصل الخامس فيحتوي على شركات السكر السودانية، وأما الفصل السادس : يتكون من الدراسة الميدانية (الاستطلاعية والتطبيقية) ، أما الفصل السابع فيحتوي على( مناقشة النتائج - التوصيات ، محددات الدراسة والدراسات المستقبلية) ، كما يتكون كل فصل من ثلاثة مباحث داخلية موضحة بالتفصيل في مقدمة الدراسة ( فهرست المحتويات) واخيراً ، المراجع والمصادر ، و الملاحق .

**1.1 الدراسات السابقة :** تعد الدراسات السابقة أطار معرفي ورافد من الروافد التي توجه العمل العلمي، وفي ما يلي عرض لاهم الدراسات التي توفرت للدارس من دراسات سابقة لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية :

### 1.2.1 الدراسات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية :-

#### 1. دراسة ايمن حسن الديراوي - 2018م<sup>1</sup> :

تطرقت هذه الدراسة الى اثر الادارة الإستراتيجية على أداء المنظمات : ريادة المنظمات كمتغير بسيط ، دراسة تطبيقية على المنظمات الاهلية العاملة في قطاع غزة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: وجود أثر بين جميع أبعاد الادارة الاستراتيجية (أهداف ، صياغة ، أعداد ، تطبيق ، رقابة وتقييم الادارة الاستراتيجية ) واداء المنظمات الاهلية بقطاع غزة ، تأكيد دور الريادة كوسيط ومعزز بين الادارة الاستراتيجية وأداء المنظمات ، و أوصت الدراسة: الاستعانة بخبراء ومختصين ذوى كفاءة عالية عند تجهيز الخطة الاستراتيجية ، التركيز على زيادة الانفاق المخصص لعملية الادارة الاستراتيجية.

#### 2. دراسة ناهد عثمان علي بابكر - 2013م<sup>2</sup> :

تطرقت هذه الدراسة الى اثر مكونات الادارة الإستراتيجية في التغيير الاستراتيجي : دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل ، دراسة تطبيقية على قطاع الاسمنت بولاية نهر النيل ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: ضعف الوعي لدى قيادات هذه الشركات بدور الإدارة الإستراتيجية في إحداث التغيير الاستراتيجي، الغياب التام للدور الفاعل للثقافة التنظيمية في إحداث التغيير الاستراتيجي كمتغير معدل لهذه العلاقة ، وأوصت الدراسة: بضرورة انتقاء القيادات الإدارية التي تمتلك خاصية التفكير والوعي الإستراتيجي للاستفادة من مكاسب هذا التغيير، الاهتمام ببناء الثقافة التنظيمية الداعمة لهذا التغيير.

#### 3. دراسة محمد حنفي محمد نور تبيدي - 2010م<sup>3</sup> :

تناولت هذه الدراسة أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء ، دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السودانية ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : إن لدى الإدارة العليا والوسطي في شركات

---

<sup>1</sup>ايمن حسن الديراوي ، اثر الادارة الإستراتيجية على أداء المنظمات : ريادة المنظمات كمتغير بسيط ، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة مقدمة لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا ،2018م.

<sup>2</sup>ناهد عثمان علي بابكر ، أثر مكونات الإدارة الإستراتيجية في التغيير الاستراتيجي: دور الثقافة التنظيمية دراسة تطبيقية على قطاع الاسمنت بولاية نهر النيل،رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة مقدمة لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا ،2013م.

<sup>3</sup> محمد حنفي محمد نور تبيدي، اثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السودانية ،رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة مقدمة لجامعة الخرطوم كلية الدراسات العليا ،2010 م.

الاتصالات معرفة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، هنالك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات الشخصية والديمغرافية للمبجوثين والمعرفة والإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية أوصت الدراسة : الاهتمام بالتدريب والتركيز عليه في مجال الإدارة الإستراتيجية خاصة في مجال التخطيط والتحليل والرقابة ، توصي الدراسة الإدارة العليا في شركة الاتصالات السودانية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية .

#### 4. دراسة عاصم محمد سعيد نصر - 2013م<sup>4</sup>:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف منظمات الاعمال ، دراسة تطبيقية على شركة دانفوديو ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : وجود علاقة طردية بين الإدارة الإستراتيجية وتحقيق أهداف منظمة دانفوديو، وجود تخطيط استراتيجي فعال في المنظمة يعمل على تحقيق موقع تنافسي مميز لها كما يعمل على زيادة نموها، وجود رسالة واضحة تميزها عن المنظمات الأخرى ، وأوصت الدراسة : ضرورة استخدام الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال ، أهمية وجود رسالة واضحة لها .

#### 5. دراسة فضل موسي جادين النعيم - 2010م<sup>5</sup>:

هدفت الدراسة إلى الوقوف على محصلة تطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية على وحدات القطاع المصرفي السوداني ، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : عموم ظاهرة ضعف المردود والنتائج عن محاولة التخطيط الإستراتيجي ( فجوة الإستراتيجية ) ، نتيجة لتنفيذ إستراتيجية إصلاح وتطوير القطاع المصرفي أدى إلى إنشاء كيانات مصرفية مقتدرة مالياً نسبياً وتحسين الخدمات المصرفية المقدمة للجمهور ، و أوصت الدراسة : اشتراط رفع الكفاية والقدرة المالية للمصارف القائمة أصلاً أو المزمع إنشائها ، التوسع في استخدامات التقنية المصرفية وتعظيم مردودها.

#### 6. دراسة ابن عمر علي مهدي - 2004م<sup>6</sup>:

تطرق الباحث في دراسته إلى أثر الإدارة الإستراتيجية على تسويق الخدمات بالشركة السودانية للاتصالات المحدودة ( سوداتل ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : عدم التخطيط الاستراتيجي السليم يؤدي الى ضعف تسويق الخدمات ، ضعف الولاء من قبل موظفي شركة سوداتل خاصة في مراكز خدمات المشتركين ،

---

4 عاصم محمد سعيد نصر، اثر الإدارة الإستراتيجية علي تحقيق أهداف منظمات الأعمال، دراسة تطبيقية على شركة دانفوديو، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة، مقدمه لجامعة الزعيم الأزهرى كلية الدراسات العليا ، 2013 م .

5 فضل موسي جادين النعيم ، اثر الإدارة الإستراتيجية على القطاع المصرفي السوداني ، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي السوداني ، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة ، مقدمه إلى أكاديمية السودان للعلوم مجلس الدراسات الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية ، 2010 م .

6 ابن عمر علي مهدي ، أثر الإدارة الإستراتيجية على تسويق الخدمات ، دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل)، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة لجامعة أمدرمان الإسلامية كلية الدراسات العليا، 2004م

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة : الاهتمام باستخدام نظام الخطط الإستراتيجية بطريقة علمية والاستفادة من التنبؤ الإحصائي السليم والبدائل الإستراتيجية وتجويد سياسات الشركة خاصة في مجال تسويق الخدمات،، الاهتمام بالتقويم الاستراتيجي لما له من آثار مباشرة على كفاءة تسويق الخدمات بشركة سوداتل .

#### 7. دراسة عباس مصطفى يوسف - 2005م<sup>7</sup> :

ركزت الدراسة على دور الإدارة الإستراتيجية في رفع كفاءة الأداء في منشآت الأعمال ، دراسة حالة شركة سكر كنانة المحدودة ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : تدني مستوى إلمام القيادات الإدارية بالمنظمات السودانية ومعرفتها بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية، العوامل الأساسية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمنظمات السودانية تكمن في نقص الوعي بأهمية الإدارة الإستراتيجية ودورها في نجاح المنظمات والاعتماد على الخطط السنوية ، واوصت الدراسة : السعي لتنمية وزيادة معرفة القيادات في هذا المجال من خلال الدورات التدريبية والسمنارات التخصصية لتوضيح أهمية الإدارة الإستراتيجية وتطوير ونمو المنشأة ، اختيار القيادات للأفراد الذين يتوفر لديهم مستوى عال من المعرفة الإدارية في المجالات المختلفة .

#### 8. دراسة بلسم أحمد بابكر زروق - 2012م<sup>8</sup> :

تطرقت الدراسة إلى أثر الإدارة الإستراتيجية على الاداء ، دراسة تطبيقية على منشآت صناعة الزيوت النباتية الغذائية في ولاية الخرطوم ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : تدار منشآت صناعة الزيوت النباتية بولاية الخرطوم عن طريق الإدارة الأسرية ( ربط الملكية بالإدارة ) ، هنالك ضعف في معرفة الإدارة الإستراتيجية لدى القائمين بإدارة المنشآت محل الدراسة وذلك لضعف الخبرة والتدريب ، و أوصت الدراسة : أن تدار المنشآت من خلال مجموعة متخصصة من الإداريين والمحترفين بدلاً من المؤسسين أو المساهمين ، إخضاع كافة المدراء على مستوى المنظمة وعلى المستوى الوظيفي إلى دورات تدريبية متخصصة في الإدارة الإستراتيجية .

#### 9. دراسة سفيان محمد سليمان مشعل - 2013م<sup>9</sup> :

ركزت الدراسة على توضيح أثر الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة الإدارية ، دراسة تطبيقية على جامعة البلقاء الأردنية ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : ان الإدارة الإستراتيجية تعمل وفق آلياتها المختلفة على

---

7 عباس مصطفى يوسف ، دور الإدارة الإستراتيجية في رفع كفاءة الأداء في منشآت الأعمال ، دراسة حالة شركة سكر كنانة المحدودة ، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة لجامعة النيلين كلية الدراسات العليا ، 2005 م.

8 بلسم أحمد بابكر زروق ، اثر الإدارة الإستراتيجية على أداء منشآت صناعة الزيوت النباتية الغذائية بالسودان ، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة لجامعة الزعيم الأزهرى كلية الدراسات العليا ، 2012 م.

9سفيان محمد سليمان مشعل ، اثراالإدارة الإستراتيجيةعلى الكفاءة الإدارية دراسة تطبيقية على جامعة البلقاء الأردنية ،رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة لجامعة الزعيم الأزهرى كلية الدراسات العليا ،2013 م.

تحسين مستويات الكفاءة الإدارية ، الخطط الإستراتيجية بالجامعة ساهمت مساهمة فاعلة في تطوير الأداء وزادت من معدلات الكفاءة الإدارية ، وأوصت الدراسة بتفعيل عملية التخطيط الاستراتيجي وتقادي سليات الخطط الماضية والاستفادة من مخرجات هذه الخطط كمدخلات للخطط الجديدة التي يتم تبنيها من قبل الإدارة العليا بجامعة البلقاء ، التركيز على تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية بجامعة البلقاء .

#### 10. دراسة حيدر محمد صديق قدور - 2009م<sup>10</sup>:

تطرق الباحث في دراسته إلى دور الإدارة الإستراتيجية في أداء شركات البترول في السودان ، دراسة تطبيقية على شركتي النيل الكبرى وبترودار ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : إن الهيكل التنظيمي الجيد يساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعة ، إن الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المهددات تساعد على تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية ، أوصت الدراسة : بتفعيل دور الرقابة الإستراتيجية في شركة النيل الكبرى لتتواءم مع الهيكل التنظيمي و الإداري وتؤدي دورها في تصحيح الانحرافات إثناء وبعد التنفيذ ، عدم التعجل في عملية الإنتاج بضغوط سياسية على حساب الجودة الشاملة .

#### 11. دراسة (MC Edward and Boris, 2013)<sup>11</sup>

ركزت الدراسة على توضيح العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وريادة الاعمال، دراسة تحليلية على مجموعة من الخدمات المالية وخدمات الاعمال في جنوب أفريقيا، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : وجود علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وممارسة ريادة الاعمال ، ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة يجب على المدراء الاستفادة من ممارسة الادارة الاستراتيجية بحيث يتم زيادة قدرة الشركات على التواصل والقدرة على الابتكار وتكون قادرة على تحمل المخاطر في حالة عدم التأكد .

#### 2.2.1 الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي .

#### 12. دراسة موسى محمد يعقوب محمد - 2012<sup>12</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق معايير التميز وأخلاقيات الأعمال على نتائج أعمال الشركات

10 حيدر محمد صديق قدوره ، دور الإدارة الإستراتيجية في أداء شركات البترول في السودان ، دراسة تطبيقية على شركتي النيل الكبرى وبترودار ، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة ، مقدمه لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا ، 2009 م .

<sup>11</sup> MC Edward Murimbika and Boris, urban. (2013): Strategic management Practices and corporate entrepreneurship: A cluster analysis of financial and business Services firm in South Africa. African Journal Business management, Vol (7), No (16), pp 1522-1535

12 موسى محمد يعقوب محمد ، أثر تطبيق معايير التميز وأخلاقيات الأعمال في نتائج الأعمال ، دراسة تطبيقية على الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز بمدينة جياذ الصناعية ، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال ، مقدمه لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2012م

العاملة بنظم الجودة والتميز بمدينة جياذ الصناعية ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن مستوى أهمية معايير التميز وأخلاقيات الأعمال في الشركات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين كانت مرتفعة ، وجود تأثير لتطبيق التميز المؤسسي ( قيادة التميز ، الاستراتيجية ، العاملين ، الموارد والشراكات ، العمليات ( على نتائج أعمال ، وأوصت الدراسة: إنشاء جائزة خاصة بالتميز في المؤسسات الصناعية تستند على أخلاقيات الأعمال لتشجيع الشركات الصناعية في السودان ودفعهم نحو التميز المؤسسي والتنافس عليه ، اشراك الشركات محل الدراسة عاملهم في وضع وتطوير استراتيجيتها والسياسات الداعمة لها وذلك لضمان الحصول على التزامهم عند تطبيقها .

**13. دراسة (Mahalli,2013) :<sup>13</sup>**

### Applying the EFQM Model in Performance Measuring Of Organization

هدفت الدراسة إلى قياس الأداء لمشروع قائم لصناعة الفولاذ في ايران على معايير التمكين في نموذج التميز الأوربي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أن المعايير المعنية لنطاق التمكين في نموذج التميز الأوربي ودرجة إنجاز الأهداف تشير إلى أن كل معايير نطاق التمكين تتعلق بأداء الشركة وتؤدي نسبياً إلى تعزيز وتحسين أداء الشركة وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها ضرورة العمل على تطوير إدارة الموارد البشرية وعملياتها المختلفة والتي تعتبر جوانب قوة للمشروع .

**14. دراسة (Doaa,2015):<sup>14</sup>**

### " Applying Enablers Criteria of EFQM Excellence In the Palestinian Universities in Gaza Study"

تطرقَت الباحثة في دراستها إلى تطبيق معايير التمكين لنموذج التميز في إدارة الجودة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نسبة تطبيق جميع إمكانات التميز فوق 60% وهذا يدل على أن تطبيق معايير وممكنات التميز كان ايجابياً وقد كانت نسبة التطبيق كالتالي معيار القيادة (72.09%) معيار السياسة والاستراتيجية (72.16%) ، معيار الأفراد (70.15%) معيار الشراكات والموارد (73.53%) ، معيار العمليات (70.76%)، ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة : ضرورة زيادة الوعي حول مفهوم التميز في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة عن طريق عقد دورات تدريبية وورش عمل ، على القادة أن يزيدوا من مشاركة العاملين وأصحاب المصلحة في تطوير رؤية ورسالة وقيم الجامعة .

<sup>13</sup> Mahalli, A. (2013). Applying the EFQM Model in Performance Measuring Of Organization Standard research journal of business management

<sup>14</sup> Doaa Jamal Applying Enablers Criteria of EFQM Excellence In the Palestinian Universities in Gaza Study Master Thesis, 2015" ،

## 15. بدر بن سليمان بن عبد الله ال مزروع - 2010:15

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تصميم نموذج التميز المقترح يتكون من أحد عشر معيار رئيسي وأثنان وأربعون معيار فرعي التي تراها القيادات الأمنية أنها ملائمة بدرجة عالية بوجه عام لتحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية ، أن درجة إهتمام الأجهزة الأمنية بالمعايير الرئيسية والفرعية لنموذج التميز المقترح بوجه عام هي درجة متوسطة تقترب من الدرجة العالية ، أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة : بتبنى مجلس وزراء الداخلية العرب نموذج التميز المقترح وتعميمه على الدول الأعضاء كصيغة لمعايير التميز الأمني ، تطبيق الأجهزة الأمنية نموذج التميز المقترح والتي يمكن من خلالها توجيه جهودها نحو تميز أدائها وخدماتها .

## 16. ايهاب مسعود - 2013:16

تطرقت الدراسة الى إلى واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في( القيادة ، السياسات والاستراتيجيات ،العاملين ، العمليات (الإجراءات) ،الشراكات والموارد ، رضا الفئة المستهدفة ،رضا العاملين ، خدمة المجتمع ، نتائج الأداء الرئيسية) في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM يقل عن 60%، أوصت الدراسة : أن تعمل القيادة الجامعية في جامعة الأقصى على رفع مستوى تشجيع العاملين على تحقيق أهداف وغايات الجامعة وتطوير أنشطتها.

## 17. علي الحاج علي - 2014م:17

تطرق الباحث في دراسته إلى راس المال الفكري وأثره على تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، دراسة ميدانية على مؤسسة البصر الخيرية العالمية وكلية مكة التقنية لطب العيون ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : هنالك علاقة ارتباط قوية بين راس المال الفكري والاهتمام به في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي ، لم تتم حصر مكونات راس المال الفكري في المؤسسة ولايوجد تحديد دقيق للمساهمات النسبية لها، أوصت الدراسة : الاهتمام بعقد حلقات نقاش(العصف الذهني) مع الموظفين للتشاور وحل المشاكل، مراجعة التغذية المرتدة من المرضي والعمل على الاستجابة الفورية للمتطلبات .

---

15 بدر بن سليمان بن عبد الله ال مزروع - بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية رسالة دكتوراه مقدمة لجامعة نايف العربية للعلوم الامنية 2010م.

16 ايهاب مسعود ، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة ، جامعة الاقصى غزة ، كلية الدراسات العليا ، 2014 م .

17 علي الحاج علي، راس المال الفكري وأثره على تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي ، دراسة ميدانية على مؤسسة البصر الخيرية العالمية وكلية مكة التقنية لطب العيون ، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة ، مقدمه لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا ، 2014

### 3.2.1 دراسات تتعلق بالقدرات التنافسية :-

18. عمر بن عليان الابداء -2012م<sup>18</sup>:

تطرقت الدراسة الى أنماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي ، دراسة تطبيقية بين شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الثقافة التنظيمية السائدة في شركات الاتصالات السعودية جامدة ، مصدر التميز التنافسي في شركات الاتصالات السعودية هو سرعة الخدمة ، لذلك فان الدراسة توصي : بضرورة العمل على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتميز التنافسي، ضرورة تحفيز و تشجيع العاملين على الابداع والابتكار .

19. دراسة Shuridah & Al Sohail -2011<sup>19</sup> :

Linkages between product modularity and integration strategies: a conceptual framework to determine competitive Abilities

هدفت الدراسة إلى وضع إطار مفاهيمي لتحديد أثر نمطية المنتج على القدرات التنافسية لقطاع التصنيع في الأسواق النامية والناشئة ، أجريت الدراسة في الصين ، حيث كانت أهم النتائج هي : أن الروابط الوثيقة بين نمطية الإنتاج وإستراتيجيات التكامل هي أساس تحقيق القدرة التنافسية والتكلفة المنخفضة ، وجودة ومرونة الأداء للشركات ، وتبين أن الدراسة قدمت إطار مفاهيمي لتحقيق إستراتيجيات الوساطة المتكاملة وإنعكاساتها الإيجابية على القدرة التنافسية ، وكانت أم التوصيات ضرورة تكثيف الجهود لدعم القدرات التنافسية للشركات.

20. Zainuddin & Abushaiba -2012<sup>20</sup> :

Performance Measurement System Design, Competitive Capability and Performance Consequences - A Conceptual Like

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية عمل نظام قياس الأداء وتوجهه الإستراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للشركة وتحسين أدائها ومدى قدرته على تمكين الشركة من التغلب على نقاط الضعف لديها ، أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية ، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أن تصاميم نظام قياس الأداء

---

18 عمر بن عليان الابداء ، أنماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي ، دراسة تطبيقية بين شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة ، مقدمه لجامعة نايف العربية للعلوم ، كلية الدراسات العليا ، 2012م .

<sup>19</sup> Sohail, M. & Al - Shuridah, O. (2011).Linkages between product modularity and integration strategies: a conceptual framework to determine competitive capabilities. International Conference on E - business, Management and Economics

<sup>20</sup> Abushaiba, I. & Zainuddin, Y. (2012).Performance Measurement System Design, Competitive Capability, and Performance Consequences A Conceptual Like. International Journal of Business and Social Science



ساهمت في معرفة المستوى الفعلي للأداء الذي ينعكس بشكل ايجابي على إحداث التطورات والتغييرات وتنمية أداء الشركة وبالتالي تحقيق القدرة التنافسية في البيئة السوقية ، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصاميم قياس الأداء التقليدية والحالية ، وتوضح أن أنظمة تصاميم قياس الأداء الحديثة تساهم في تنمية أداء الشركات على المدى الطويل ورفع مستوى القدرة التنافسية ، وقد أشارت توصيات الدراسة إلى ضرورة توظيف إستراتيجيات تطوير الأداء داخل الشركات نظرا لأهميتها في تعزيز القدرة التنافسية .

## 21. ندى جودة حسين - 2011<sup>21</sup>:

تطرق الباحثة في دراستها إلى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق القدرات التنافسية ، في بعض الشركات العاملة لقطاع الدواء بجمهورية مصر العربية ، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : إفتقار المنظمات محل البحث إلى برامج تدريبية كافية للمديرين لتنمية قدراتهم على التخطيط وأساليبه ، يعد المورد البشري المصدر الأساسي لإمتلاك القدرات التنافسية ، أهم التوصيات : العمل على تهيئة الظروف الداخلية التي تزيد من قدرة المنظمات محل البحث على النمو المستدام والتي يأتي في مقدمتها الإهتمام بالمورد البشري بهدف بناء ميزة تنافسية له ، إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية والبعد عن الهياكل التنظيمية ،

## 22. حسن نزال - 2016<sup>22</sup>:

تطرق الباحث في دراسته إلى أثر استراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن إدارة المواهب متغير وسيط، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : وجود أثر لاستراتيجيات الإبداع التنافسي الأربعة ( طبقات من المزايا ، الحث عن مناطق الضعف ، تغيير قواعد الاشتباك ، والتنافس من خلال التعاون ) في تعزيز القدرات التنافسية وإدارة المواهب ، وجود أثر لإدارة المواهب في تعزيز القدرات التنافسية ، كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي للاستراتيجيات في القدرات بوجود إدارة المواهب متغير وسيط حيث زادت نسبة التفسير بين العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات ، ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة : ضرورة أن تحرص شركات تكنولوجيا المعلومات على تنمية المواهب والتي تلعب دوراً مهماً في زيادة أثر الإبداع التنافسي على القدرات التنافسية، ضرورة دعم لبراءات الإختراع والموهوبين من خلال توفير أنشطة وبرامج تدريبية تدعم عمليات الإبداع وتصلق المواهب.

21 ندى جودة حسين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق القدرات التنافسية ، رسالة ماجستير مقدمة كلية التجارة جامعة بنها 2011

22 حسن نزال أثر استراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن إدارة المواهب متغير وسيط ، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة الشرق الأوسط 2016م

تطرق الدارس إلى دور التحالفات التسويقية في تنمية القدرة التنافسية ، دراسة تطبيقية على صناعة الادوية المصرية، اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : وجود أختلافات بين شركات صناعة الادوية نحو المتغيرات الخاصة بدوافع إقامة التحالفات التسويقية وجود أختلافات بين شركات صناعة الادوية نحو متغيرات أبعاد الثقة في التحالف ، ومن أهم التوصيات : ضرورة الاستفادة من الاتفاقيات والتحالفات والتكيف معها .

#### 4.2.1 الاضافة والتميز في الدراسة :

من خلال الاطلاع على ما سبق من دراسات يتضح لنا عدم وجود اي دراسة سودانية او عربية أو اجنبية تطرقت لموضوع الدراسة وعليه يمكن ذكر اهم ما تضيفه الدراسة الحالية :

1. تميزت هذه الدراسة عن سابقتها في تناولها لثلاثة متغيرات لم تدرس من قبل بصورة مجتمعة وبالتالي تعد من أولى المحاولات الهادفة لدراسة اثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية ( كمتغير مستقل) في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية( كمتغير تابع ) بوجود التميز المؤسسي (كمتغير وسيط) في شركات السكر السودانية مما سيعطى قوة للدراسة الحالية من خلال (الفجوة العلمية) الموجودة بالإضافة للكشف عن الارتباط والتفاعل بين هذه المتغيرات وابعادها-على حد علم الدارس .
2. تعتبر الدراسة الأولى التي تناولت مفهوم القدرات التنافسية( العالمية) للشركات على المستوى الوطني والعربي -على حد علم الدارس .
3. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المتميزة من خلال تناولها موضوعا يخشي الكثيرون الخوض فيه للملابسات الدائرة حوله وهو الاثر بين الادارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي .
4. تطبيق الدراسة على جميع شركات السكر الصناعية بجمهورية السودان بشقيها (العام -الخاص) لما لها من تأثير كبير على تنمية الاقتصاد بجمهورية السودان.
5. دراسة مسببات ومعوقات القدرات التنافسية العالمية لشركات السكر السودانية و تقديم اليه واضحة لتدعيمها.

وهذا يجعل هذه الدراسة ذات فائدة في مجالات بحث الدراسة .

---

23 محمد دويدار - دور التحالفات التسويقية في تنمية القدرة التنافسية ، دراسة تطبيقية على قطاع الدواء المصري - رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة ، مقدمة لجامعة المنوفية كلية التجارة - مصر 2011م

# الفصل الثاني

## الإدارة الاستراتيجية

ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الإدارة الاستراتيجية سنتطرق في هذا الفصل إلى:

1.2 مفهوم وتعريف الإستراتيجية والإدارة الاستراتيجية .

2.2 مفاهيم الادارة الاستراتيجية .

3.2 عمليات الادارة الاستراتيجية .

## الفصل الثاني

### الإدارة الاستراتيجية

#### 1.2 مفهوم وتعريف (الاستراتيجية - الإدارة الاستراتيجية):

##### 1.1.2 مفهوم الاستراتيجية :

لقد حظيت الإدارة الإستراتيجية والفكر الإستراتيجي لبيئة الأعمال بإهتمام كبير في ظل الآونة الأخيرة نسبة لتعرض الكثير من المنظمات للضعف والفشل مما أدى إلى إنهارها فتتويع الضغوط والمخاطر والتي تعتبر نتاجاً للتغيرات السياسية والإقتصادية والإجتماعية كالإضطراب البيئي وندرة الموارد والمنافسة وتزايد سرعة الابتكار والتجديد والإنفجار المعلوماتي والمعرفي وغيرها من العوامل أدت جميعها إلي حدة الضغوط الناشئة عن حركة هذه المتغيرات ونسبة لهذه الأسباب نجد الكثير من منظماتنا أفلتت أبوابها وصفت أعمالها لعجزها عن تحقيق أهدافها في حين أنه بإمكانها تحقيق التفوق والإمتياز إذا ما تمت إدارتها إدارة صحيحة وبصورة علمية ومدروسة وواقعية وهذا تحدى يواجه الإدارات الحالية (أ.د. الحاكم ، 2006م ، ص 17 ) .

##### 2.1.2 أصل الإستراتيجية :

اشار (المغربي ، 1999م ، ص 17 ) ألا أن : " أصل كلمة إستراتيجية (Strategy ) يرجع إلي الكلمة اليونانية استراتيجوس (Strategos) وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك" .

أما ابو (أبو قحف ، 2002م ، ص 93 ) فيقول : " تاريخياً أشتق هذا الإصطلاح ( الاستراتيجية ) من اللفظ اليونانى ( استراتيجيا ) (Strategia) وهو يعنى علم وفن توجيه الجيوش" .

بينما يرى ( درة وجرادات ، 2014م ، ص 55 ) : " أن كلمة إستراتيجية (Strategy ) مستمدة من الكلمة الأغريقية (Stratos) وتعنى جنراًلاً عسكرياً ، وتجمع بين كلمتي (Stratos) وتعنى الجيش و(ago) ومعناها يقود أي قيادة الجيش " .

أما (أدريس والغالبى ، 2011م ، ص 16) فيقولان : "جاءت كلمة الإستراتيجية من الكلمة الأغريقية (Stratos) والتي تعني Army أي الجيش والجزء الثاني Agein ومعناها To lead أي القيادة" . ويشير قاموس (Oxford word power ,2006 , p779 ) إلى أن الإستراتيجية تعني : الفن المستخدم في مجال المتفجرات والأسلحة الأخرى التي تهدف لضرب الأماكن العسكرية والاقتصادية المهمة في دولة العدو بصورة شاملة " .

يري الدارس مما سبق ان كلمة استراتيجية كانت تستخدم قديماً في المجال العسكري في قيادة المعارك وتوجيه الجيوش لإلحاق الهزيمة بالعدو والانتصار عليه ، بينما برزت هناك تعددية في الاستخدامات المعاصرة لكلمة استراتيجية حيث أصبحت تشمل كل المجالات الانسانية والعلمية بجانب العسكرية، كما كثر استخدامها في مجال الأعمال خاصة بين الشركات المتنافسة بغرض التميز والتفوق على المنافسين خصوصاً في ظل بيئة تتسم بالمتغيرات والتطورات .

### 3.1.2 تعريف الإستراتيجية :

ارشد الدين الإسلامي الحنيف على العمل باستراتيجية في قوله تعالى : ( أَفَمَنْ يَمْشِي مُكَبِّاً عَلَىٰ وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ ) صدق الله العظيم .  
سورة الملك - الآية (22)

وقد برز مفهوم الاستراتيجية في أحاديث عديدة منها الحديث الذي أخرجه البخاري بسنده عن المسور بن خزيمة ، ومروان بن الحكم رضي الله عنهما ، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (( والذي نفسي بيده لا يسألوني خطة يعظمون فيها حرمة الله إلا أعطيتهم إياها .. ، فإن هذا قد عرض لكم خطة رشد، اقبلوها ودعوني آتية .

تعددت تعريفات الإستراتيجية بين الكتاب والمهتمين بهذا الشأن نذكر عدد منها بما يضمن تغطية معظم جوانبها:

عرفها توماس نقلاً عن ( الطيبي ، 2013 ، ص38 ) بأنها: "الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن انتقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها، والتقاء رسالة المؤسسة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية وفي نفس الوقت "

وعرفها ( Minitzabery ,1987 ) بأنها : " مفهوم شمولي متكامل يتضمن 5P، فهي خطة plan موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف ، ومناورة play يقصد منها التعامل وخداع المنافسين ، وانموذج pattern متناغم الأجزاء للوصول إلى مركز أو وضع position مستقر للبيئة ، ومنظور perspective يعطى القدرة على رؤية الأشياء وادراكها وفقاً لعلاقتها الصحيحة "

بينما يعرفها (همشري ، 2013 ، ص297 ) بأنها : "أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات البيئية ،أخذة بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف في المؤسسة، سعياً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وعرفها ولكر نقلاً عن (البكري ، 2008م ، ص25 ) بأنها: "النماذج الأساسية لتخطيط الأهداف ، الموارد، العاملين، وبما يتوافق مع توجه المؤسسة نحو السوق، المنافسون، والعوامل البيئية الأخرى المحيطة بها "

ويعرفها (المقلي ، 2002م ، ص181 ) بأنها : " عبارة عن مجموعة من القرارات والإجراءات المتناسقة والتي تهدف إلى الحصول على ميزات دائمة على المنافسين ، تحسين المنشأة تجاه العملاء وتخصيص الموارد "

كما يعرفها (عبد السلام ، 2004م ، ص8 ) بأنها : " هي الأعمال التي سيتم اتخاذها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية في ضوء التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة ".

أما (عوض ، 2001م ، ص3 ) يعرفها بأنها: خطة لزيادة حصة المنظمة على حساب المنافسين أي هزيمتهم في السوق .

بينما عرفها (المليحي ، 2012م ، ص49) بأنها: "هي البدائل أو الخيارات اللازمة لانجاز الأهداف أو حل القضايا الإستراتيجية للمؤسسة، كما أنها الوسائل التي يتم بها تحقيق أغراض المؤسسة ، أو الوصول على النتائج المطلوب".

و يعرفها (ماهر ، 2002م ، ص20 ) بأنها : " هي أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع ".

وعرفها Chandler نقلاً عن (حمدان ، 2007م ، ص167 ) بأنها : " تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف".

كما عرفتها ( EFQM ,2012 , p31 ) : " بانها خطة عالية المستوى تصف الأساليب التي من خلالها تسعى المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها ، والتي يتم ترجمتها إلى غايات وأهداف استراتيجية متسقة تعكف مايجب على المؤسسة أن تفعله ".

ويعرفها ( Robbins , 2011 , p413 ) بأنها : " خطة تمكن المنظمة من القيام بالأعمال التي تتطلبها طبيعة عملها ، كما تمكنها من المنافسة مع المنظمات الأخرى بنجاح ، وكذلك تبين لها كيف يمكن أن تجذب زبائنها وترضيهم من أجل تحقيق أهدافها " .

#### 4.1.2 المقارنة بين الاستراتيجية العسكرية واستراتيجية الأعمال :

قام كل من (درة وجرادات ، 2014م ، ص55 ) بالمقارنة بينهما كالآتي :

1. استراتيجية الأعمال تستمد جذورها من الاستراتيجية العسكرية حين أن هدف كل منها كسب مزايا تنافسية .
2. المنظمات العسكرية ومنظمات الأعمال تسخر عناصر قوتها لاستغلال نقاط الضعف عند عدوها.
3. نجاح الاستراتيجية العسكرية واستراتيجية الأعمال هو نتاج اهتمام مستمر بالظروف الداخلية والخارجية وصياغة وتنفيذ ترتيبات تتكيف وتلك الظروف ، و المفاجئة تعطى قوة لتحقيق الميزة التنافسية
4. أن نظام المعلومات الذي يزود النوعين من الاستراتيجيات ببيانات عن استراتيجيات العدو أو المنافس وموارده ذو أهمية أيضاً.
5. استراتيجية الأعمال مبنية على وجود المنافسة أما الاستراتيجية العسكرية فمبنية على فرضية الصراع .
6. أن كل من النمطين من الاستراتيجيات يمكن أن يتكيف مع التغييرات وأن يحسنا أعمالهما ليكسبا النجاح .

## 5.1.2 التطور التاريخي للإستراتيجية :

لقد مرت الإستراتيجية بتطورات عديدة خلال عشرات السنين ، ويرى (العارضي وآخرون ، 2014م ، ص55 ) تلك التطورات كالتالي :

### الجدول (1/2) يوضح التطور التاريخي للإستراتيجية :

الفترة	البيئة	التطورات الإستراتيجية والإدارية
1910 - 1900	الحروب - التجارة العالمية للبضائع	البدء بفحص واختبار المهمة الإدارية
1930 - 1910	الحروب العالمية وتأثيراتها	تطور آليات الرقابة الإدارية الرسمية كاستعمال صيغ المحاسبة الإدارية - تجربة الموارد البشرية المبكرة في USA
1940	الحروب العالمية الثانية وما تلاها	- الصناعة الأمريكية القوية وولادة الإستراتيجية الرسمية - بداية النظرية التنظيمية
1950	النمو الاقتصادي في تجارة أوروبا والتطورات السياسية	الكتابات الإستراتيجية الحقيقية الأولى في الجوانب الرسمية - تطبيق نظرية المنظمة في المهام الإدارة
1960	النمو المتواصل مع ارتفاع أسعار النفط حتى نهاية هذا العقد	البحث في تقنيات إستراتيجية الشركة
1970	النمو المتواصل والذي أصبح يفوق ارتفاع أسعار النفط	- إستراتيجية الشركة الرسمية وتقنياتها المعتمدة - كتابات الباحثين الأوائل والتركيز على موضوعات بنفس الأساليب
1980	- التطورات العالمية - استعمال الحاسوب وتسجيل البيانات التي تطورت بشكل سريع	- مضمون الإستراتيجية الرئيسية المنصب على مفاهيم المنافسة بنطاق إستراتيجية الشركة الرسمية - البحث لمضامين مفهوم الإستراتيجية الجديدة ذا الأبعاد الإنسانية أكثر من أن تكون ذات بعد تنافسي أومضامين العمليات
1990	شبكة الاتصالات ، الشركات العالمية - النمو العالي في الصناعات اليابانية نمو الاقتصاديات الآسيوية	- المفاهيم العالمية الإستراتيجية - المضمون الكبير لموارد المنظمة والتنافس عليه أكثر من التنافس على أسس التطور الاستراتيجي

المصدر : جليل كاظم العارضي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة،

دار الوراق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، 2012، ص 45 .

## 6.1.2 المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية :

يرى الدراس ضرورة بيان بعض المفاهيم لتسهيل فهمها وبالتالي استيعاب مفهوم الادارة الاستراتيجية.

### 1. التفكير الإستراتيجي : Strategic Thinking

ذكر (المغربي ، 1999 ، ص45) بأنه : " توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة علي فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة علي كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة الي إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة.

### 2. التخطيط الإستراتيجي : Strategic planning

عرفه (السكرانه ، 2010م ، ص91) بأنه " العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل ، والخطة الإستراتيجية هي خطة عمل شامل طويل الأجل تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية، كما يرى أيضاً أن التخطيط الإستراتيجي تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة وأضاف أيضاً أنه عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المتغيرات الخارجية والداخلية " .

## 7.1.2 الاختلاف بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي:

بالرغم من اعتقاد الكثيرين أن الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي هما وجهان لعملة واحدة إلا انهما في حقيقة الأمر يختلفان من عدة أوجه، كما أوردها(مختار ، 2011م ، ص11) كالتالي:-

1. تعد الإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه وإغناءً لأبعاده.
2. التخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس هو الإدارة الإستراتيجية بعينها لأن الإدارة الإستراتيجية تعنى أيضاً بإدارة التغيير التنظيمي و إدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت .
3. الإدارة الإستراتيجية هي عملية خلق هادفه ( تعنى بالحاضر والمستقبل في آن واحد في حين أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع لما سيحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية في النطاق الزمني الذي تحدده المنظمة .
4. التخطيط يتعلق بالبرمجة وليس الاكتشاف في حين أن الإدارة الإستراتيجية هي قبل كل شي بحث وتقييم مستمران.



## 8.1.2 مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

وردت في الأدبيات عدة تعريفات للإدارة الإستراتيجية ويمكن عرض أهمها فيما يلي : -

عرفتها ( نادية ، 1997م ، ص28) بأنها : " هي تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية، وأوجه القوة والضعف في المنظمة، وتحديد الرسالة والأهداف ، ثم وضع الإستراتيجيات على مستوى المنظمة، ووحدات الأعمال والمستوى الوظيفي التي تتطابق مع أوجه القوة والضعف في المنظمة، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية، ثم تطبيق تلك الإستراتيجيات وممارسة الرقابة الإستراتيجية" .

كما يعرفها (غالب ، 2002م ، ص19) بأنها: " عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة كفئه وفعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة وبغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر".

وقد عرفها كلا من (Wheelen & Hunger,2002 , p25) بأنها : " عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية وتحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال المتعلقة بكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة" .

بينما يعرفها (عوض ، 2003م ، ص6) بأنها: " العملية التي تضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل". كما يشير (مرسي ، 2007م ، ص11) إلى أنها: "مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لانجاز أهداف المنظمة".

كما عرفها قلوبك **W.F.Glueck** نقلا عن (الحاكم ، 2006م ، ص34) بأنها: " عبارة عن مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة" .

عرفها (سالم ، 2009م ، ص13) بأنها: "عبارة عن عملية التحديد بواسطة الإدارة العليا لأداء ووجهة المنظمة في المدى البعيد ، وذلك عن طريق الإعداد الدقيق والتنفيذ السليم والتقييم المستمر للإستراتيجية. ومن وجهة نظر أخرى تعرف بأنها تعنى بإعداد الاستراتيجيات التي ستبناها الشركة والتخطيط لوضعها موضع التنفيذ ، وتشمل ثلاثة عناصر التحليل الإستراتيجي ، الإختيار الإستراتيجي والتنفيذ الإستراتيجي" .

كما عرفها(ادريس والغالبي ، 2011م ، ص18) بأنها : " مجموعة عمليات إدارية شاملة ومتكاملة ومستمرة

موجهه نحو صياغة وتنفيذ ورقابة استراتيجيات فعالة ، وهي أسلوب منهجي للأعمال في تعاملها مع الفرص والتهديدات".

يعرفها (أبو قحف ، 2002م ، ص65) بأنها : " عملية بواسطتها تستطيع الإدارة العليا تحديد التوجيهات طويلة الأجل للمنظمة وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعية ، وتتكون هذه العملية من عدة عناصر تتكامل مع بعضها البعض وهذه العناصر هي تحديد الرسالة والأهداف وميدان الأعمال ووضع وتنفيذ الاستراتيجيات وتقييمها".

كما عرفها (المغربي ، 1999م ، ص30) بأنها تعني : "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، و رسم رسالتها و تحديد غاياتها على المدى البعيد، و تحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص و المخاطر المحيطة بها، و نقاط القوة و الضعف المميزة لها، و ذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد و مراجعتها وتقويمها".

كما يصفها (Sharplin ,1985 , p5) بأنها : " عمليات صياغة وتنفيذ الخطط والأعمال المتعلقة بالقضايا الجوهرية والشاملة ذات الأهمية المستمرة للمنظمة ككيان".

أما ديفيد Fred R.Davied نقلا عن (الحاكم ، 2006م ، ص34) فقد عرفها بأنها : "صياغة ، وتطبيق ، وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ".

ويعرفها (توفيق ، 2001م ، ص1) بأنها : "الطريقة التي بها تقوم الإدارة العليا ( بمعاونة جميع أعضاء المنظمة ) بصياغة وتنفيذ استراتيجيات معينة للوصول إلى الاتجاه الذي أختارته المنظمة لنفسها في المستقبل".

بينما عرفها كل من (Tayler & Dess,2004 , p8) بأنها : " تتضمن القيام بالتحليل ، واتخاذ القرارات وتنفيذ الأنشطة في المنظمة من أجل خلق الميزة تنافسية والمحافظة عليها".

## 9.1.2 التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية :

إن التطور الحاصل في مجال الإدارة الإستراتيجية لا ينفصل عن التطور الحاصل في الفكر الإداري بشكل عام . حيث أن ظهور فلسفات عديدة ، ونماذج وطرق وأساليب متعددة شكلت رصيذاً معرفياً متراكماً يمثل خزيناً يستخدمه المديرين في إدارة منظماتهم والارتقاء بأدائها . لقد مرت الإدارة الإستراتيجية بتطورات عديدة خلال عشرات السنين ، ويرى (Glueck,1982 , p 9-21) أن هذا التطور مر بأربع مراحل أساسية وهي :

## 1. مرحلة التخطيط المالي الأولي Basic Financial Planning :

يمكن إرجاع بدايات التخطيط إلى الموازنات السنوية ، حيث تطورت الإجراءات للتنبؤ بالعوائد والكلف واحتياجات رأس المال ، وتحديد موازنات الكلفة السنوية . وقد عملت الموازنة كتقنية فعالة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية ، بسبب قدرة المدير التنفيذي على استيعاب متغيرات بيئة عمل المنظمة لبساطتها والبطء النسبي للتحولات الحاصلة فيها ، ومع ذلك تسببت التغيرات الاستثنائية في بيئة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية في ظهور تحديات جديدة للمنظمات ، إذ تجاوز عدد المنتجات والأسواق ، ودرجة التعقيد التكنولوجي المطلوبة ، والأنظمة الاقتصادية المعقدة قدرة أي مدير على استيعاب هذه المتغيرات ، عند ذلك أصبحت الموازنات غير مناسبة لأغراض التخطيط وتنفيذ الخيارات بمفردها .

## 2. مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ Forecast-Based Planning :

حل التخطيط المعتمد على التنبؤ محل الموازنات لمواجهة التغيرات في بيئة الأعمال وبينما عمل المحاسبون لتقدير احتياجات رأس المال، والتأهب بين خطط التمويل البديلة ، بدء الإداريون بالتقدير الاستقرائي للتوجهات السابقة ، وحاولوا التنبؤ بالتأثير المستقبلي للقوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها . وهذا أدى إلى استخدام الوسائل التنبؤية . وهنا يمكن ملاحظة أن البداية كانت باستخدام طرق التنبؤ الكلاسيكي والقائمة على النماذج الاقتصادية والرياضية ، وتقديرات الطلب ، وغيرها ، باعتبار أن ساحة عمل المنظمة محدودة ، وشكلت هذه الطرق قواعد لعمل الخطط قصيرة الأمد ولكن بعد التوسع في عمل المنظمات ، وزيادة التغيرات البيئية طورت إدارات منظمات الأعمال أساليبها ، وطرق التنبؤ لتشمل طرقاً جديدة تغطي فترات زمنية متوسطة الأمد .

## 3. مرحلة التخطيط ذو التوجه الخارجي Externally Oriented Planning :

إن حصول تغييرات في بيئة عمل المنظمات ، واشتداد المنافسة ، وتشعب الأسواق بالسلع والخدمات أدى إلى أن تصبح الوسائل الموجودة في التخطيط غير كفوءة ، وبذلك أخذت المنظمات تبحث عن طرق ووسائل وفلسفات جيدة للتعامل مع الإشكالات المطروحة ، وتجلت هذه المرحلة بزيادة الاستجابة للأسواق والمنافسة ، وتحليل كامل للموقف والتقييم التنافسي ، وتقييم البدائل الإستراتيجية وتوزيع ديناميكي للموارد . وفي البداية تم مد أفق العملية التخطيطية ليظهر التخطيط طويل الأمد ، وفي نهاية الستينات من القرن الماضي تم اعتماد مدخل التخطيط الموقفي أو الإستراتيجي لتوضيح المقدمات الرئيسية للنجاح في الصناعة وليس فقط في مديات العملية التخطيطية

## 4. مرحلة الإدارة الإستراتيجية Strategic Management :

إن الإدارة الإستراتيجية تمثل تطوراً فلسفياً وعلمياً باتجاه المداخل الشمولية لإدارة منظمات الأعمال ، فهي تشير إلى توجه حديث في تطبيق المداخل الإستراتيجية في إدارة المنظمات كأنظمة شاملة ومتكاملة ومعقدة . إنها طرق

متداخلة في التفكير والاستنتاج ومنهجيات علمية مستوعبة للصورة الشمولية لصناعة القرارات الإستراتيجية ، لذلك ليس من المستبعد تعدد التعريفات وتنوعها لمفهوم الإدارة الإستراتيجية ، لكن هذا التركيب يُرس بعناية من خلال ثلاثة أبعاد أساسية على النحو التالي :

1. الإطار العام الذي تطور الاستراتيجيات في ظل قيوده context.

2. المحتوى الذي يمثل المخرج النهائي المراد تنفيذه content.

3. العملية أو العمليات المؤدية إلى تطوير استراتيجيات فعالة processes.

ووفق هذا التصور العام فإن الإدارة الإستراتيجية تمثل مجاميع عديدة من المفاهيم الجديدة وأساليب وطرق ونماذج وأدوات تحليلية وتركيبية مختلفة ومتنوعة ، فهي مثلت نقلة نوعية في تطور الفكر الإداري والتنظيمي ، إن النماذج والأساليب والطرق المرادفة للبناء الفكري والفلسفي للإدارة الإستراتيجية مثلت هي الأخرى نقلة كبيرة باتجاه الاستفادة من معطيات التطور الحاصل في العلوم المختلفة وخاصة ذات العلاقة بالفكر الاستراتيجي . إن الإدارة الإستراتيجية وفق هذا المنظور قد أعطت إجابات منهجية علمية وعملية على كثير مما كان يُطرح بالفكر الإداري على إنه تناقض أو تعارض في الأساليب والإجراءات الإدارية المستخدمة. ففي إطار نهج الإدارة الإستراتيجية لا يوجد تناقض وتعارض بين العالمية والمحلية في التركيز على الأسواق والمستهلكين ، وكذلك بين المعايير النوعية والكمية المتداخلة ، وبين المركزية واللامركزية ، وكذلك بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي وبين الفاعلية الاقتصادية والفاعلية الاجتماعية ، وغيرها من الأساليب والطروحات الإدارية .

إن تطور الإدارة الإستراتيجية جاء على فترات متداخلة عبر الزمن لعبت فيه بعض العوامل أسباباً موضوعية وذاتية لهذا التطور منها :

1. ظهور بوادر دراسة الإدارة بمنظور شمولي من قبل كليات إدارة الأعمال وتعميق هذا الاتجاه.

2. تسارع التغيرات في البيئة العالمية، وبيئة الأعمال وخاصة التغيرات النوعية منها.

3. اشتداد المنافسة بين منظمات الأعمال، وندرة الموارد على أكثر من صعيد.

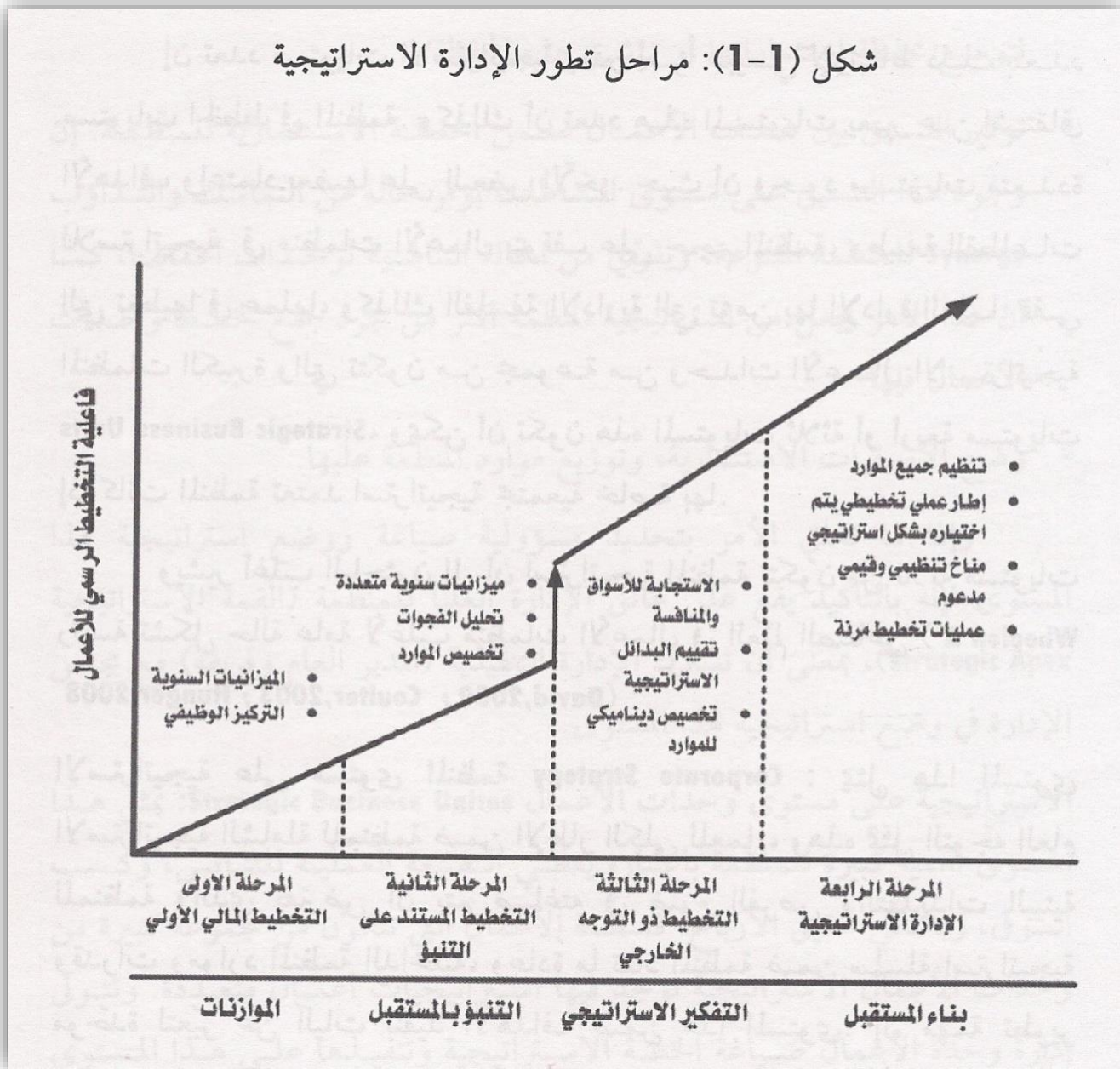
4. الانتقال من العصر الصناعي إلى عصر المعلوماتية ، ثم إلى عصر المعرفة وقد رافق هذا الأمر الاتجاه إلى العولمة والكونية في الأعمال .

5. التكنولوجيا وسرعة التطورات الحاصلة فيها ليس على الصعيد المعرفي النظري فقط ، بل سرعة الذهاب إلى مجالات التطبيق المختلفة .

أن المساهمات الأساسية للإتجاه نحو تطبيق نمط للإدارة الإستراتيجية في الفكر الإداري والتنظيمي تتمثل بقدرتها على إعطاء مدى واسع ومنفتح في تكوين البصيرة ، والقدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق والمبدع ، وكذلك رقد الفكر الإداري بوسائل تحليل جديدة ، ومناهج تركيب الأجزاء لرؤية الصورة الكلية للعمل ، فلا وجود للحلول الجاهزة والوصفات العامة لمعالجة المشكلات الإستراتيجية المطروحة ، إنها تفتح الآفاق لإيجاد حلول إبداعية

جديدة ومبتكرة يتم تصور المستقبل من خلالها بتداخل زمني مع الحاضر وفهم جديد للماضي ، وهذا الأمر يتيح للمنظمة من أن تستمر وتنمو وتتطور ، ويوضح الشكل رقم (1/2) أدناه مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية وفقاً للإسهامات المشار إليها آنفاً .

شكل (1-1): مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية



المصدر : وائل محمد إدريس - طاهر محسن الغالبي ، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات ، ( الأردن - عمان دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2011م ) ، ص 2.

## 2.2 مفاهيم الإدارة الإستراتيجية

1.2.2 أهمية الإدارة الإستراتيجية : يرى ( الحاكم ، 2006م ، ص40-44) أن للإدارة الإستراتيجية أهمية بالغة بالنسبة لمنظمات الأعمال الخاصة والعامة على السواء على وجه الخصوص في الوقت الحاضر الذي يتميز بالتغيير المستمر والسريع في ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة وذلك لما توفره لهذه المنظمات من مزايا عديدة أهمها:

**أولاً :** إرشاد وتوجيه جميع المستويات والإدارات بأهداف المنظمة حيث أنها تحدد لكل مستوى ما الذي سيتم إنجازه في المستقبل .

**ثانياً :** التعرف على التغييرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة ورصد ما يترتب على هذه التغييرات من الفرص والتهديدات المتوقعة وتحديد كيفية التعامل معها من خلال إجراء البحوث والتحليل اللازمة أي إعداد البديل الإستراتيجي الملائم لمواجهة تلك التغييرات في ضوء معرفة جوانب القوة والضعف بالمنظمة واستخدام جوانب القوة لتحقيق أقصى فائدة من الفرص المتاحة وتقليل أثر التهديدات الخارجية إلى أقل درجة ممكنة .

**ثالثاً :** توفير المعايير الموضوعية اللازمة لتقييم فرص الاستثمار المتاحة واختيار ما يناسب المنظمة في ضوء المخاطرة والأرباح الكلية للمنظمة .

**رابعاً :** تعمل كأداة أولية لتوفير التنسيق بين مستويات المنظمة ووحداتها الإدارية المختلفة سواء فيما يتعلق بتحديد الأهداف والاختصاصات وتحقيق الموارد .

**خامساً :** تساعد على التحكم والتأثير في المتغيرات بدلاً من رد الفعل فقط وهذا يساعد المنظمة على توجيه المنافسة ورغبات العملاء لصالحها بدلاً من أن تكون مجرد مستجيب سلبي لهذه المتغيرات وانطلاقاً من ذلك نستنتج

أ. أن نجاح أي منظمة يعتمد على كيفية إدارتها استراتيجياً وكذلك على المقدرات التنظيمية لمديرها فالمنظمات التي لديها ميزة تنافسية لمنتجاتها قد تتجح في الأجل القصير لكن المنظمات التي تدار إستراتيجياً هي التي سوف تنمو وتستمر في الأجل الطويل .

ب. أن سلوك المنظمات الناجحة يشير إلى أنها تتبنى مدخل الإدارة الإستراتيجية والذي يوفر : الرؤيا الواضحة والمحددة للمستقبل ففي المنظمات التي تحقق أداءً مرتفعاً هناك إحساس واضح باتجاه المنظمة المستقبلي ولماذا اتخذت المنظمة هذا الاتجاه ؟ وبالإضافة إلى ذلك فالإدارة تستطيع تغيير هذا الاتجاه المعروف لديها إذا تغيرت الظروف بدون أي خوف أو تردد . أما في المنظمات التي تحقق مستوى أداء منخفض فتكون

الإدارة غارقة في معالجة المشكلات الماضية والتفاصيل الدقيقة وليس لديها أي تصور عن اتجاه المنظمة المستقبلية فالنظر للمستقبل ليس من أسبقياتها

ج. المبادرة وتبني الأفكار النابعة من رغبات المستهلكين وحاجاتهم فالمنظمات الناجحة تتميز بوفرة الأفكار حول واقع السوق واتجاهاته والفرص التسويقية المتاحة أما المنظمات منخفضة الأداء فتتميز بأن أدائها ليس موجه لاحتياجات العملاء أو البحث عن الفرص التسويقية الجديدة . بل أن اهتماماتها ونشاطاتها تنحصر فقط في رد الفعل للاتجاهات السوق وليس أخذ زمام المبادرة لأنها تخاف عادة من تجربة الإدارة الجديدة خوفاً من الفشل وأعمالها لا تتعدى المحاولات المضمونة .

د. تصمم الإدارة في المنظمات الناجحة خطة استراتيجية بغرض تحقيق الأداء المالي الفعال والمركز التنافسي القوي وترى أن وجود الميزة التنافسية هي الأساس في تحقيق الربحية العالية والأداء المالي طويل الأجل . أما المنظمات غير الناجحة فتتميز إدارتها بإغراق نفسها في المشكلات الداخلية ولا تضع أي خطة لتطوير قدرة المنظمة على المنافسة وغالباً ما تبالغ في إمكانات منظماتها على مواجهة المنظمات القائدة في الصناعة التي تنتمي لها .

هـ. تركز المنظمات المرتفعة الأداء على النتائج حيث أن أداء الوظيفة الإدارية بكفاءة يعني تحقيق الأهداف المخططة في الوقت المناسب ، كما تركز هذه المنظمات على مكافأة وتحفيز الأداء الشخصي للأفراد . أما المنظمات منخفضة الأداء فلديها أعداء جاهزة للأداء المنخفض والتي تعزوه دائماً إلى عوامل خارجة عن إرادتها مثل ارتفاع التكاليف نتيجة التضخم وركود الطلب وغيرها ، كما إن في هذه المنظمات يصنف الأداء العادي على أنه إنجاز عظيم ولا يوجد تقدير للحافز الشخصي .

و. في المنظمات الناجحة يكون الشغل الشاغل هو التطبيق الدقيق للإستراتيجية المختارة بناءً على ما هو مخطط وفي ضوء الإمكانيات المتاحة ، أما في المنظمات غير الناجحة فالتركيز يكون على النواحي البيروقراطية حيث أن اغلب وقت الإدارة يكون ضائعاً في الاجتماعات والإجراءات الإدارية.

## 2.2.2 أهداف الإدارة الإستراتيجية :

أشار(عوض ، 2003م ، ص7) أن الإدارة الإستراتيجية تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
2. اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وتقوية مركزها التنافسي، وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع منه .
3. تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات.

4. زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.
  5. إيجاد المقياس الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية، فالإدارة التي تفشل في تحقيق أهداف المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.
  6. الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة ودرء ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة، وهو المعيار الأساسي لنجاح المنظمة.
  7. تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المنظمة هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين ( أي المنظمات الأخرى ).
  8. إيجاد نظام للإدارة الإستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في حل المشكلات.
  9. تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها ، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء .
  10. تسهيل عملية التنسيق والاتصال داخل المنظمة وزيادة فعاليتها والعمل على منع التعارض .
  - والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة .
  11. تساهم في عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة و توزيعها وتخصيصها بين البدائل المختلفة .
  12. تساعد في اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة المنظمة وتوحيد اتجاهاتها.
- 3.2.2 فوائد الإدارة الإستراتيجية :

هنالك فوائد عديدة للإدارة الاستراتيجية كما يراها كل من (ادريس والغالبى ، 2011م ، ص18-20) أهمها:-

1. توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ، ورسم صورة مستقبلية للمنظمة تحاول الوصول إليها.
2. التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل على التعامل مع الظروف والمستجدات ، ويعطي المنظمة القدرة على التكيف مع التغيرات .
3. تدعيم المركز التنافسي للمنظمة ، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز ، وتحقيق نتائج إيجابية .
4. تضع أسس علمية سليمة لتخصيص الموارد والإمكانات ، خاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة الوظيفية في المنظمة .



5. تسهم بتحديد الفرص ، ووضع الأسبقيات الملائمة والمناسبة لاستثمارها.
6. اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي تساعد المنظمة في الاستفادة من أكثر الفرص جاذبية .
7. تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة .
8. تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين موارد المنظمة والظروف السائدة في البيئة الخارجية .
9. تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد والهيكل والتكنولوجيا وأنظمة التحفيز .
10. تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية ، والاستفادة القصوى من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية .

#### 4.2.2 خصائص الإدارة الإستراتيجية:

يرى (أوبكر ، 2008م ، ص167-186) أن خصائص الإدارة الإستراتيجية تتمثل في الآتي:

1. الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة ومتصلة تربط الفترات السابقة بواقع الفترات الحالية من خلال مجال التخطيط بل تتعداه لربطها بما هو متوقع خلال الفترات المستقبلية ، حيث تم الربط بين الخطط وبرامج الأعمال لفترات سابقة بخصائص الموقف الحالي إلى جانب أخذ التغييرات والتوقعات لفترات القادمة.
2. النظرة الكاملة لمحاور وأبعاد الموقف ، من الخطأ أو الخطورة بمكان أن يستند منهج الإدارة الاستراتيجية على تصورات وأهداف يتم تأسيسها على ظواهر لا تدرك المنظمة حقيقتها.
3. الربط والتفاعل بين الجانب العملي المهني وجانب الممارسة العملية الواقعية - يعمل هذا المنهج الإستراتيجي على الدمج المتواصل بين بناء الرصيد المعرفي وتحديثه وتطويره وتنمية المهارات والقدرات المهنية باعتبار أن المعرفة والمهارة محددان للقدرة والأداء المتميز .
4. التوازن والإنسجام بين الرؤى القصيرة والبعيدة المدى .
5. التأكد من وجود الفكر أى وجود المدخلات والحقائق ودقتها ووضوح العلاقات السببية بين المسببات ( المتغيرات ) والنتائج وبالتالي الإستعداد للتعامل مع أي متغيرات مفاجئة تحد من إنجاز الأهداف.
6. التوازن النفسي وتوفر الحماية الذهنية والنفسية لمتخذي القرار والتعامل مع المواقف والأحداث سواء السالبة أو الموجبة .
7. تمكين المنظمات من تحقيق التوازن بين الجانبين في السلوك الوظيفي أو الإداري والتنظيمي حيث يتم الجمع بين الرؤية الكلية للموقف والرؤية الشكلية الظاهرية .

8. حماية المنظمات من التعامل مع بريق الفرص غير الحقيقية فالسبب وراء الأزمات والمواقف الضيقة والتي تتسبب في فشل هذه المنظمات هو عدم قدرة المنظمة على تحديد الفرص وإمكانية إستغلال الموارد وتحمل الجهود وإهدار النفقات من قبل المنظمات.

9. وجود نظام أو آليات للتشخيص والتحليل البيئي المستمر والمتواصل يمثل هذا جوهر الإدارة الاستراتيجية حيث تعد البيانات هي المدخلات والمخرجات لعملياتها وعليه فجودة المعلومات تعتبر إنعكاس لجودة الإدارة الإستراتيجية وإثبات لفعاليتها في التعامل المهني المحترف مع المعلومات وبما يضمن توافر بيانات دقيقة لمتخذى القرار تعمل على تقليل الفجوة الموجودة بين إمكانيات توفير البيانات والمعلومات وبين إمكانية وقدرة متخذى القرار على تعظيم والإنتفاع بتحديثها وتنميتها فعلاقة إنتفاع المنظمات بالمعلومات والبيانات الآن أشبه بالذي يموت جوعاً ولا يدرك أنه يحمل زاداً على ظهره.

10. وجود آلية نظامية لرصد المواقف والأحداث ذات التأثير الواضح على تاريخ المنظمة ومسارها ولذلك لا بد من دراسة المواقف وتحليل دلالاتها ، أن الخطط والمسارات الاستراتيجية تعمل على تجنب حدوث المشكلات والأزمات ومنع تكرارها وتجدر الإشارة هنا لأهمية تفعيل الإستفادة من منحنى الخبرة ومنحنى التعلم مع المشكلات بدلاً من الإعتماد على العشوائية والهوى والرؤى الشخصية المتحيزة.

#### 5.2.2 وظائف الإدارة الإستراتيجية في المنظمات :

للإدارة الإستراتيجية كممارسة أو تطبيق وظائف وملامح يجملها (درة وجرادات ، 2014م ، ص 77 ) كالآتي :

1. تحدد الغايات والأهداف بعيدة المدى للمنظمة .
2. تختار خطط عمل لتحقيق أهداف المنظمة .
3. تختار خطة عمل لتخصيص الموارد المختلفة.
4. تضع صيغة لربط رسالة المنظمة وفلسفتها وغاياتها.
5. تضع الخطط طويلة الأمد للتفاعل مع البيئة المنافسة لتحقيق أهداف المؤسسة.
6. تضع آلية لنقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه.
7. توجه قادة المنظمة لاتخاذ قرارات توجه المنظمة والأعمال لتحقيق الغايات التي أتفق عليها .
8. تضع الخطط المحكمة والقرارات والأنشطة بمرور الزمن.
9. تهتم بمفهوم الكفاءة ، أي دراسة الفرص والتهديدات واتخاذ المبادرات لمواجهتها.
10. تترجم الغايات والأهداف للمنظمة إلى حقائق ملموسة .
11. تقف أنشطة المنافسين بعناية واهتمام كبيرين.
12. تحدد نواحي القوة والضعف في المنظمة مقارنة بالمنافسين .

13. تضع الخطط التي تعكس الغايات والأهداف والسياسات التي تحقق رسالة المنظمة .
14. تحلل خيارات المنظمة بالتزواج بين مواردها والبيئة الخارجية.
15. توفر إطاراً متكاملًا موحدًا للمديرين في المنظمة لاتخاذ القرارات الفعالة التي تؤثر على جميع الإدارات فيها
16. تهيئ مطابقة وملاءمة بين المنظمة وبيئتها الخارجية.
17. توفر إطاراً فكرياً للأعمال في المنظمة.
18. تضع إطاراً متسلسلاً للقرارات وخطط العمل.

## 6.2.2 مستويات الاستراتيجية : Strategic level

الإدارة الاستراتيجية وأساليبها والمفاهيم المتعلقة بها تنطبق على جميع المنظمات كبيرة وصغيرة ربحية وغير ربحية ، لكن الحاجة لها تكون أكثر إلحاحاً وتأثيراً في حالة الشركات الربحية كبيرة الحجم وذلك لكبر حجم الأموال المستثمرة وتنوع وتعدد أنشطتها والتأثير الكبير للمتغيرات البيئية عليها . هذه الشركات عادة تقسم هيكلياً إلى ثلاثة مستويات كما يراها ( سالم ، 2009م ، ص 15-16) وهي :-

### 1. المستوى الكلي Corporate Strategy :

وهو الذي يقوم على النظرة الشمولية لجميع جوانب الشركة وعند هذا المستوى تهتم الاستراتيجية بتحديد مجال عمل الشركة ككل كأن تكون شركة خدمية أو صناعية أو زراعية . لذا فإن القرارات المتعلقة بالتحول من نشاط معين إلى نشاط آخر أو إضافة سلعة ، أو سوق جديد للسلع والأسواق الحالية التي تعمل فيها الشركة تعتبر من نوع القرارات الاستراتيجية الكلية . هذه القرارات غالباً ما يتم اتخاذها بواسطة الإدارة العليا للشركة (مجلس الإدارة) وذلك لما لهذا المستوى الإداري من قدرة على أخذ نظرة كلية للشركة وحيث تتوافر له المعلومات والصلاحيات التي تمكنه من اتخاذ قرارات من هذا النوع

### 2. المستوى الفرعي Business Strategy :

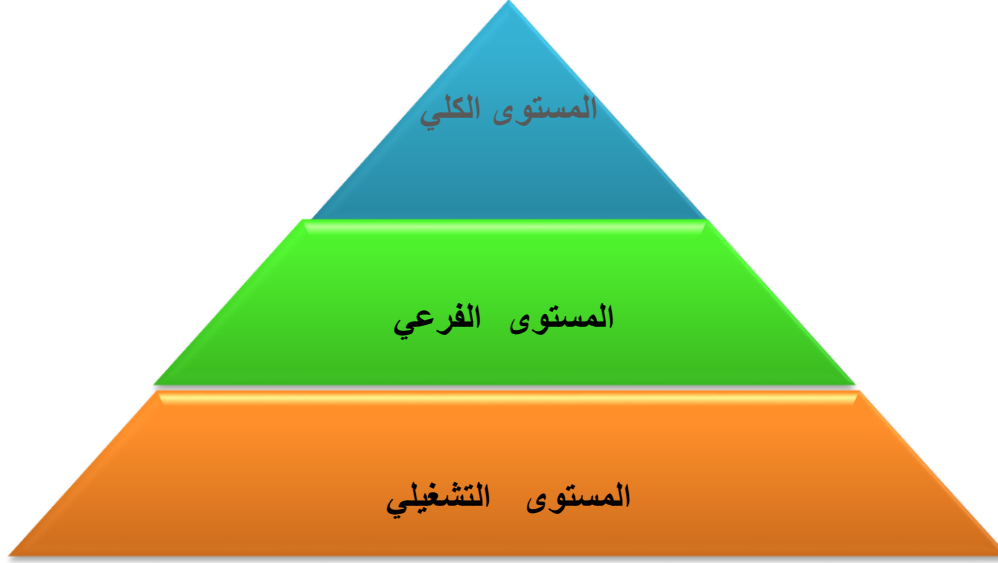
حيث يكون للشركة العديد من الوحدات أو الفروع التابعة لها والتي يشار إليها بوحدات الأعمال الرئيسية (S B U) والتي عادة ما يكون لها استراتيجيات شبه مستقلة يتم إعدادها في إطار الاستراتيجية الكلية ، وعند هذا المستوى يتم إعداد الإستراتيجيات اللازمة لتمكين الوحدات الفرعية للمنافسة في السوق الذي تعمل فيه . إلا أن هذه الإستراتيجيات تعتمد على إستراتيجيات الكلية المجاورة في المستوى الأول وتسعى إلى المساهمة في تحقيق الأهداف الكلية الموضوعة للشركة ككل . ولذا فإن إدارات هذه الوحدات الفرعية لا تكون مستقلة بصورة كاملة في اتخاذ ما تراه من قرارات إستراتيجية.

### 3. المستوى التشغيلي Operating Strategy :

والذي يركز على الوظائف التشغيلية بكل وحدة تابعة ، حيث تكون الاستراتيجيات عند هذا المستوى تعنى بتحديد الكيفية التي تساهم بها وظائف المنشأة المختلفة كالإنتاج والتسويق والبحوث والأفراد والإمدادات في

تحقيق الإستراتيجيات التي يتم إعدادها في المستويين السابقين . وبالرغم من أن هذا النوع من القرارات يتم اتخاذه على المستوى التشغيلي إلا أن له أهمية استراتيجية حيث أن تحويل الاستراتيجية إلى واقع عملي يتم عند المستوى ولذا فإنها تعتبر محورياً أساسياً بالنسبة للتنفيذ الإستراتيجي .

### شكل رقم (2-2) يوضح مستويات الأستراتيجية



المصدر : إعداد الدارس من الأدبيات السابقة .

### 7.2.2 الأدوار في الإدارة الإستراتيجية :

تتمثل الأدوار في الإدارة الإستراتيجية كما يراها كل من (ادريس والغالبي ، 2011م ، ص 30-34) في الآتي :

#### دور الإدارة العليا في الإدارة الإستراتيجية -:Top management roles

الإدارة العليا في المنظمة هي التي تضع وتتخذ القرارات الإستراتيجية ، حيث أن مصطلح الإدارة العليا يشير إلى مجموعه صغيرة من الأفراد يتواجدون في المستوى الأعلى من هيراركية المنظمة ، ويؤكد (corto & peter) نقلا عن وائل والغالبي أن العناوين التي تعتمد لمواقع الإدارة العليا تحوي الرئيس president ، المدير التنفيذي chief Executive manger ، مدير العمليات manger chief Operation ، نائب الرئيس Vice president إلى جانب مجلس الإدارة ، إن الدور الإستراتيجي للمدير التنفيذي يظهر في جميع المنظمات مهما كان حجمها ، وأنه أكثر وضوحاً في المنظمات الصغيرة والتي يكون فيها المدير التنفيذي هو المالك . حيث أن الدور المركزي الذي يلعبه المدير التنفيذي ربما يكون أقل في المنظمات متوسطة الحجم ، وأقل منه في

المنظمات كباره الحجم . ويعود هذا لكون المدير التنفيذي في المنظمات كبيرة الحجم يتحمل مسؤوليات أوسع وأشمل وأن عمل الإدارة الإستراتيجية في هذه المنظمات يحتاج إلى كوادر كبيرة.

إن مسؤولية المدير التنفيذي تمتد وتشمل نجاح عمليات الإدارة الإستراتيجية ، وهذا لا يعني بكونه يمارس هذه العمليا والمهام لوحده ، بل يقوم بتصميم عمليات إدارة إستراتيجية عبر الأنشطة Cross- functional Process Strategic Management والتي تحوي وتضم أعضاء من مختلف المستويات والمجالات التنظيمية ، ويؤكد (Forman) نقلاً عن وائل والغالبى أن استقطاب مشاركين آخرين في عمليات الإدارة الإستراتيجية ينتج عنه في الغالب غايات أكثر واقعية وكذلك أهداف واستراتيجيات أكثر وضوحاً .

### **دور مجلس الإدارة في الإدارة الإستراتيجية : Board of directors role**

من المتعارف عليه قيام المساهمين في المنظمات بانتخاب مجالس الإدارات والتي تكون أدوارها الرئيسية ممارسة سلطات ومسؤوليات مهمة في المنظمة . فالمجلس يوجه ويقود الأعمال الخاصة بالمنظمة بالإضافة إلى حماية مصالح المساهمين . وعادة مايتكون المجلس من الأعضاء الداخليين وهم الأفراد العاملين داخل المنظمات بقدرات معروفة . أما الأعضاء الخارجيون فهم يعملون لمنظمات أخرى . بالإضافة إلى ذلك يقوم أعضاء المجلس بتشكيل لجان وهيئات دائمة تمارس بانتظام العمل . أن أغلب السلطات في مجال حاكميه المنظمات تجادل بضرورة زيادة انغماس ومشاركة مجلس الإدارة في عمليات الإدارة الإستراتيجية كطريقة لتحسين نوعية القرارات الإستراتيجية ، وتمكين أعضاء المجلس من تحمل مسؤولياتهم بشكل أفضل في تمثيل مصالح المساهمين ، وأن أحد الطرق في هذا الاتجاه من خلال إضافة لجنة أو هيئة إستراتيجية للمجلس من ضمن اللجان الدائمة ، وأن مهمة هذه اللجنة يتمثل في تطوير غايات المنظمة وكذلك خياراتها الإستراتيجية للوصول لتحقيق الغايات بالإضافة إلى تقييم عمليات الإدارة الإستراتيجية في المنظمة لغرض جعلها أكثر فاعلية وكفاءة.

### **دور الكوادر التخطيطية في الإدارة الإستراتيجية :Planning staffs role**

بسبب تعقد عملية الإدارة الإستراتيجية يقوم الرئيس التنفيذي بإختيار مجموعة من العاملين والذين يطلق عليهم بالكوادر التخطيطية لمساعدة الرئيس التنفيذي بانجاز المهام الأساسية . ففي المنظمات صغيرة الحجم من المحتمل اعتماد المدير التنفيذي على شخص واحد متخصص يساعده في العملية التخطيطية . أما في المنظمات المتوسطة الحجم والكبيرة الحجم فقد يشار إلى وجود لجنة تخطيط أو حتى قسم للتخطيط يرأسه مدير أو نائب الرئيس للتخطيط المنظمى . وبشكل عام فأن المهمة الرئيسة للكوادر التخطيطية تتمثل في تقديم مختلف التقارير من خلال جمع البيانات وتحليلها وصياغة مقترحات وتوصيات عليها إلى المدير التنفيذي والمتعلقة بمختلف القرارات الإستراتيجية.

## 8.2.2 القرارات الإستراتيجية Strategic Decisions:

يعرف (أبو النصر، 2009م، ص72) القرار الاستراتيجي بأنه : الاختيار من بين عدة بدائل مطروحة بقصد تحقيق هدف أو عدة أهداف ، كما يعرف ايضاً بأنه هوعملية تتكون من مراحل تتمثل في تحقيق الهدف عن طريق تحديد البدائل التي يمكن إعمالها ثم التوصل الي الاختيار النهائي للبدل ثم تنفيذه.

أما القرار الاستراتيجي فيتعلق بوضع المنظمة في البيئة المحيطة بها ، كما يحدد مجموعة الاحتمالات المستقبلية بالنسبة للمنظمة ، وترتبط الأهداف الإستراتيجية بأهداف المنظمة التي يجب تحقيقها ولذلك فهي قرارات طويلة المدى، ويجب التعرف على ردود الأفعال المتوقعة من جانب المنظمات الأخرى ، ونظراً لأن هذا النوع من القرارات يتعلق بمستقبل المنظمة ، وله آثار طويلة المدى فإن اتخاذ مثل هذه القرارات يدخل في اختصاص الإدارة العليا .ويمثل القرار الإستراتيجي كما يشير عبد الفتاح المغربي إلى الإختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة ، وذلك لمواجهة موقف إستراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به ، ومن ثم فهي قرارات رئيسية key Decisions تتعلق بأداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية وهي قرارات طويلة وذات تأثير مهم على المنظمة وتتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم (أبو النصر ، 2009م ، ص77-79 ) حيث حدد أن القرارات الإستراتيجية تأخذ بعين الإعتبار الجوانب المتعلقة بالمنظمة كالاتي :

- أ. أ مجال الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة.
- ب. ملائمة الأنشطة مع بيئة العمل .
- ج. ملائمة الأنشطة مع القدرات والموارد.
- د. الاتجاه الذي ترغب المنظمة في أن تتطور نحوه وتسير فيه .
- هـ. موقع المنظمة بالنسبة للمجموعات والمنظمات الأخرى التي تتعامل معها، وكذلك علاقتها مع المجتمع والحكومة والجهات والمؤسسات الأخرى.
- و. الانعكاسات الرئيسية للموارد.

### 9.2.2 مزلق ( محاذير ) الإدارة الإستراتيجية :

أن مجرد وضع وثيقة للخطة الاستراتيجية لا يضمن النجاح المتوقع لها ، أن الادارة الاستراتيجية تمثل رحلة طويلة وشاقه وعلى قادة المنظمة أن يتوفر لديهم الإطار الشامل لمعالجة القضايا الكبيرة وحل المشكلات التي تواجههم لذا تتمثل أهم هذه المزلق( المحاذير ) كما يراها (درة وجرادات ، 2014م ، ص80-82 ) فيما يلي:

1. ضعف الافتراضات التي تقوم عليها الاستراتيجية .
2. عدم توفر المرونة والإبداع في عملية التخطيط .

3. النقص الذي يصيب عملية تحليل البيئة ، فهذه العملية تتطلب الكثير من المعلومات والخبرة .
4. ضعف تنفيذ الاستراتيجية الذي يتطلب أموراً عدة مثل تخصيص دقيق للموارد والقيادة الواعية والصياغة الفعالة للإستراتيجية والتنفيذ والمتابعة السليمين لها .
5. ضعف التزام القيادات العليا في المنظمة بالادارة الاستراتيجية أو التغيير المستمر لتلك القيادات .
6. ضعف وعي المديرين في المنظمة لأهمية الادارة الإستراتيجية وأثره في تحقيق أهداف المنظمة.
7. ضعف فهم دراسة البيئة الخارجية المنافسة سريعة التغيير .
8. ضعف الالتزام وتعاون الوحدات الادارية المختلفة وعلى جميع مستويات المنظمة وأعضائها ، مما يترتب عليه عقبات في تنفيذ الإستراتيجية.
9. مقاومة التغيير لدى العاملين في المنظمة مما يعيق تنفيذ الإستراتيجية .
10. الفشل في تحديد الأهداف بدقة .
11. ضعف القدرة على ربط صياغة الاستراتيجية بقدرات المنظمة ومواردها مما يؤدي إلى نتائج سلبية .
12. اتخاذ التخطيط الإستراتيجي كوسيلة للرقابة والسيطرة على القرارات والموارد في المنظمة .
13. وضع الخطط الاستراتيجية للحصول على الاعتماد أو المتطلبات القانونية الخارجية.
14. فشل الإدارة العليا في إعلام العاملين في المنظمة بالخطوة مما يجعلهم يعملون في ظلام .
15. الفشل في استخدام الخطط كمعيار لقياس الأداء .
16. الفشل في إشراك العاملين في الإدارة العليا في جميع مراحل التخطيط الإستراتيجي.
17. ترك التخطيط لخبراء التخطيط وإهمال المديرين.
18. الفشل في إيجاد مناخ تنظيمي تعاوني مؤات لإحداث التغيير.

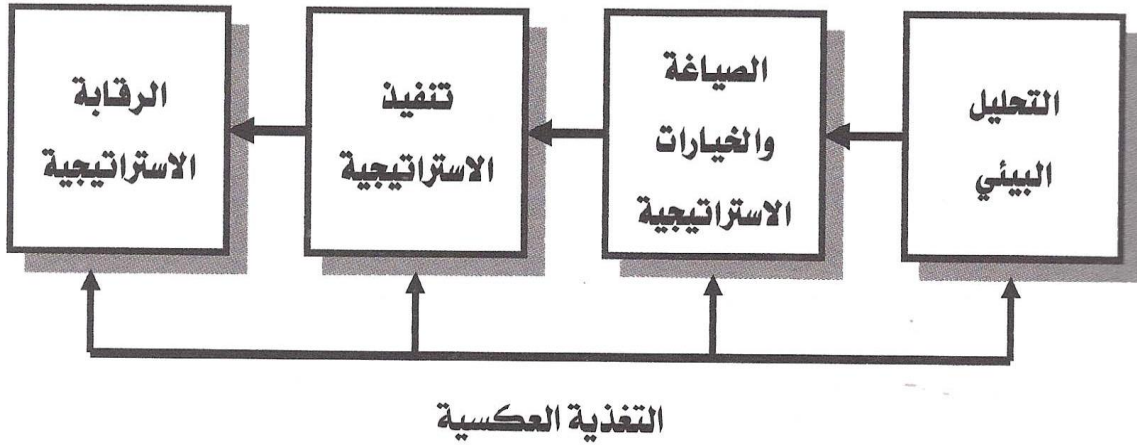
### 3.2 عمليات الإدارة الإستراتيجية :

هنالك العديد من النماذج التي تناولت مراحل و عمليات الادارة الاستراتيجية ، حيث يرى (عوض، 2003م ، ص14) أن عمليات الإدارة الإستراتيجية تمر بثلاثة مراحل أساسية تتضمن مرحلة التصميم ويطلق عليها(التخطيط الاستراتيجي أو الصياغة الاستراتيجية ثم مرحلة التطبيق أو التنفيذ الاستراتيجي الى جانب الرقابة الاستراتيجية).

ماا (Johnson&schools) و(certo&peter) نقلا عن (ادريس والغالي ، 2011م ، ص37) فيرون أن عمليات الإدارة الإستراتيجية تتضمن التحليل والتشخيص البيئي ، والصياغة ، والاختيار ، والتنفيذ ، والرقابة الإستراتيجية.

ومما سبق يمكن تحديد مراحل وعمليات الادارة الإستراتيجية كما موضح في الشكل رقم (3/2) التالي :

## الشكل رقم (3/2) يوضح عمليات الإدارة الإستراتيجية



المصدر : وائل محمد إدريس - طاهر محسن الغالبي ، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات ، الأردن ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2011 م ، ص 37

### 1.3.2 المرحلة الأولى : صياغة الاستراتيجية

#### 1.1.3.2 مفهوم صياغة الاستراتيجية :

يرى (اليسون ، 2006م ، ص33) بانها "عملية منهجية تتفق المؤسسة من خلالها، وتبني التزام المعنيين الرئيسيين على الأولويات الضرورية لرسالتها، والقادرة على الاستجابة للبيئة وتواجه الاستراتيجية مسألة الحصول على الموارد وتوظيفها لإنجاز هذه الأولويات".

كما أشار(ابوالجدائل ، 2012م ، ص93) الى أنها : " وضع وإعداد خطط طويلة المدى كفيلة بفعالية إدارة الفرص والتهديدات التي تنطوي عليها البيئة الخارجية على ضوء نقاط قوة ونقاط ضعف الشركة".

#### 2.1.3.2 أهمية صياغة الاستراتيجية :

تتجلى أهمية صياغة الاستراتيجية كما يراها (ابوالجدائل ، 2012م ، ص78-80) في الأمور التالية:

1. المرحلة التي تربط بشكل صحيح ودقيق وملائم بين التوجه العام المتأثر بجوانب نظرية عديدة وعمليات التنفيذ المتأثرة بالتفاصيل والواقعية الشديدة.
2. مساعدة منظمة الأعمال على تحديد الأدوار لمختلف المستويات ومعرفة المساهمات الضرورية والمطلوبة لكل مستوى من هذه المستويات كذلك تساعد على توفير جوانب الربط الضرورية بين عمل هذه المستويات



3. المساهمة في تخصيص وحشد الموارد ضمن إطار خطة استراتيجية واضحة المعالم .
4. تمثل القاعدة الأساسية لبدء عمليات تنفيذ الخيار الاستراتيجي لاحقاً ، فلا يمكن نقل الخيار إلى الواقع دون صياغات محددة وواضحة المعالم له.

### 3.1.3.2 معايير الإستراتيجية الجيدة:

المعايير التي يمكن أن يقاس بها الاستراتيجية الجيدة وفقاً (Edward,1998 , p247) كالآتي :

1. تعكس الإستراتيجية الجيدة قيم المدراء في المنظمة وتقويتها.
2. تمتلك الإستراتيجية الجيدة في مفهومها المحوري فهماً محورياً للقدرة التنافسية ، ويجب أن يكون هذا الفهم واضحاً بما يكفي لصياغة وتعيين ماهيتها وجوهرها في تعبير مفرد محدد.
3. تمثل الاستراتيجية الجيدة مفهوم التماسك والتعاون ، فالإستراتيجية الجيدة هي التي تساعد في إحداث تماسك وإنسجام بين الأفراد في المنظمة ، وتهدف إلى تحقيق مفهوم المشاركة في كل أرجاء المنظمة بحيث تجعلها كلاً متكاملأ ، الأمر الذي يعني تعزيز الفعالية التنظيمية وتعظيمها أكثر من مجرد إنجاز العمل بشكل مفرد على شكل أجزاء غير مترابطة ولا متساوية.
4. أن الإستراتيجية الجيدة ليست إستراتيجية متخبطة أو متأرجحة بمرور الوقت ، بل أنها تحدد الطريق التنافسي الحركي الذي يحدد بوضوح إختيارات المنظمة دون تقييد في فهم مستقبلها.

### 4.1.3.2 المبادئ الأساسية للإستراتيجية :

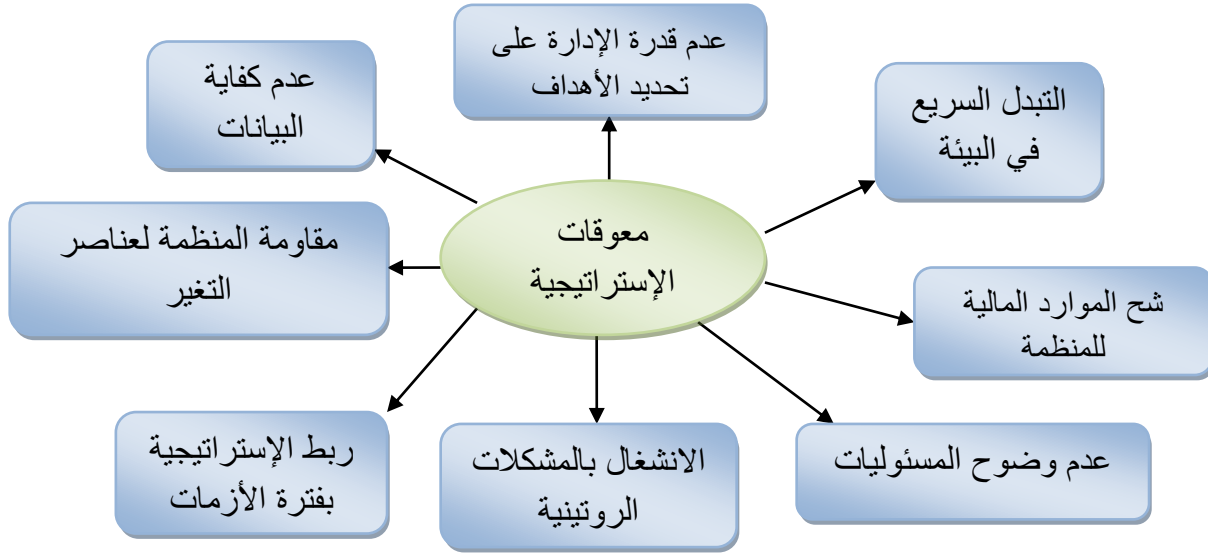
هنالك عدة مبادئ تستخدم كقواعد للسلوك يمكن الاسترشاد بها عند صياغة الإستراتيجية كما أشار (Fred,2016 , p2) وهي كالآتي :

1. تكييف وضبط حدود استخدام الوسائل المتاحة .
2. تكييف الخطط وفق الظروف ( تكييف الغايات مع الوسائل المتاحة).
3. اختيار الاستراتيجية والاتجاه الاستراتيجي .
4. عدم إهمال اتجاهات العمل أي توضيح إتجاه السلوك الأقل والأكبر نحو الأهداف .
5. صياغة خطة التشغيل العامة والتي تنتج أهداف بديلة .
6. التأكد من أن الخطط مرنة وقابلة للتكيف مع الظروف .
7. من الضروري عدم وضع جميع الموارد لحماية مجالات فريدة لطالما أن لها اتجاهات عمل متعددة .
8. عدم تجديد المنظمة لخططها الهجومية بسرعة الا بعد أن يثبت فشلها.

5.1.3.2 معوقات صياغة الاستراتيجية: أشار (السكرانة، 2010م، ص108-110). الى ان هنالك عقبات ومصاعب كثيرة تؤثر في وضع الاستراتيجيات في منظمات الاعمال:

1. **التغير والتبدل السريع في البيئة:** بما أن الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (5سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى استقرار التي تحيط بها خلال هذه الفترة وإن التغييرات السريعة تؤدي بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.
2. **عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية:** بالرغم من أن الإدارة قد تتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الإستراتيجي وضروراته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الإستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية حيث أن الخطة هي أولاً وأخراً تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية وان استعانت بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها .
3. **مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير:** إن من أول مهام صياغة الاستراتيجية أحداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.
4. **الموارد المالية للمنظمة :** من المعروف أن أية خطة إستراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل .
5. **عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي :** إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة مع وجود هيكل تنظيمي يلي حاجات العمل الإستراتيجي يعتبر احدى أهم العقبات التي تعتبر الخطة الإستراتيجية .
6. **انشغال المستويات الإدارية بالمشكلات الروتينية اليومية:** إن إعطاء الأعمال اليومية الإهتمام الأول وعدم الاكتراث بالمشكلات الإستراتيجية التي تنهض بالمنظمة وتعمل على تطويرها يلهي المنظمة ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطة إستراتيجية تنهض بها إلى الأمام.
7. **المعلومات والبيانات الإحصائية :** تقوم الخطة الإستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لابد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض وبعبارة يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة إستراتيجية سليمة.
8. **ربط التخطيط الإستراتيجي بفترة الأزمات :** يسود الاعتقاد بأن صياغة الاستراتيجية هو عمل لمواجهة الأزمات وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دورة في تطوير المنظمة ونجاحها حيث أن التخطيط الإستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها .

## الشكل رقم ( 4 / 2 ) يوضح معوقات صياغة الإستراتيجية



المصدر: بلال خلف السكارنه، التخطيط الاستراتيجي، (عمان: دار الميسرة، 2010) ص110

6.1.3.2 نماذج وأساليب أعداد وصياغة الاستراتيجية: تعددت النماذج والأساليب التي تناولت أعداد وصياغة الاستراتيجية، مثل نموذج SWOT ، نموذج التخطيط بالسيناريو S.E.M ، نموذج الاسئلة الحرجة SQM نموذج PMS و نموذج Pfeiffer .. الخ ، فهناك تباين في النماذج من حيث الملائمة لطبيعة عمل المنظمات أو من ناحية التسلسل والمراحل لمكوناتها فمنهم من يري أن التحليل البيئي يسبق التوجه الاستراتيجي للمنظمة والعكس ، كما يوجد اختلافات جوهرية في مكونات الاتجاه الاستراتيجي للمنظمات كما سيتضح ذلك لاحقاً.

### 7.1.3.2 مصوغات اختيار نموذج ( S W O T - Pfeiffer )

أولاً: نموذج شركة-Pfiefte - الأمريكية لمولفة ( Pfeiffer & others, 1993 ) :

أحدث واقوي واشمل نموذج لاعداد الاستراتيجية ، ويتوقع الدارس أن يسهم هذا النموذج في تطوير علم الاستراتيجية ، بالإضافة الى تطوير منظمات الاعمال بشكل عام وشركات السكر السودانية بشكل خاص. أعتد وتبني الدارس نموذج ( Pfeiffer ) في هذه الدراسة للأسباب التالية :

1. حداثة ومناسبته النموذج مع بيئة اعمال المنظمات في العصر الحديث .
2. النموذج الوحيد الذي خطط لعدم فشل الاستراتيجية والخطط (التخطيط للتخطيط )
3. مناسب لجميع المنظمات القائمة / ومناسب للمنظمات تحت التأسيس عبر شركات استشارية .
4. مصمم لوضع الخطط الاستراتيجية طويلة المدى أكثر من 5 سنوات .
5. السهولة في فهم النموذج وواقعي وعملي يمكن تطبيقه مباشرة في منظمات الاعمال .

## ثانياً: نموذج تحليل ( S W O T )

أعتمد وتبني الدارس نموذج ( S W O T ) في هذه الدراسة للأسباب التالية :

1. قبل البدء في الدراسة قام الدارس بإجراء مقابلات أستطلاعية مع صناع القرار في الشركات محل الدراسة حيث أتضح له أن جميع الشركات متبنية هذا النموذج ، ولقياس أثر تطبيق الادارة الاستراتيجية على متغيرات الدراسة ومدى توفر عناصرها في الشركات محل الدراسة كان لابد من الاعتماد على ما هو مطبق بالفعل على أرض الواقع .

2. النموذج الأشهر في عالم أعداد الاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي في الوطن العربي والسودان .

8.1.3.2 مراحل التخطيط الاستراتيجي ( صياغة الاستراتيجية ) حسب نموذج :

(Pfeiffer & others,1993 ,p93-261) للتخطيط الاستراتيجي التطبيقي : يتكون نموذج فايفر

من عشرة مراحل رئيسية كما يلي .

Planning to Plan	1. المرحلة الاولى : التخطيط للتخطيط
Values scan	2. المرحلة الثانية : استعراض القيم
Strategic Vision	3. المرحلة الثالثة : الرؤية الاستراتيجية
Missin	4. المرحلة الرابعة : الرسالة

مرحلة اختيار نموذج العمل الاستراتيجي Strategic Business Model وينقسم الى: ( 8,7,6,5 )

L.O.Bs (Lines Of Business)	5. المرحلة الخامسة : تحديد مجالات العمل الرئيسية
S.B.U.s(Strategic Business Units)	6. المرحلة السادسة : تحديد وحدات العمل الرئيسية
KPIs(Key Performance Indicators)	7. المرحلة السابعة : مؤشرات الاداء الرئيسة
G. A (Gap Analysis)	8. المرحلة الثامنة : تحليل الفجوات
Implementation of the Strategic Plan	9. المرحلة التاسعة : تنفيذ الخطة الاستراتيجي
Integratio with Business Planning	10. المرحلة العاشرة : الدمج مع التخطيط التشغيلي

تعتمد أعداد أي مرحلة من صياغة الاستراتيجيات على المرحلة التي تسبقها كما يلي :

### المرحلة الاولى : التخطيط للتخطيط : Planning to Plan

هي خطة يقوم بوضعها قيادة المنظمة تحدد كيف سنخطط لأعداد الخطط و الاستراتيجيات. وتعتبر هذه المرحلة إضافة نوعية في مجال أعداد ووضع الاستراتيجيات وما يميزها أنها غير موجوده في أي نموذج آخر

حيث لاحظ كل من (Pfeiffer, Nolan ,Goodstein) أن النماذج الاستراتيجية فشلت بالرغم من أن الذين وضعوها هم من الخبراء والمتخصصين في علم الاستراتيجيات و التخطيط الاستراتيجي وتوصلوا الى أن النماذج لم تتطرق لكيفية التخطيط لانجاح الخطط والاستراتيجيات وبناءً على ما سبق أقترحوا ضرورة تبني هذه المرحلة وتفاصيلها كالتالي (Pfeiffer & others,1993 ,p93):

1. تشكيل فريق قيادة التخطيط الاستراتيجي: وتتضمن هذه الخطوة عدة عناصر كما يلي :

أ. تحديد عدد أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي : ضرورة أن يتكون الفريق من 5 الى 7 أفراد ، وفي حالة

نقصان العدد يكون فعالية الفريق ضعيفة أما في حالة زيادة العدد يكون هنالك اهدار في الوقت .

ب. تحيد اعضاء الفريق:مجموعة من الافراد المتخصصين والمتمكنين في أهم مجالات عمل المنظمة وهم:

- العضو الاول : شخص متخصص في التخطيط والاستراتيجيات وهو رئيس الفريق .

- العضو الثاني : شخص متخصص في عمل المنظمة .

- العضو الثالث : شخص متخصص في ادارة الاموال .

- العضو الرابع : شخص متخصص التسويق.

- العضو الخامس : شخص متخصص في الموارد البشرية .

- العضو السادس : شخص متخصص في التقنية .

- العضو السابع : مسئول المنظمة هو الشخص الذي لا يحتاج الى الرجوع الى أحد في اتخاذ القرار .

- العضو الثامن : مستشار خارجي في حالة عدم توفر شخص متخصص في احدي المجالات أعلاه .

ج. تنظيم عمل الفريق: حتى ينتهي للفريق أعداد الاستراتيجية بكفاءة عالية فلا بد من تنظيم عمله كما يلي :

- التفرغ التام طوال فترة اعداد الاستراتيجية .

- دورية الاجتماعات : تكون مكثفة في الفترة الاولى والاخيرة وتقل في الوسط .

- تحديد ميزانية الفريق : تشمل المكافآت وجميع المصروفات خلال فترة اعداد الاستراتيجية.

2. تحديد مدة أعداد الخطة الاستراتيجية: يجب تحديد فترة زمنية لاعداد وكتابة الاستراتيجية حيث تتراوح من

3 أشهر كحد أدني الى 6 شهور كحد أقصى مهما كان حجم المنظمة .

3. تحديد مدة الخطة الاستراتيجية : حسب حجم المنظمة أو الشركات العاملة بادارة الاموال

- المنظمات الكبيرة أكثر (من 500 عامل أو 500 مليون) تكون الاستراتيجية من 15-20 سنة كحد أدني

- المنظمات المتوسطة من (100- 500 عامل . 100-500 مليون) تكون الاستراتيجية 10 سنوات كحد

أدني .

- المنظمات الصغيرة أقل من (100 عامل أو 100 مليون) تكون الاستراتيجية 5 سنوات كحد أدنى  
هنالك استثناء : المنظمات التي تعمل بالتكنولوجيا بغض النظر عن حجمها تخطط ل 5 سنوات فقط نسبة  
للتغير السريع في مجال التكنولوجيا. أما الشركات التي تقود التكنولوجيا في العالم مثل Microsoft أو  
Apple وغيرها من الشركات يمكن أن تخطط ل20 سنة .

4- اختيار نموذج التخطيط الاستراتيجي : لقد تم التطرق أنفاً لعدد من نماذج التخطيط الاستراتيجي وفي هذه  
الخطوة يتم اختيار وتحديد النموذج الافضل والمناسب .

5- تعميم بصلاحيات الفريق: يجب على مسئول المنظمة اخطار جميع العاملين بان هنالك فريق تم تكوينه لوضع  
الخطة الاستراتيجية ويجب التعاون الكامل معهم ومساعدتهم في توفير المعلومات اللازمة لكتابة الاستراتيجية .

#### المرحلة الثانية : فحص القيم Values scan:

المعنى اللغوي : مفرداها قيمة ، قيمة الشيء : الثمن الذي يعادل تكلفته . حيث أشار الحجى بان القيم هي جملة  
المعتقدات التي يحملها الفرد نحو الاشياء والمعاني وأوجه النشاط المختلفة والتي تعمل على توجيه رغباته  
واتجاهاته نحوها وتحدد له السلوك المقبول أو المرفوض والصواب والخطا(الحجى ، 2016م ، ص4) .

أوضح (Pfeiffer & others,1993 ,p143) الى ضرورة أن تبني القرارات المتعلقة بالعمل على الامور التي  
تعتبرها المنظمة ذات قيمة مثل (الربح، الحصة في السوق، الشفافية ، الجودة...الخ) حيث أن الخطط و  
الاستراتيجيات التي تضعها المنظمات بمعزل عن القيم حتماً ستواجه معوقات كبيرة وقد لا تتجح أيضاً .

عناصر القيم : عناصر القيم التي يجب على فريق الاستراتيجية أن يقوم بفحصها ومراجعتها وهي :

1. القيم الفردية : أول خطوة في مسح القيم، وهي عبارة عن فحص وتحديد القيم الشخصية لاعضاء فريق  
الاستراتيجية والتركيز على قيم القيادين والمدراء لانها تشكل جزء من نظام المنظمة .  
2. قيم المنظمة : عبارة عن فحص وتحديد نوع القيم التي يريدون من المنظمة أن تتبناها وتستخدمها في اتخاذ  
القرار ، وان هذه القرارات مهمة لان القيم المختارة ستؤثر بشكل مباشر في ما يمكن وما لا يمكن انجازة في  
المنظمة.

3. فلسفة العمل : تحدد وتنشر بعض المنظمات قيمها التنظيمية (قيم المنظمة) في بيان فلسفة عمل .

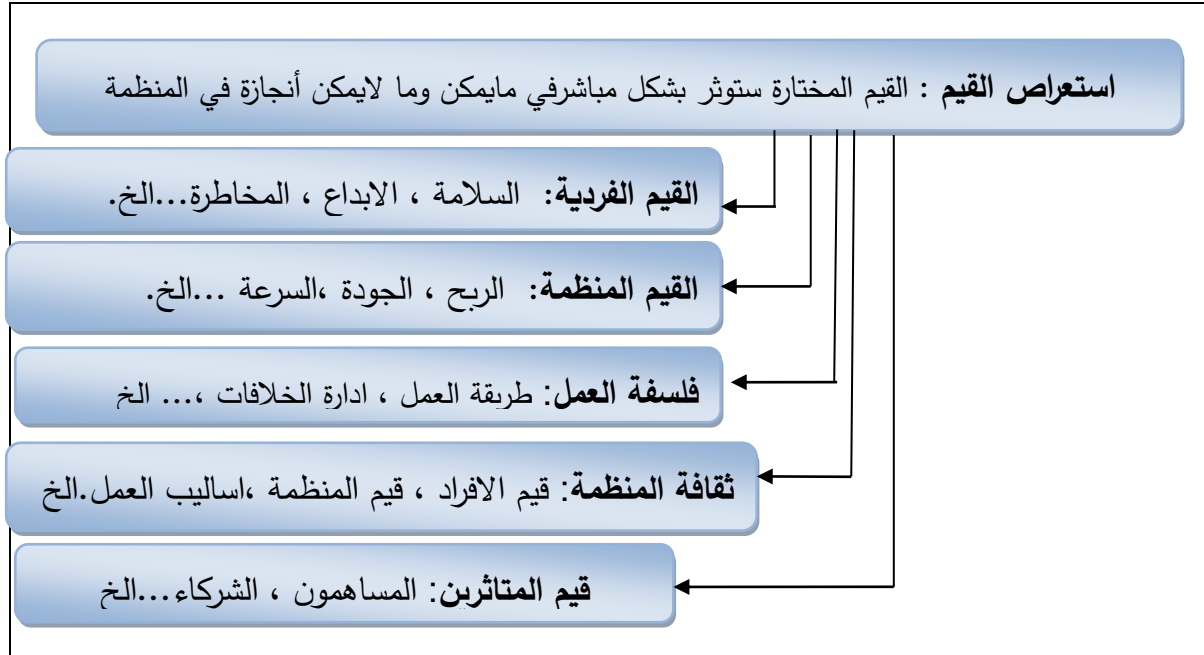
4. الثقافة التنظيمية: تتشكل من قيم (فريق التخطيط ، المنظمة ، فلسفة العمل و المساهمون والمتاثرون)

5. المتاثرون: حصر وفحص قيم الافراد أو الجماعات الذين يتاثرون ويؤثرون بعمل المنظمة .

#### كيفية أعداد وكتابة القيم :

يتم عقد اجتماع لفريق التخطيط لتحديد ووضع القيم الرئيسية المتفق عليها من قبل الجميع ، أما القيم المختلف  
عليها يتم الاتفاق والمناقشة فيها مع قيادة المنظمة.

## شكل رقم (5/2) يوضح استعراض القيم



المصدر: أعداد الدارس وفق نظرية (Pfeiffer & others, 1993) للتخطيط الاستراتيجي التطبيقي .

### المرحلة الثالثة: صياغة الرؤية Vision Formulation

تعتبر رؤية المنظمة حجر الأساس الذي تبني عليها الاستراتيجيات ، فهي تعبر عن المستقبل المنشود ، وتصف كيف يبدو النجاح ، ويجب أن تبني على افتراضات معقولة حول المستقبل مستوحاة من المجتمع الذي تخدمه المنظمة، فالرؤية بمثابة حلم أو الهام تصبو المنظمات للوصول اليه (المرسي وآخرون، 2002م) .

وعرفها (السويدان، 2016م). بأنها صورة ذهنية للمنظمة في نقطة مستقبلية أو مجموعة الاهداف بعيدة المدى. بينما يرى (مرسي وسليم، 2007، ص4) . بأنها : عبارة عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنشأة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلا .وتصاغ الرؤية أو التطلع المستقبلي بشكل عام وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه الشركة، كما ينبغي أن تقدم صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلا. " ومن أهم

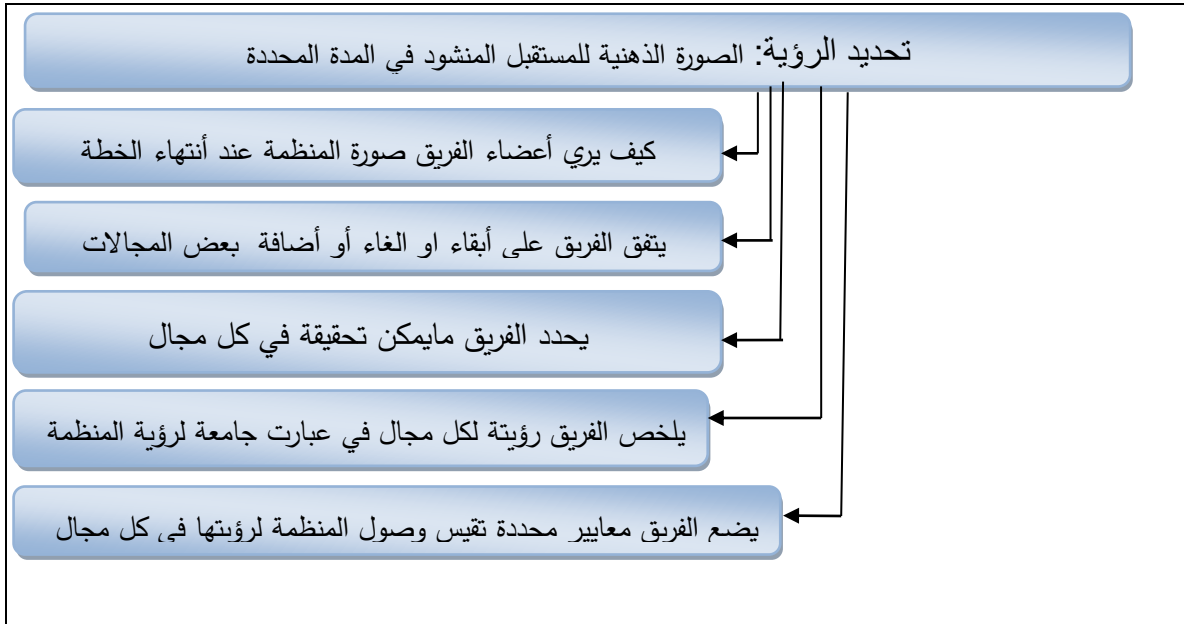
خصائص العبارات الدالة علي الرؤية المستقبلية

1. أن تتصف بالوضوح.
2. أن تكون ذات معنى ومغزى للسوق الذي تعمل به الشركة.
3. أن تتطلع إلي المستقبل وان تأخذ الماضي في اعتبارها.
4. أن تتسم بالاستقرار النسبي والاحتواء علي قدر من التحدي المتواصل.
5. أن تستهدف حفز العاملين، وأيضا العملاء أي الاهتمام بالعملاء.
6. أن تتصف بالإيجاز والتحدي والانجاز والتعبير عن التفوق والتقدم المستمر في سوق معين.

خطوات كتابة الرؤية الاستراتيجية: تعتبر من أهم خطوات التخطيط الاستراتيجي الحديث فقد حدد (Pfeiffer & others,1993 ,p169) خمسة خطوات رئيسية على ضوئها يتم صياغة الاستراتيجية وهي:

1. يحدد الفريق الأسئلة الرئيسية التالية حيث يمكن أن تضاف إليها أسئلة فرعية :
  - أ. ما هو وضع المنظمة في المنتجات والخدمات (عند انتهاء الخطة أو الاستراتيجية)؟
  - ب. ما هو وضع المنظمة في الموارد البشرية والهيكلي/والفروع (عند انتهاء الخطة أو الاستراتيجية)؟
  - ج. ما هو وضع المنظمة في الجانب المالي (الإيرادات - المصاريف - الأرباح) (عند انتهاء الخطة أو الاستراتيجية)؟
  - د. ما هو وضع المنظمة في التقنية (عند انتهاء الخطة أو الاستراتيجية)؟
2. يجيب كل عضو على الأسئلة فردياً بناءً على توقعاته ومعرفته بالمنظمة والبيئة المحيطة بها .
3. يجتمع الفريق ليتم مقارنة ماتم كتبه ويحددوا نقاط الاتفاق والاختلاف، ومجالات العمل المتبقية أو التي اضيفت أو الغيت.
4. الاتفاق مع قيادة المنظمة على الرؤية التفصيلية لكل مجال .
5. تلخص الرؤية في جملة واحدة وهي التي تمثل المستقبل المرغوب الوصول اليه .
6. يكتب الفريق شرحاً تفصيلياً في كل جزء من الرؤية ويضع مؤشرات عملية قابلة للقياس تعطي المنظمة علامات واضحة بان الرؤية قد تحققت.

### شكل رقم (5/2) يوضح تشكيل الرؤية



المصدر: أعداد الدارس حسب نظرية (Pfeiffer & others, 1993) للتخطيط الاستراتيجي التطبيقي .



## المرحلة الرابعة صياغة الرسالة Mission Formulation

يعرفها (الحاكم، 2006م، ص3). بأنها : " المهمة أو الغرض الذي من أجله أنشئت المنظمة ".  
و يرى (عوض، 2003م، ص46). بأنها : " وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً . والرسالة تحدد بوضوح طبيعة النشاط الذي تعمل فيه المنظمة وخصائص ما تقدمه من منتجات وخدمات، كما تحدد العملاء الذين تستهدف المنظمة إشباع حاجاتهم والإطار الأخلاقي والتكنولوجي الذي يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة ".  
أما(العدلوني و السويدان، 2005، ص47). فيعرفها بأنها جملة تلخص من نحن ؟ وماذا نريد؟ حيث أشار الى أن

خصائص الرسالة الجيد هي :

1. مختصرة وقصيرة يسهل تذكرها من 10 الى 20 كلمة .

2. تحدد مجال عمل المنظمة? What Bussines are you in?

3. تحتوي على أهم قيم المنظمة (1-3 قيم)

4. تشير إلى تميز المنظمة بالنسبة للمنافسين ( الحجم / الترتيب / الجودة / السرعة....).

5. تصاغ بطريقة يشعر قارئها بالفخر .

كما يرى(الحاكم، 2006م، ص71-72). أنه يجب أن تتوفر في الرسالة مجموعة من الخصائص أهمها :

1. أن تحدد وتعرف الموقف أو الوضع الحالي للمنظمة وما ترغب أن تكون عليه في المستقبل.

2. أن تكون محددة بطريقة كافية لتمييز المنظمة عن غيرها من المنظمات ، أن تكون من الإتساع بالقدر الذي يسمح بالإبداع والإبتكار .

3. أن تصلح كإطار لتقييم كل من الأنشطة الحالية والمرتبقة .

4. أن تكون واضحة ومفهومة على مستوى المنظمة بإدارتها وأقسامها المختلفة .

5. أن تخلق الشعور والدوافع والمحركات لدى الأطراف المتعاملة بنجاح المنظمة وجدارتها.

**تشكيل الرسالة :** تختلف الرسائل من حيث الطول والمحتوى والشكل ودرجة التحديد ويعتقد معظم الممارسين والأكاديميين أن الرسالة الفعالة لا بد وأن تتميز بتسعة عناصر أو مكونات، حيث ترى(نادية، 1997 ، ص108) أن الرسالة كثيراً ما تكون هي الجزء الظاهر والعام من عملية الإدارة الإستراتيجية، فمن الأهمية بمكان أن تتضمن العناصر الأساسية التالية :

1. العملاء : من هم عملاء الشركة؟

2. السلع والخدمات : ما هي السلع أو الخدمات الرئيسية في الشركة؟

3. الأسواق : جغرافياً أين تتنافس الشركة؟

4. التكنولوجيا: هل التكنولوجيا فى الشركة حديثة؟
  5. البقاء والنمو والربحية : هل الشركة ملتزمة بالنمو والمركز المالى للشركة؟
  6. الفلسفة : ماهي المعتقدات الأساسية والقيم والتطلعات والأولويات الأخلاقية للشركة؟
  7. مفهوم الذات : ما هي القدرات التنافسية فى الشركة أو ما هي الميزة التنافسية الرئيسية؟
  8. الاهتمام بالصورة العامة هل الشركة تستجيب للاهتمامات الاجتماعية والبيئية واهتمامات المجتمع؟
  9. الاهتمام بالعاملين : هل ينظر للعاملين كأصول ذات قيمة فى الشركة؟
- بينما ترى (وزارة الشؤون الاستراتيجية، 2012م، ص12). أن رسالة المنظمة تتضح من خلال طبيعة عملها ، ولا بد أن تكون موجزة وواضحة لكل أعضاء المنظمة و لكتابة بيان الرسالة لابد أن يجيب فريق التخطيط عن الاسئلة التالي :

لماذا وجدت المنظمة ؟

ما العمل الذي تؤديه المنظمة؟

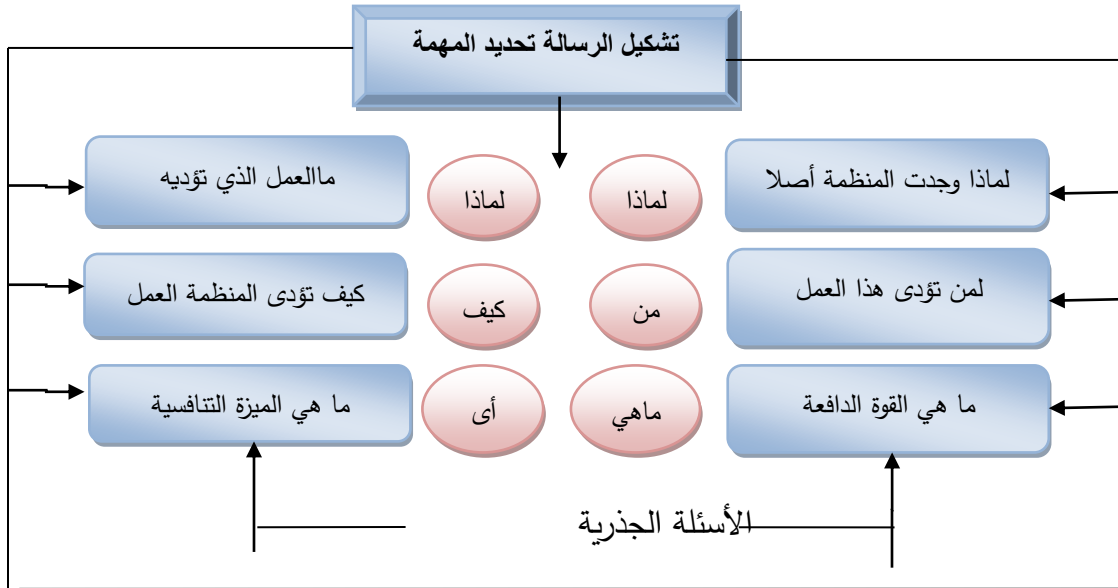
لمن تؤدي المنظمة هذا العمل؟

كيف تؤدي المنظمة هذا العمل؟

ماهي القوة التي تحرك الفريق؟

ماهي الميزة التي تجعل المنظمة متفردة عن المنافسين؟

شكل رقم (7/2) يوضح تشكيل الرسالة

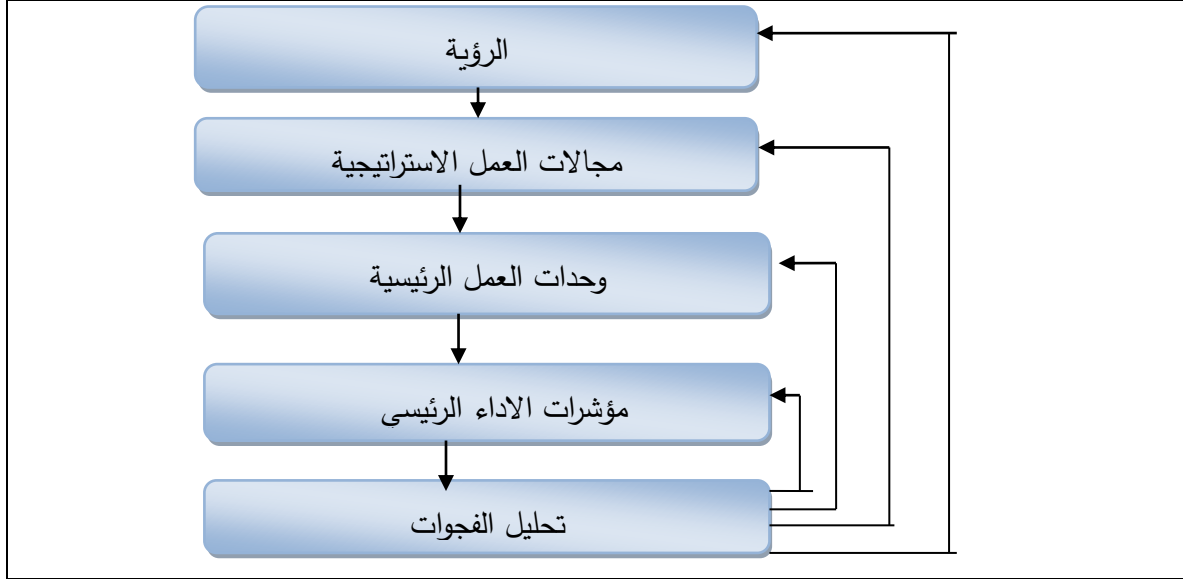


المصدر: جمهورية السودان ، وزارة شؤون رئاسة الجمهورية ، دليل إعداد الخطة الخمسية والسنوية للولايات والمحليات ، ( الخرطوم : مطابع العملة السودانية ، 2012م ) ص 12.

## أختيار نموذج العمل الاستراتيجي Strategic Business Model :

أثناء هذه الخطوة من التخطيط الاستراتيجي التطبيقي يحدد أفراد فريق التخطيط الاتجاه الذي يريدون للمنظمة أن تسير فيه وينظرون في مستقبل المنظمة المنشودة محددين أوصافها. ولا بد أن يتطابق المستقبل النموذجي مع رسالة المنظمة، هنالك أربعة عناصر أساسية تنشأ عن تخطيط العمل الاستراتيجي وتجعله نموذجا كما حددها (Pfeiffer & others, 1993, p195) وهي كما موضحة في الشكل رقم (8/2):

### شكل رقم (8/2) يوضح نموذج العمل الاستراتيجي Strategic Business Model



المصدر: أعداد الدارس حسب نظرية (Pfeiffer & others, 1993) للتخطيط الاستراتيجي التطبيقي .

### المرحلة الخامسة : تحديد مجالات العمل (L.O.Bs (Lines Of Business

أشار (Pfeiffer & others, 1993) إلى أن مجالات العمل الرئيسية هي المجالات التي تريد المنظمة أن تعمل بها وتطورها والمستمدة من رسالتها، أو هي المجالات التي تشمل منتجات أو خدمات المنظمة ومن أمثلتها (النقل، التعليم، الاستثمار، الأخشاب، الوجبات السريعة، الإغاثة، الفكر،... الخ) ويعتمد ذلك على تحديد ودراسة امكانيات تحقيق واستدامة الموقف التنافسي للمنظمة في ميادين الاعمال المختلفة التي تحقق مواقف ومكاسب ونتائج مقبولة في المستقبل . كما اشار أيضا الى ان الشركات التي تتخصص في مجال واحد هي التي ستستمر وتتغلب على منافسيها ، ويرى أن هنالك استثناء لعمل المنظمات في أكثر من مجال هي أن تكون المجالات التي تريد العمل بها مترابطة مع بعضها البعض ومخطط لها أن تنفصل في المستقبل كما أوضح أن الرؤية ينبثق منها LOB أو L.O.Bs ، كما يجب على فريق التخطيط دراسة وأختيار الاستراتيجية التفصيلية المناسبة خصوصاً في حالة المنافسة حيث يوجد العديد من أنواع الاستراتيجيات أبرزها الاستراتيجية (الدفاعية ، الهجومية ، المستقرة ، المتنوعة ) وأهمها نظريات واستراتيجيات مايكل بورتر للتنافس.

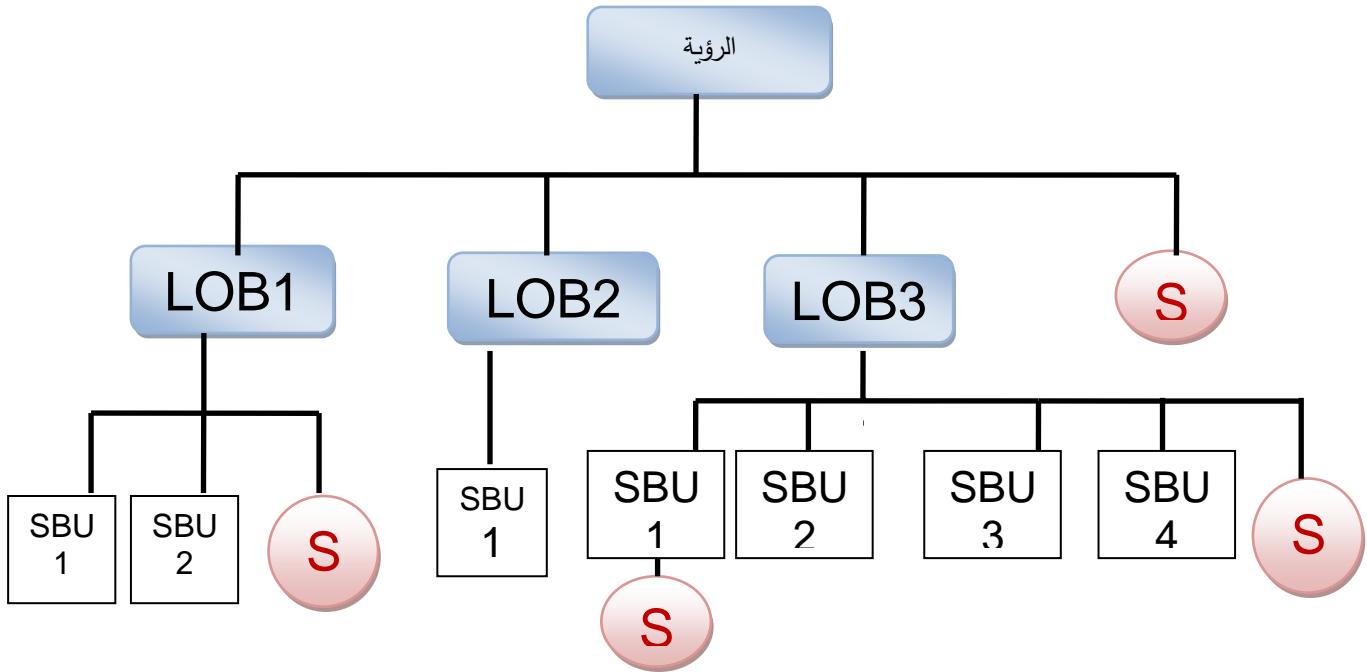
## المرحلة السادسة : تحديد وحدات العمل الرئيسية(S.B.U.s(Strategic Business Units)

يرى(Pfeiffer & others, 1993) أن وحدات العمل الرئيسية ( S.B.U.s ) هي وحدات رئيسية تقدم خدمات ومنتجات في مجال عمل المنظمة قابلة للاستقلال في المستقبل . أو أنها المنظمات التي يمكن أن تنقسم اليها المنظمة اذا ارادت ذلك مستقبلاً ، حيث أشار الى أن كل LOB ينبثق الى SBU أو S.B.U.s كما يجب تحديد الوحدات المساندة Support Units مثل المحاسبة أو الشؤون القانونية أوالشؤون الادارية ..الخ لكل S.B.U.s و LOB s وهي الوحدات الداعمة للعمل ولا يمكن أن نخطط أن تستقل في المستقبل لانها ليست من صلب العمل .

### تشكيل الهيكل التنظيمي :

يرى(Pfeiffer & others, 1993) أن الهيكل التنظيمي ينبع من التوجه الاستراتيجي للمنظمة ( خطتها) ومجالاتها ووحداتها ، كما أن الهيكل مرن وغير ثابت ويتغير مع تغيير الخطة.

### شكل رقم (9/2) تشكيل الهيكل التنظيمي



المصدر: أعداد الدارس حسب نظرية (Pfeiffer & others, 1993) للتخطيط الاستراتيجي التطبيقي .

### 14.1.3.2 المرحلة السابعة : مؤشرات الاداء الرئيسية(KPIs(Key Performance Indicators)

عرف(Pfeiffer & others, 1993) مؤشرات الاداء الرئيسية KPIs بانها المعايير والمؤشرات التي توضح مدي النجاح المحرز في الوحدات، أى بمعنى آخر الاهداف بعدها الادني الواجب تحقيقها خلال فترة الاستراتيجية أو الخطة ،

حيث يرى أن على فريق التخطيط تحديد ثلاثة KPI's كحد أدنى- وعشرة KPI's كحد أعلى لكل SBU ولكل LOB وبالتالي مجموعها تشكل الاهداف الاستراتيجية للمنظمة والتي اذا تحققت خلال فترة الخطة أو الاستراتيجية تكون المنظمة حققت رؤيتها .

**أمثلة لمؤشرات أداء :**

ترتيبنا الخامس بين المنافسين كحد أدنى ، لا تزيد مدة خدمة أي زبون عن 15 دقيقة ، فتح 3 فروع جديدة كل عام ، لانتقل المبيعات عن 200 مليون ، لانتقل الارباح عن 15 % .

### **المرحلة الثامنة : تحليل الفجوات Gap Analysis**

يري (Pfeiffer & others, 1993) بعد أن تم الانتهاء من وضع (KPI's) في المنظمة من الضروري تحديد الفجوات بين واقع الاداء الحالي والاداء المنشود ، حيث عرف تحليل الفجوات G. A. بأنه مقارنة بين الاداء الحالي لكل وحدات المنظمة وبين الوضع المطلوب أن تصل اليه حسب مؤشرات KPI's. ويضيف الى أن تحليل الفجوة يمر بأربعة مراحل كما يلي :

1. اختبار الواقع ( أين نحن الان) على حسب المعلومات المتوفرة .

2. تحديد نوعية الفجوة ، وهناك ثلاث احتمالات رئيسية كالتالي :

أ. إذا كانت كانت الفجوة صغيرة او متوسطة أو غير موجودة بين الواقع الحالي والمستقبل النموذجي فهذا يشير الى أن فريق التخطيط لم يبذل جهد كافيًا في ابداع حلم أفضل للمنظمة أو وحداتها وعليه أن يغير الخطة ويرفع KPI وبالتالي زيادة الطموح لتحقيق مستقبل افضل.

ب. اذا كانت الفجوة معقولة ولكن ليست مستحيلة بين الواقع الحالي والمستقبل النموذجي استمر في الخطة

ج. اذا كانت الفجوة كبيرة بين الموقف الحالي والمستقبل النموذجي فأمامك خياران :

- تقليل طموحك بتغيير KPI

- تثبيت KPI والعمل بإبداع.

### **المرحلة التاسعة :تنفيذ الخطة الاستراتيجيةImplementation of the Strategic Plan**

يري (Pfeiffer & others, 1993) أن مرحلة التنفيذ يجب أن تمر بعدة خطوات كالتالي:

1. يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي باخذ اعتماد القيادة على الاستراتيجية بعد صياغتها لاخذ الملاحظات عليها وتعديلها قبل توزيعها على العاملين.

2. يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بشرح الاستراتيجية بالتفصيل لقيادات المنظمة .

3. يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بشرح الاستراتيجية باختصار لجميع العاملين بالمنظمة باستثناء اذا كانت هنالك بنود سرية .

4. يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بالاجتماع مع كل من SBU و LOB لشرح أهدافهم KPI بالتفصيل كيف وضعت.

5. يتأكد فريق التخطيط من التزام الجميع بتنفيذ الخطة عندما يعمل الجميع وفق الخطة الجديدة.

### عاشرًا: الدمج مع التخطيط التشغيلي

يطلب فريق قيادة التخطيط الاستراتيجي من كل SBU و LOB ادراج مؤشرات الاداء KPI's في خطتهم التشغيلية ( السنوية) .

أذا هنالك نوعان من الاهداف المطلوب تحقيقها:

- KPI's الاهداف الاستراتيجية المطلوبة من قبل قيادة المنظمة.

- الاهداف التشغيلية الناتجة من واقع تحليل أسوات نقاط ( القوة، الضعف، الفرص، المهددات ) في

الادارات التنفيذية

هنالك مرحلتين مستمرات لفريق قيادة التخطيط الاستراتيجي :

بعد أنتهاء فريق التخطيط من توحيد وكتابة الخطة الاستراتيجية وتسليمها للقيادة لادارتها يجب عليه الاتي:

أ. مراقبة البيئة:

يقوم فريق التخطيط بمراقبة الاداء وبالتالي قياسه .

ب. وقفات تعديل الخطة :

- كل ستة شهور وقفة تقييمية للخطة . في حالة وجود مخاطر أو فرص جديدة ... الخ .

- كل 5 سنوات اعادة كتابة الاستراتيجية بالكامل .

عليه تجدر الاشارة الى ضرورة توضيح مفهوم التخطيط التشغيلي وعلاقتة بالتخطيط الاستراتيجي بايجاز لازالة

بعض الغموض حوله لتكامل هذه المرحلة مع صياغة الاستراتيجية الكلية فضلا عن أنها تشكل حجر الاساس

للمرحلة الثانية من مراحل الادارة الاستراتيجية وهي مرحلة التنفيذ الاستراتيجي كما يلي:

مفهوم التخطيط التشغيلي :

عرفه (الكرخي، 2018م ، ص16) بأنه نوع من الاعمال التنظيمية السنوية واليومية لكل سنة على أفراد من

مشاريع الخطة التنفيذية.

الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي :

وانطلاقاً مما سبق يمكن أن نستنتج أن هنالك أختلافات واضحة بين التخطيط الاستراتيجي التطبيقي والتخطيط

التشغيلي يمكن توضيحها في الجدول رقم (2/2) التالي :

## جدول رقم شكل رقم (2/2) الفرق بين التخطيط الاستراتيجي التطبيقي والتخطيط التشغيلي

الرقم	الفروقات الرئيسية	صياغة الاستراتيجية أو التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التشغيلي
1	المستوي الاداري	الادارة العليا .	أقل من إدارة
2	المحتوي	رؤية - رسالة - قيم - أهداف استراتيجية... الخ	البرامج - الوسائل - السياسات - المهام - الاجراءات... الخ
3	المدة الزمنية	الحد الادني 5 سنوات	سنة - سنتين
4	ترتيب المراحل	التوجه الاستراتيجي يسبق التحليل	التحليل يسبق التوجه الاستراتيجي

المصدر : أعداد الدارس حسب نظرية (Pfeiffer & others, 1993) للتخطيط الاستراتيجي التطبيقي والاطلاع على بعض الادبيات في التخطيط التشغيلي .

### 9.1.3.2 مراحل صياغة الاستراتيجية باستخدام نموذج تحليل ( S W O T )

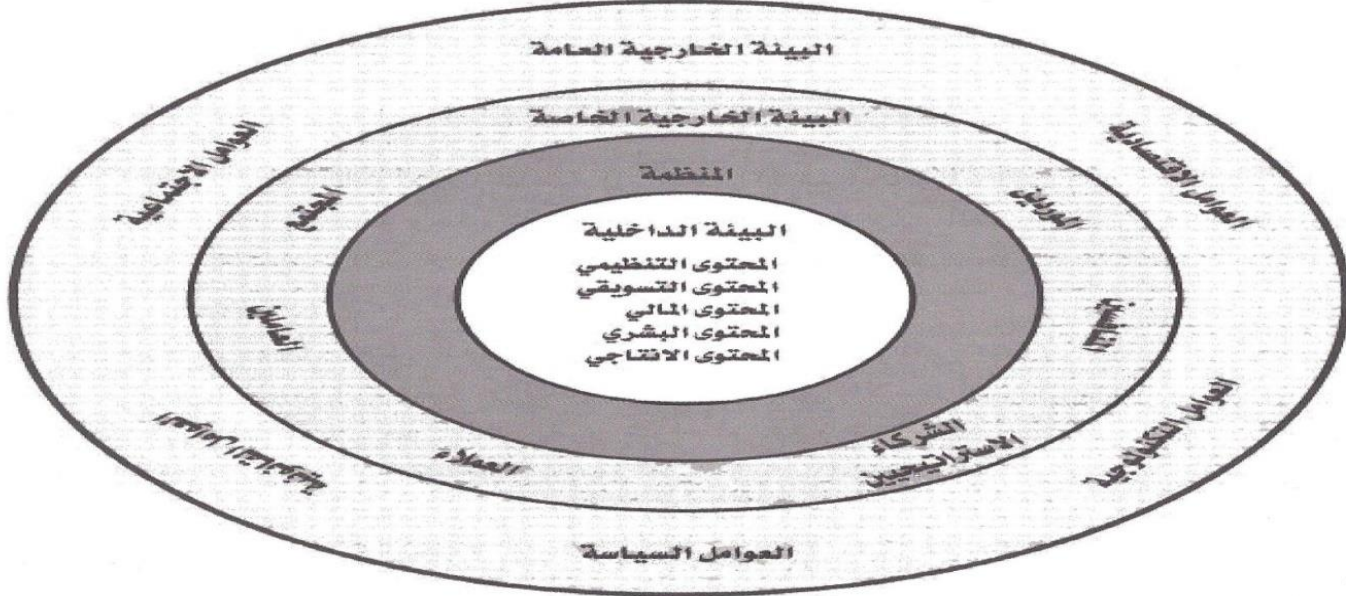
تتضمن عملية صياغة الاستراتيجية على تعرف المنظمة على الفرص البيئية المتاحة وللتحديات البيئية المحتملة ، وكذلك التعرف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية ، كما تتضمن هذه المرحلة عملية رصد البدائل المحتملة وتحليلها وتقييمها والمفاضلة بينها واختيار المناسب منه (ادريس والغالبي، 2011م ، ص36).

#### أولاً: التحليل الاستراتيجي :

**مفهوم التحليل البيئي :** يرى (Johnson&chools) نقلاً عن (ادريس والغالبي، 2011م ، ص49-50) أنه مجموعة الوسائل والأدوات المستخدمة في تجميع وتحليل وفرز واستنتاج مؤشرات مهمة من البيانات والمعلومات المتاحة عن البيئة الخارجية التي تشمل جوانب الفرص والتحديات والبيئة الداخلية التي تشمل جوانب القوة والضعف

**أهمية التحليل البيئي :** يعطى صورة عن مستقبل المنظمة وليس عن حاضرها فقط الأمر الذي يساعد على وضع خطط وبدائل استراتيجية تأخذ بنظر الإعتبار توقعات التغيرات البيئية ومدى إمكانية تأثيرها على أنشطة المنظمة وأهدافها . إن إكتشاف وتوقع التغيرات البيئية يستلزمها بالضرورة توفر قاعدة دائمة ومستمرة من المعلومات حيث أن أخطر ما يواجه المنظمات اليوم هو الفهم غير الصحيح والمتقادم للبيئة من قبل الادارة العليا. إن المنظمات الاكثر فهماً لبيئتها أفضل في تعاملها مع تلك البيئة ، وتتمكن بالتالي تحقيق من النجاح وإنجاز الاهداف . وهكذا تكون المنظمة أجدر في الحصول على المستلزمات من البيئة ، وأقدر على التنافس وتلبية إحتياجات الفئات المختلفة في البيئة الخارجية والداخلية التي تتعامل معها المنظمة(ادريس والغالبي، 2011م ، ص50) .

**المستويات البيئية :** جدير بالذكر أن البيئة بمعناها الواسع تضم في طياتها العديد من العوامل والعناصر والفئات المتفاعله مع بعضها البعض ويؤثر كل في الآخر بدرجات متفاوتة وعلى جميع المستويات الإقتصادية والاجتماعية والسياسية وذلك حسب الشكل رقم (10/2) **المستويات البيئية**



**المصدر :** وائل محمد ادريس - طاهر محسن الغالبي ، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات مرجع سبق ذكره ص 53

**إطار التحليل البيئي:** رغم الإعتقاد إن تكوين البيئة مفهوم شمولي وواسع النطاق ، إلا أن أغلب الدراسات تشير إلى تقسيمها إلى بيئة خارجية للمنظمة وبيئة داخلية لها ، وإن التفاعل المستمر بين عناصر ومتغيرات هاتين البيئتين يحدد قدرة المنظمة على النجاح والإستمرار في العمل والتطور ، إن كون البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال شاملة ومعقدة ، فقد طورت منهجيات مختلفة لعرضها وتبسيطها والتعامل معها . حيث أنه من بين أهم هذه المنهجيات تلك التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة ، تتمثل الأولى منها بالبيئة الخارجية العامة General nvironment فيما تمثل الثانية بالبيئة الخارجية الخاصة Task Environment وتسمى ببيئة المهمة أو العمل(ادريس والغالبي ،2011م ، ص51) كما يلي :

#### **المرحلة الاولي : تحليل البيئة الخارجية للمنظمة**

**مفهوم تحليل البيئة الخارجية للمنظمة :** عرفها (غالب ،1998 ، ص60) بأنها: إستكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية التكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية ( المباشرة وغير المباشرة ) ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص



والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبينها ومنظمة الأعمال من جهة أخرى .

كما أشار (غراب، 1994، ص69) بأنها: العملية التي يقوم بها الإستراتيجيون لمتابعة العوامل الاقتصادية، والحكومية/ القانونية والسوقية/ التنافسية والخاصة بالموردين/ والتكنولوجية و السياسية والجغرافية / السكانية والاجتماعية/ لتحديد أي فرص أو مخاطر على المنشأة.

### عناصر البيئة الخارجية للمنظمة :

يرى(السيد، 2000م ، ص109) أن بعض الأفراد يعتقدون أن بيئة المنظمة تشتمل علي كل شيء يوجد خارج المنظمة والواقع أن مثل هذا التوجه لا يخدم المنظمة من الناحية العملية فليس من المعقول أن نفترض أن كل شيء خارج المنظمة يمثل بيئتها الخارجية فمثل ذلك التوجه لا يساعد في توضيح طبيعة هذه البيئة ومكوناتها، وأثارها علي المنظمة. كما أنه لا يخدم قضية تحديد الحدود التي تعمل فيها المنظمة وعليه يمكن تقسيم البيئة الخارجية إلى مجموعتين من المتغيرات يطلق على الأولى اسم **البيئة الخارجية العامة** أو الكلية أما الثانية فيطلق عليها **إسم البيئة الخارجية الخاصة** أو المباشرة كما يلي :-

1. **البيئة الخارجية العامة** : يشير(ادريس والغالبي، 2011م ، ص51-52) إلى أنها مجموع العوامل السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية التي تعمل منظمة الأعمال في إطارها وتؤثر فيها ، وفيما يلي تعريف لأهم عناصر ومكونات البيئة الخارجية العامة وهي :

**العوامل السياسية political (p):** وتعنى التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات منظمة الأعمال . وتؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال بطرق وأساليب مختلفة تتمثل بالنظام السياسي في الدولة أو البلدان التي تعمل فيها المنظمة ومدى الاستقرار والحرية السياسية وطبيعة أنظمة الحكم وغيرها.

**العوامل الاقتصادية Economic (E):** وتعنى التأثيرات المحلية والوطنية والعالمية وتأثيرات المتغيرات الاقتصادية العالمية كالاقتصاد العالمي على عمليات منظمة الأعمال . وتشير هذه العوامل إلى مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الإقتصادية والمرتكزات المرتبطة بها متمثلة بالنتائج القومي الإجمالي ، معدل الدخل القومي معدل نمو الإقتصاد ، متوسط دخل الفرد ، معدل التضخم والبطالة ....الخ من العوامل المرتبطة بالجانب الإقتصادي .

**العوامل الاجتماعية social (s):** وتوضح الطرق التي تؤثر فيها التغييرات الحاصلة في المجتمع على منظمة الأعمال . وتضم العديد من العوامل والتي ترتبط بالقيم الإجتماعية السائدة والأعراف والتقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد بالإضافة إلى ديموغرافيا السكان والحركة الإستهلاكية .

**العوامل التكنولوجية : Technology (T):** وتبين تأثير التكنولوجيا الجديدة والناشئة على ميدان عمليات منظمة الأعمال . وتعتبر التكنولوجيا من العوامل الأساسية في ميدان المنافسة ويعطي للمنظمة موقعاً ريادياً في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار .

**العوامل القانونية : Legal (L):** وتوضح تأثيرات التشريعات الوطنية والعالمية على عمليات منظمة الأعمال من ناحية القوانين الصادرة في مختلف المجالات مثل قوانين العمل ، قوانين المنافسة ، قانون الصحة والسلامة وقوانين الاستثمار الخارجي وغيرها . ومن الضروري التأكيد بأن عوامل البيئة الخارجية العامة تتبادل التأثير والعلاقات مع بعضها ، ولا تعمل بشكل منعزل عن بعضها البعض . هذا يعني أن حصول تغيير في العوامل الاقتصادية قد يولد تغييرات بأشكال مختلفة ومتنوعة في الجوانب الاجتماعية والقانونية والسياسية وهكذا

**2. البيئة الخارجية الخاصة :** يشير (الدريس والغالي ، 2011م ، ص 54-56) إلى أنها مجمل المتغيرات والعناصر التي تآثر وتتأثر مباشرة بعمليات المنظمة وهذه تتمثل بمجموعة كبيرة من القوى يقع في مقدمتها الموردين والمنافسين والعملاء لمنظمة الأعمال وفيما يلي أهم عناصر ومكونات هذه البيئة وهي:

**العملاء Customers:** يحتل العملاء من بين كافة القوى التي تشكل بيئة المهمة موقع الصدارة من حيث الأهمية والتأثير المحتمل على الاستراتيجية ونتائج الأعمال فالعمل في نهاية الأمر هو الذي يقرر شراء أو عدم شراء منتجات وخدمات منظمة الأعمال ، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على مستويات المبيعات والأرباح ، وبالتالي قدرة المنظمة على الإستمرار والنمو . لذلك تتنافس المنظمات لكسب رضا العملاء وولائهم من خلال تلبية فعلية لإحتياجاتهم بأفضل الصيغ .

**العمالة وسوق العمل Employees & labor market:** يعد سوق العمل جزء مهم في البيئة الخارجية للمنظمة فاذا ما توفرت الموارد البشرية المؤهلة والكفوءة في سوق العمل تستطيع المنظمة أن تحصل على هذه الموارد بأفضل الطرق والصيغ . إن الموارد البشرية اليوم أصبحت موارد معرفية تنفق كثيراً في الإستثمار فيها لغرض تطويرها باعتبارها القاعدة الأساسية لميزات تنافس مستدامة للمنظمة .

**الشركاء الاستراتيجيين : Strategic Partners :** ونعني بالشركاء الاستراتيجيين تلك المنظمات التي معها ترتبط منظمة الأعمال بعلاقات وتحالفات إستراتيجية في تكوين رؤيتها ورسالتها وقيمها وعملياتها والتي لها وقع قوي وتأثير مباشر على مستوى رضى عملاء وموظفي المنظمة . ومن خلال إتصال منظمة الأعمال بشركائها الاستراتيجيين من المفترض تفهم احتياجاتهم وتعمل كل مافي وسعها لسد هذه الاحتياجات ويجب عليها أيضاً أن تفهم الشركاء بحقيقة توقعاتها وبأبعاد رؤيتها وبمنظومة قيمها ومبادئ العمل لديها سعياً لتمكين الشركاء الاستراتيجيين من معرفة السبل التي يمكنهم من خلالها مساعدة منظمة الأعمال والوقوف إلى جانبها في رفع مستويات رضى وولاء عملاء المنظمة .

**الموردين Suppliers:** هم جميع من يقدمون لمنظمة الأعمال الأجهزة والمعدات والأدوات والمواد الخام وغيرها من البضائع، ولكن الأمر لا ينتهي هنا فقط إذ ينضم اليهم أيضاً كل من يقدم لمنظمة الأعمال الخدمات مثل المتعاقدين والإستشاريين ، ومن المهم أن تدرك منظمة الأعمال أن نجاحها في تقديم الخدمات يعتمد كثيراً على أداء هؤلاء الموردين وإستعدادهم لمعاونة المنظمة على تأدية واجبها على أكمل وجه.

**المجتمع Community:** تعتبر أهمية المجتمع على نفس قدر الأهمية التي تتمتع بها أي فئة من فئات المتعاملين المؤثرين والمتأثرين بأداء منظمة الأعمال . وكون منظمة الأعمال جهة محورية في تشكيلة المجتمع فإن هذا يزيد من عظم مسؤولية منظمة الأعمال في الإلتزام بجميع القوانين والتشريعات السائدة ويستوجب على منظمة الأعمال وعلى العاملين معها لعب دور القدوة في ترسيخ ممارسات الإلتزام المجتمعي .

**المنافسين competitors :** حيث أن فهم المنافسين يعتبر عاملاً أساسياً في صياغة وتطوير استراتيجية فاعلة، كما أن تحليل المنافسة يمثل تحدياً جوهرياً للإدارة . إن الهدف الأساسي من هذا التحليل هو مساعدة الإدارة في تقييم وفهم شروط المنافسة ومتطلباتها . وبالتالي إجراء مقارنة مع المنافسين من جهة ومع المنظمة ذاتها بفترات زمنية متعددة . إن هذا الأمر ينطلق من معرفة واقعية حالية ، وكذلك من التنبؤ بالإحتمالات المتاحة لمبادرات المنظمة الاستراتيجية في إطار البيئة التنافسية التي تعمل فيها.

**المرحلة الثانية : تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:** عرفها (الركابي ،2004م ، ص148) بأنها "العوامل الاجتماعية والفسولوجية ذات الصلة الوثيقة داخل حدود المنظمة، أو وحدة القرار التي تؤخذ بنظر الاعتبار عند التفكير في سلوكية اتخاذ القرار ويمكن النظر الي تحليل البيئة الداخلية بأنها العملية التي من خلالها يختبر الإستراتيجيون عوامل :التسويق والتوزيع، والإنتاج والعمليات، والبحث والتطوير، والموارد الكلية والأفراد من اجل تحديد نواحي القوة الجوهرية أو الضعف في المنظمة.

تمثل البيئة الداخلية للمنظمة المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الادارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال. لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المنظمات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محدداً أساسياً لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة .ويؤكد(certo & pete ) كما أورد (ادريس والغالبى ،2011م ، ص56) أن البيئة الداخلية للمنظمة يعبر عنها بكل من المحتوى التنظيمي والمحتوى المالى والعملياتي.

**المحتوي التنظيمي :** يضم ثلاثة مكونات رئيسة وهي الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وموارد المنظمة كتالي:

**1. الهيكل التنظيمي Organizational Structure :** يقصد به البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها

تحقيق أهداف المنشأة ما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع إتخاذ وتنفيذ القرارات الإداري(أبو العلاق ، 1999 ، ص187).

يرى (ادريس والغالبي ، 2011م ، ص57) بموجب الهيكل التنظيمي ، يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتتحدد شبكات الإتصال وإنسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية ، وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد بإعتباره شاغلاً لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل ، حيث إن التطور الحاصل في أشكال الهياكل التنظيمية جاء ليلبي متطلبات أمرين مهمين :

**الأول :** التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وما يتبع ذلك من ضرورة تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة في البيئات غير المستقرة أو هياكل آلية في البيئات المستقرة نسبياً والأقل إضطراباً .

**الثاني :** ضرورة إجراء تغييرات جزئية أو شاملة بالهيكل التنظيمي ليكون أكثر قدرة على تنفيذ الإستراتيجيات الجديدة ، بمعنى أن التغيرات الحاصلة في استراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية لكي تستجيب لتنفيذ وأداء فعال .

**2. الثقافة التنظيمية Organization Culture :** تعرف بأنها : "مجموعة القيم والمعتقدات والإفتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والإتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في منظمة ما بحيث تعطي لهذه المنظمة تفرداً وخصوصية قياساً على المنظمات الأخرى(ادريس والغالبي ، 2011م ، ص57).

لذلك تعد الثقافة التنظيمية بصمة المنظمة وهويتها الخاصة . ومن المعلوم أن للمنظمات ثقافات تنظيمية مختلفة ، وإن هذه الثقافات جاءت متأثرة بالعديد من العوامل مثل بيئة الأعمال التي توجد فيها المنظمة ، حيث الثقافة الديناميكية والثقافة الأكثر إستقراراً ثم المدراء الاستراتيجيون والقادة وممارساتهم التي تتجسد بسلوكيات يراد نشرها في إطار المنظمة ، ولكون الثقافة التنظيمية مفردة من مكونات البيئة الداخلية للمنظمة فإن لها أهمية كبيرة للخيارات الاستراتيجية وتنفيذها . وتلعب الثقافة دوراً مهماً في ترابط مختلف أجزاء التنظيم لكونها أى الثقافة - المصدر الرئيسي للقيم التي يتحلى بها العاملون خلال سلوكهم وعملهم اليومي .

**3. الموارد المتاحة: Organizational Resources :** يعرفها(ادريس والغالبي ، 2011م ، ص57) بأنها:

مجملة ماتملكه المنظمة من موجودات وإمكانيات ومهارات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية تعطى القدرة للمنظمة على تفعيل خياراتها من خلال أنظمة إدارية مختلفة ، وبالتالي تلعب دوراً متميزاً في نجاح المنظمة وبقائها ونموها في عالم الأعمال .

وتعد موارد المنظمة بمكوناتها الملموسة وغير الملموسة عناصر استراتيجية مهمة وقاعدة تستند عليها خياراتها

وأدائها إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد وإستغلالها شكل كفوء لتحقيق ميزات وقدرات تمكن المنظمة من الإرتقاء والتفوق على المنافسين . ولكون الموارد مصدر لا يأتي من فراغ بل يتطلب الكثير من الإستثمارات المادية والمعنوية التي تحتاج إلى زمن طويل وجهود مكثفة فإن منظمات الأعمال تجري عمليات مبادلة وتركيز لكي تستند ميزات التنافسية لاحقاً على مواردها التي تمثل قوة تنفرد بها على المنافسين.

حيث أن الموارد مجمل ما تملكه المنظمة من موجودات وإمكانيات ومهارات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية فإنها تعطى القدرة للمنظمة على تفعيل خياراتها من خلال أنظمة إدارية ونالية مختلفة ، وبالتالي تلعب دوراً مهماً في نجاح المنظمة وبقائها ونموها في عالم الأعمال . ويضيف أنه من الضروري الإشارة ضمن الموارد التي تملكها وتنفرد بها المنظمة على المنافسين هو وجود القيادة الاستراتيجية الفاعلة سواء كانت إدارة عليا أو إدارات على مختلف المستويات تعي وتتابع أهمية العمل بالمدخل الاستراتيجية وتطويرها لترقية أداء المنظمة من خلالها.

### المحتوى المالي والعملياتي :

يضم مجمل الجوانب التي ترتبط بالجوانب المالية والتشغيلية الأخرى مثل الموارد البشرية والتسويق والانتاج وغيرها (ادريس والغالبي ، 2011م ، ص 58).

### 1. المحتوى المالي :

يعبر عن الربحية والتي تقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق دخل تشغيلي أو صافي الدخل ، بالإضافة إلى النشاط والذي تبين كفاءة استخدام موارد المنظمة في تحقيق الأرباح ، وهناك أيضاً السيولة والتي تشير إلى قدرة المنظمة على تلبية إلتزامها على المدى القصير وعادة ما يكون ذلك لمدة سنة واحدة ، وتعتمد السيولة عموماً على العلاقة ما بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة (ادريس والغالبي ، 2011م ، ص 58).

### 2. المحتوى العملياتي :

عبر عنه بالمحتوى البشري والمتضمن من علاقات العمل ، وعملية الاستقطاب وبرامج التدريب ونظام تقييم الأداء ونظام التحفيز ومعدلات دوران العاملين . وهناك المحتوى التسويقي والذي يهتم بتجزئة السوق واستراتيجيات المزيج التسويقي كاستراتيجية المنتج ، والتسعير والترويج والتوزيع واخيراً المحتوى الإنتاجي والمتضمن استخدام التكنولوجيا ورقابة المخزون وشراء المواد الأولية والبحث والتطوير. إن مجمل هذه الجوانب تتطلب من إدارة المنظمة متابعتها من خلال مؤشرات صحيحة ودقيقة تعطي حالة المنظمة وطبيعة بيئتها الداخلية . ومن الطبيعي أن مجمل هذه المؤشرات تبين حالة التصاعد والتحسين أو في مواقف أخرى حالات التدهور وظهور الاشكالات التي يفترض أن تعالج بشكل جزري وسريع ( ادريس والغالبي ، 2011م ، ص 58-59).

مداخل تحليل البيئة الداخلية : هنالك عدة مداخل تستخدم لتحليل البيئة الداخلية

#### أ. مدخل التحليل المستند إلى الموارد: Aresource Based Approach

يعتبر تحليل الموارد من قبل المنظمة أمراً هاماً جداً وهذا يشمل كافة الموارد في جميع أقسام وإدارات المنظمة حيث ينصب لمعرفة هذه الموارد بنقاط قوتها وضعفها (ادريس والغالبى، 2007م ، ص309).

ب. مدخل 7S : ويتضمن هذا المدخل في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة تجميع المعلومات عن سبعة متغيرات تنظيمية رئيسية تبدأ جميعها بحرف S (المغربي، 1999 ، ص107) وهي :

1. الهيكل structure
2. الأفراد staff
3. الإستراتيجية strategy
4. نمط الإدارة style
5. الأنظمة والإجراءات system& procedures
6. المهارات skills
7. القيم المشتركة shared values

وتكون هذه المتغيرات إطاراً يجب على المديرين تحقيق التوازن بين عناصره حتى يتحقق النجاح .

#### ج. مدخل سلسلة القيمة : Value Chain Approach يعد تحليل سلسلة القيمة الذي قدمه (Porter)

أحد أهم الأساليب الحديثة المستخدمة في تحليل العوامل الداخلية للمنظمة (الدوري، 2005م ، ص200)

وبموجب هذا التحليل تعتبر المنظمة سلسلة من الأنشطة الرئيسية والثانوية التي تضيف قيمة إلى المنتج النهائي وبالتالي يمكن دراسة القوة والضعف في هذه الأنشطة لتحديد مدى قدرتها على المساهمة في بناء ميزات تنافسية للمنظمة وسيتم هذا التحليل وفق الخطوات التالية (الغالبى وادريس، 2005م ، ص135):

1. اختبار سلسلة القيمة لكل خط إنتاج لمعرفة أي الأنشطة تشكل نقاط قوة وأيهما يعتبر نقطة ضعف .
2. اختبار العلاقات ضمن سلسلة القيمة لكل خط إنتاج أي اختبار الصلة بين الطريقة التي يتم بها إنجاز أحد الأنشطة ( التسويق مثلاً) وتكلفة إنجاز نشاط آخر (مثل الرقابة على الجودة ) بهدف البحث عن طريق مثلى تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية في السوق.
3. اختبار علاقات التفاوت المحتملة بين سلسلة قيمة لمنتجين أو أكثر من نفس الأنشطة مثلاً قنوات التسويق أو تسهيلات الإنتاج ، فتكلفة المنتجات المشتركة يمكن أن تكون أقل من تكلفة إنتاج كل منتج بشكل مستقل.

نموذج التحليل الإستراتيجي SWOT: يعرفه (الزعبي، 2005م، ص105) بأنه أداة إستراتيجية في التحليل للبيئة الداخلية والخارجية ( التنافسية ) من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية بصورة نسبية وليست مطلقة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ( التنافسية ) مما يعطي رؤية إستراتيجية في صياغة استراتيجياتها. هذا الأسلوب التحليلي لا يقف عند تحديد نقاط القوة والضعف في الموارد الداخلية بالمنشأة ولكنه يهدف كذلك الي الربط بين نتائج تحليل البيئة الخارجية الذي يحدد الفرص والمخاطر في هذه البيئة وتحليل البيئة الداخلية. وكلمة (SWOT) تمثل الأحرف الأولى من عناصر التحليل : نقاط القوة (Strengths) ، نقاط الضعف (Weaknesses) ، الفرص ( Opportunities ) والمخاطر ( Threats ). ويعتبر هذا التحليل أسلوباً مبسطاً يمكن للمديرين من خلاله تكوين فكرة سريعة عن الوضع الاستراتيجي للمنظمة (المقلي، 2002م، ص138). و يعرف (درة وجرادات، 2014م، ص86) جوانب البيئة كالتالي :

**جوانب القوة:** هي عوامل استراتيجية داخلية تتمثل فيما تمتلكه المنظمة من قدرات وكفايات تمكنها من تحسين ميزات التنافسية وفي تنفيذ استراتيجياتها لتحقيق رؤيتها ورسالتها وغاياتها وأهدافها.

**جوانب الضعف:** هي عوامل استراتيجية داخلية تمثل العوائق والعقبات التي تحول بين المنظمة وبين تحقيق رؤيتها ورسالتها وغاياتها وأهدافها .

**الفرص:** هي عوامل استراتيجية خارجية يمكن أن تستفيد منها المنظمة لتحسين وضعها أو ميزات التنافسية

**التهديدات:** هي عوامل استراتيجية خارجية تحول بين المنظمة وبين تحقيق أهدافها أو دعم ميزات التنافسية.

### جدول رقم (3/2) يوضح نموذج التحليل الثنائي SWOT:

تقييم البيئة الداخلية			
ضع أهم نقاط الضعف 1..... 2.....	ضع أهم نقاط القوة 1..... 2.....		تقييم البيئة الخارجية
المطلوب :عظم استغلال الفرص ، قلل أثر نقاط الضعف فما هو التصرف المطلوب	المطلوب :عظم استغلال الفرص ، عظم استخدام نقاط القوة فما هو التصرف المطلوب	ضع أهم الفرص 1..... 2.....	
المطلوب: قلل أثر التهديدات ، قلل أثر نقاط الضعف فما هو التصرف المطلوب	المطلوب: قلل أثر التهديدات ، عظم استخدام نقاط القوة فما هو التصرف المطلوب	ضع أهم التهديدات 1..... 2.....	

المصدر : أحمد ماهر ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2002م ، ص 134  
من الجدول رقم (3/2) اعلاه يتضح أن هنالك أربعة حالات أو وضعيات تجد المؤسسة وضعها فيها :

1. **المزايا (نقاط القوة و فرص )** :إذا كانت المؤسسة في هذا الوضع في صورة رئيسية فهي مؤسسة محظوظة لأن أمامها فرص سانحة، و لديها نقاط قوة مهمة و لهذا فإن توجه المؤسسة يجب أن يكون باتجاه تعظيم إستغلال الفرص السانحة،و تعظيم إستغلال نقاط القوة التي تتمتع بها داخليا.
2. **تقييد(نقاط الضعف و الفرص)** :إذا صنفت المؤسسة في هذا الوضع في صورة رئيسية فيجب أن تركز على تقليل نقاط الضعف الداخلية مع إستغلال الفرص البيئية السانحة ، والمشكلة هنا نقاط الضعف قد تمنعها من اقتناص الفرص السانحة و الحل هنا يبدأ بمعالجة الضعف الداخلي .
3. **إحراج (تهديدات و نقاط القوة )**:إن التوجه الأساسي للمؤسسة في هذه الحالة هو محاولة إستغلال نقاط القوة الداخلية إلى أقصى حد و ذلك لمواجهة التهديدات الخارجية المحيطة بها
4. **مشاكل (تهديدات و نقاط ضعف)** :في هذه الحالة تكون المؤسسة في وضع لا تحسد عليه و تواجه قيادتها مشاكل كبيرة ومن هذا المنظور يتوجب عليها في البداية معالجة نقاط الضعف و تقليل أثر التهديدات فهي تدير معركة على جبهتين.

**ثانياً: الاختيار الإستراتيجي strategic choice :**

**مفهوم عملية الاختيار الإستراتيجي :**

يشير (أ.د الحاكم ،2006م ، ص7) إلى أنه عرض البدائل الاستراتيجية ل يتم اختيار البديل الذي يصلح . كما يرى(الركابي ،2004م ، ص201) انه" العملية التي تتمكن الإدارة العليا من خلالها تحديد الخيار الاستراتيجي من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية ويمثل أفضل طريق للوصول الي أهداف المنظمة. كذلك يعرف(عبد الرحمن والمرسي ،2003م ، ص342) الاختيار بأنه :عبارة عن" عملية التقييم الواجب القيام بها للإستراتيجيات البديلة. وذلك بغرض إختيار أفضل هذه الإستراتيجيات والتي تعظم تحقيق أهداف المنظمة وفي ظل رسالتها المحددة من قبل .ويكاد يكون من المؤكد من خلال البحوث والممارسات التطبيقية في هذا الصدد أنه عندما تواجه المنظمة بيئة ديناميكية فإن قرارات إختيار أفضل الإستراتيجيات البديلة المتاحة لا يتم التوصل إليها بسهولة ومن خلال إتفاق عام، بل كثيراً ما يحدث إختلاف في الآراء حول كل إستراتيجية بديلة كما أن هذا الأمر قد يؤدي إلي نزاعات وصراعات تنظيمية .

**البدائل الإستراتيجية وأنواعها :**

يرى شارلز وجاريت ترجمة (رفاعي وعبد المتعال ،2001م ، ص31) أن البدائل الإستراتيجية تنقسم إلى :

**أولاً : الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة** و نقصد بها مختلف الإستراتيجيات البديلة التي ينبغي على الإدارة العليا أن تقاوم فيما بينها على أسس علمية و حسب وضعية المؤسسة ، وهذا من خلال الإجابة على التساؤلات التالية : تسعى المنظمة إلى التوسع أو التنمية في نشاطاتها ؟ أم هل تسعى لتقليص أنشطتها ؟ أم هل ستكتفي بالمحافظة لة على الوضع الحالي ؟ وهذه الاستراتيجيات موضحة على الترتيب كما يلي :



1. **إستراتيجيات الاستقرار:** يقصد بإستراتيجية الاستقرار (الإبقاء على الوضع الحالي) أن تستمر المؤسسة في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي ، مثل اتباع نفس قنوات التوزيع ، الأسواق ، المنتجات ، الأسعار ... الخ ، وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات الذي غالباً ما يكون عند مستواه السابق (المغربي ، 1999 ، ص 162) .

ومن أهم المبررات الداعية لاتباع هذه الإستراتيجية (الصميدعي، 2010م ، ص 107-118) :

أ. محاولة تجنب المخاطر المتعلقة بالتوسع و النمو

ب. تركيز الجهود و الإمكانيات في مجالات الأنشطة الحالية للمحافظة على مزايا تنافسية

ج. قلة الإمكانيات المالية مما لا يسمح للمؤسسة بالتوسع .

د. القيود البيئية (البيئة الخارجية) والتي تفرض على المؤسسة الاستمرار بنفس معدلات نموها الحالية .

و فيما يلي نعرض أهم إستراتيجيات الاستقرار :

أ. **إستراتيجية عدم التغيير :** وتتعلق من فكرة أنه إذا كانت الأمور تسير كما ينبغي فلا داعي للتغيير .

ب. **إستراتيجية الربح في الأجل القصير :** أي تفضيل الأرباح المحملة في الأجل القصير على حساب

الإستراتيجيات التطويرية المعتمدة على البحث تقتضي هذه الإستراتيجية تخفيض أهداف المنشأة إلى مستوى

يسمح لها بدعم و تفعيل مواردها بهدف ترتيب الأحوال الداخلية فيها .

ج. **إستراتيجية الحركة الواعية :** تضي هذه الإستراتيجية تخفيض أهداف المنشأة إلى مستوى يسمح لها بدعم و

تفعيل مواردها بهدف ترتيب الأحوال الداخلية فيها .

2. **إستراتيجية النمو/التوسع:** تحظى إستراتيجيات النمو بشعبية كبيرة لدى معظم مديري الأعمال لأن النمو

يساعد على تحقيق العديد من المزايا للمنظمة. وفيما يلي بعض إستراتيجيات النمو والتوسع (المرسى، 2006م

، ص 302) :

أ. **إستراتيجية التكامل الرأسي :** وفقاً لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تدخل في مجال أو مجالات أعمال

ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها بدلاً من قيامها بشراء هذه المتطلبات أو الخدمات من شركات أخرى

مستقلة. يتراوح هذا النشاط بين السيطرة على الموارد الأولية وتسويق المنتجات التامة الصنع. وتتعدد أشكال

التكامل الرأسي على النحو التالي:

- **التكامل الرأسي الخلفي:** يتحقق عند رغبة المنشأة في السيطرة على التسهيلات الإنتاجية، خاصة ما

يتعلق بالمواد الخام المستخدمة في العمليات الحالية، أو عند رغبة المنشأة في تنمية القدرة على إنتاج

مواد خام جديدة. **التكامل الرأسي الأمامي:** يهدف التكامل الرأسي الأمامي إلى الدخول في مجال توزيع

منتجات المنشأة عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي. أو فتح منافذ

توزيع لا تتعامل مع خط المنتجات الحالي.

## ب. إستراتيجية التنوع:

ترتكز هذه الإستراتيجية على إضافة منتجات أو قطاعات مختلفة للمنشأة ويأخذ التنوع عدة أشكال :

- **التنوع المترابط:** يمكن للمنظمة إتباع هذه الإستراتيجية عندما تضيف أنشطة ومنتجات لها إرتباط بعملياتها الحالية، مما يعطى لها فرصة إستخدام نفس الخبرة والإمكانات والتكنولوجيا، والإستفادة من مزايا التنوع بصفة عامة، إلا أنه يعاب على مثل هذه الإستراتيجية، عدم توفير القدرات والمهارات الفنية والإدارية فى بعض الأحيان، كذلك عدم ملائمة الأسواق أو التكنولوجيا المتاحة.
- **تنوع غير المرتبط:** يحدث ذلك عندما تتحول المنظمة إلى مجالات وأنشطة لا ترتبط بعملياتها الحالية، وقد يتم الإستعانة بهذا النوع من التنوع للإستفادة من سمعة الشركة ومركزها التسويقي، كذلك للإستفادة من الموارد المتاحة، كما قد ينجم هذا التنوع لأن فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة، مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة للنشاط الحالي، وذلك بالبحث عن مجالات وأنشطة أخرى، هذا ويظل الغرض الرئيسي من هذا التنوع متمثلاً فى تحسين ربحية الشركة وإشباع مختلف الرغبات وكسب عملاء جدد للشركة بما يؤدي إلى زيادة معدل نمو الشركة إلا أنه يعاب على هذه الإستراتيجية التشتت الذي قد تتسم به عمليات وأنشطة الشركة.

## ج. التنوع الداخلي والتنوع الخارجي ويقسم إلى :

- **التنوع الداخلي:** ترتكز هذه الإستراتيجية على إعتداد المنظمة على نفسها، وذلك من خلال الاستعانة بمواردها المتاحة.

- **التنوع الخارجي:** وهو قسمين :-

1. **تنوع الخارجي من خلال الشراء:** تتمحور هذه الإستراتيجية على قيام الشركة بشراء شركة أخرى وإحتوائها بالكامل كقسم أو شركة تابعة للشركة المقتنية. يحدث الشراء عادة بين شركات متفاوتة في الحجم وقد يتم بالإتفاق الودي أو بدون إتفاق.

2. **تنوع الخارجي من خلال المشروعات المشتركة:** هي إستراتيجية إنشاء شركة مختلطة أو اتحاد بغرض الإفادة من مزايا المشاركة. تقام المشروعات المشتركة أما لأن الشركات المعنية لا ترغب فى الإندماج بشكل دائم أو لأن هذا الإندماج غير قانوني، وتوفر المشروعات المشتركة سبيلاً للإستفادة من مجالات القوة للشركاء بغرض تحقيق نتائج مرغوبة لكليهما

د. **استراتيجية التركيز:** تشير هذه الإستراتيجية إلى قيام المنظمة بتركيز كل مواردها لإنتاج منتج أو خط منتجات واحد أو لخدمة سوق واحدة أو تقنية واحدة.

هـ. **استراتيجية الإستثمار:** يشار إلى هذه الإستراتيجية أحياناً بأنها إستراتيجية (الإنشاء بغرض البيع ) وتعتبر وسيلة لزيادة إستثمار حملة السهم إلى أقصى حد عند بيع الشركة بسعر مغرى.

3. إستراتيجية الانكماش: تلجأ المنشآت إلى هذه الإستراتيجية عندما ترغب في تقليص أعمالها بطريقة ما، وأهم أشكال إستراتيجيات الانكماش (الحسيني، 2000م ، ص174):

أ. إستراتيجية التخفيف والإلتفاف : بموجب هذه الإستراتيجية تعمل المنظمة على تحسين الكفاءة في أداء العمليات (الكفاءة التشغيلية) عندما تلاحظ المنظمة نفسها تعاني من الترهل، وتعمل على تحسين الكفاءة التشغيلية عن طريق تخفيض الإستثمار وكلف العمليات مع بذل كل الجهود للمحافظة على مستوى الأرباح والمبيعات. إن هذه الإستراتيجيات تتضمن مرحلتين:

المرحلة الأولى: الإنكماش من أجل تخفيض الحجم والتكاليف وتشمل هذه المرحلة عادة تخفيض حجم العاملين وتخفيض التكاليف

المرحلة الثانية : تشمل هذه المرحلة تحقيق الدعم والإستقرار وتثبيت المنظمة في وضعها الجديد

ب. إستراتيجية التجرّد (التجريد - إلغاء جزء): وفق هذه الإستراتيجية فإن المنظمة تقوم بإلغاء جزء من أعمالها عند فشله أو عندما تكون حصتها السوقية صغيرة جداً بحيث لا تستطيع أن تنافس فيه أو أن هذا الجزء لا يحقق الأرباح المتوقعة أو الكافية

ج. إستراتيجية التحوير: يقصد بإستراتيجية التحوير القيام بتغيير رئيسي في أعمال المنظمة أي الإنتقال من مجال عمل إلى مجال آخر يعتبر تنفيذ هذه الإستراتيجية صعباً وذلك لأنها تتطلب قدراً كبيراً من المرونة.

د. إستراتيجية المنشأة الأسيرة: يقصد بهذه الإستراتيجية قيام المنظمة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد، إن بعض المنظمات تلجأ إلى هذه الإستراتيجية من أجل تخفيض تكاليف العمل وحجم القوى العاملة. ومن أسباب اللجوء إلى هذه الإستراتيجية هو عدم قدرة المنظمة الأسيرة على القيام بمهام وظيفة التسويق لمنتجاتها وكذلك شعور بعض المنظمات بالأمان عند اللجوء إلى هذه الإستراتيجية. إن اعتماد هذه الإستراتيجية قد يتم بإرادة المنظمة أو قد تجد المنظمة نفسها دون وعى وإدراك أسيرة لمنظمة أخرى وذلك نتيجة قراراتها وأدائها السابق.

هـ. إستراتيجية التصفية/إنهاء الأعمال: هذه الإستراتيجية هي الخيار الأخير أمام المنظمة، وبموجبها فإنها تقوم بإنهاء أعمالها، وتلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية عندما يكون البديل الوحيد أمامها هو الإفلاس أو التصفية، أو أن يكون إنهاء أعمال المنظمة أفضل للمساهمين من الإستمرار. إن إتخاذ قرار بإنهاء الأعمال هو من أصعب وأخطر القرارات، ولذلك فإن هذا القرار لا يتم إلا في الحالات الحرجة.

ثانياً: الإستراتيجيات التنافسية: (أول إستراتيجية نشاط عامة) :

تسعى الشركات وراء إستراتيجية النشاط لاكتساب مزايا تنافسية تضمن لهم التفوق على منافسيهم وتحقيق عائدات تفوق المعدل المتوسط . وتستطيع الشركات الاختيار من بين ثلاثة مفاهيم تنافسية عامة ، كما يراها شارلز وجاريت ترجمة (رفاعي وعبد المتعال ، 2001م ، ص308-323) وهي:

أ. **إستراتيجية زيادة التكلفة**: يتجسد هدف الشركة في السعي وراء هذه الإستراتيجية في إحراز التفوق على المنافسين من خلال ذلك بعمل كل ما يمكن عمله لإنتاج سلع و خدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين. ويترتب على اعتماد هذه الإستراتيجية ميزتين:

- نظرا لانخفاض التكلفة المرتبط بها ، فإن رائد التكلفة قادر على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين ، مع تحقيق نفس مستوى الربح ، و إذا اتجهت الشركات العاملة في نفس المجال الصناعي إلى فرض أسعار مشابهة لمنتجاتها ، فسوف يستمر رائد التكلفة في تحقيق أرباح أعلى من منافسيه نظرا لما يتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة.

- إذا زادت حدة المنافسة داخل القطاع الصناعي و بدأت الشركات تتنافس على الأسعار، نجد أن رائد التكلفة (المؤسسة ذات المنتج الأقل تكلفة) قادر على تحمل المنافسة بشكل أفضل من الشركات الأخرى ، نظرا لانخفاض تكاليفه ، ولهذين السببين نرجح تحقيق رائد التكلفة لأرباح تفوق في نسبها المعدل المتوسط .

ب. **إستراتيجية التمييز** : يتجسد الهدف من إستراتيجية التمييز العامة تحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال ابتكار منتج ينظر إليه المستهلكون على أنه منتج متفرد. أن قدرة الشركة التي تقوم بالتمييز لإشباع حاجة العميل بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها ، تعنى أن الشركة تستطيع فرض سعر عالي لمنتجها ( سعر يعتبر أعلى من متوسط سعر الصناعة ) ، أن القدرة على زيادة الإيرادات من خلال فرض أسعار عالية ( بدلاً من تخفيض التكلفة كما يفعل رائد التكلفة ) يسمح للشركة التي تعتمد سياسة التمييز بالتفوق على منافسيها وتحقيق أرباح أعلى من المعدل المتوسط.

ج. **إستراتيجية التركيز** : وهي ثالث استراتيجية تنافسية عامة ، وهي تختلف بشكل رئيسي عن سابقتها لأنها موجهة لخدمة احتياجات مجموعة أو شريحة محددة من المستهلكين ، و تركز هذه الإستراتيجية على قسم خاص أو شريحة معينة من السوق يمكن تحديدها إما على أساس جغرافي ، أو حسب نوع العميل ، أو خط الإنتاج. وعقب اختيار الشركة لشريحة السوق ، تتجه للسعي وراء استراتيجية التركيز من خلال أسلوب التمييز أو أسلوب التكلفة المنخفضة .

### **خطوات عملية الاختيار الاستراتيجي :**

يرى (السالم ، 2005م ، ص208) أن عملية الاختيار الاستراتيجي تمر بالمراحل الآتية :

1. **مرحلة توليد البدائل الإستراتيجية**: إذ لا بد من وجود مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تم توليدها على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.
2. **تقويم البدائل الإستراتيجية**: تتم عملية التقويم بالاعتماد على مجموعة من المعايير يؤدي استخدامها الي تقليل عدد البدائل المتاحة ومن ثم تسهيل عملية الاختيار الأعمال أو على مستوى الوظائف وان تكون

هذه البدائل قابلة للتطبيق وتتناسب مع أهداف ذاتها، وتختلف هذه المعايير من منظمة لآخري ولكنها بصفة عامة تتضمن بعض المعايير الكمية وغير الكمية ومن بين المعايير الكمية (صافي الربح، الحصة السوقية، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، ومعدل دوران العمل... الخ) أما المعايير غير الكمية/النوعية فمن بينها: مدي تلائم الإستراتيجية مع البيئة، تحقيق المرونة وغيرها... الخ

3. **مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي المناسب** : تبدأ هذه المرحلة بعد انجاز عملية التقييم بنجاح، حيث يتم اختيار البديل/البديل الأفضل في ضوء المزايا التي يمتلكها كل بديل. حيث يتم ترجيح البديل المناسب بعد إجراء الموازنة اللازمة بين سلبيات وإيجابيات كل بديل في ضوء البدائل الآخري

**تقييم واختيار الاستراتيجية** : يناقش هذا الجزء المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم البدائل الاستراتيجية . ومن ثم مناقشة الخطوات المتعلقة بالتقييم ، ويتبع ذلك الأساليب المتاحة للتقييم والعوامل ذات الصلة والتأثير في طرق التقييم في أي موقف يحتاج المدير إلى التقييم الاستراتيجي كأداة ووسيلة مهمة ومساعدة في اتخاذ قراره الخاص بالإختيار بين عدة بدائل استراتيجية (أ.د. الحاكم ، 2006م ، ص 171) وهي كالتالي :

1. **معايير تقييم البدائل** : ربما يكون من الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الإستراتيجية هي الحاجة لإستخدام

عدد من المعايير المختلفة التي لا يمكن تطبيقها في وقت واحد وهناك ثلاث فئات من المعايير وهي:

أ. **معيار الملائمة** : والذي يحاول قياس مدى ملاءمة الاستراتيجية المقترحة للموقف المعين الذي أمكن تحديده أو التعرف عليه في مرحلة التحليل الإستراتيجي ، على سبيل المثال على قدرة البديل المعين، تجنب أو معالجة نقاط الضعف واستغلال الفرص ومواجهة التهديدات البيئية .

ب. **معيار القبول**: والذي يحاول تقييم ماذا كانت النتائج المترتبة على العمل بالإستراتيجية المعينة مقبولة هل ستكون مربحة ؟ هل ستحقق النمو المتوقع من قبل أصحاب المصلحة ؟ واحد من معايير قياس القبول هو مستوى النمو الذي تتضمنه أو تشمل عليه استراتيجية ما .

ج. **معيار العملية والقابلية للتنفيذ**: الذي يقدر كيف يمكن للإستراتيجية المختارة أن تعمل في الواقع أي ما اذا كانت الإستراتيجية قابلة للتحقق من حيث الموارد اللازمة لذلك .

2. **خطوات أو مراحل تقييم البدائل الإستراتيجية** : تتلخص خطوات التقييم في الآتي :

أ. التحليل الإستراتيجي للحصول على فهم واضح للظروف والأحوال المؤثرة على الوضع الإستراتيجي للمنظمة  
ب. تقويم عدد من البدائل الاستراتيجية .

ج. تنمية قاعدة للمقارنة وهذه تكون متوفرة فعلاً من خلال التحليل الإستراتيجي مثال لذلك :

- مقارنة أداء المنظمة مع أداء منافسيها.

د. عرض المبادئ أو الأهداف المعززة لكل بديل استراتيجي وذلك بتوضيح : لماذا نجحت الإستراتيجية

المعينة أو البديل المعين . وهناك أساليب مفيدة جدا في هذا الخصوص منها :

- بناء محفظة الأعمال أو المنتجات / تقييم السنرجي.

هـ. الإلغاء أو التقليل أو التخفيض من عدد من البدائل قبل البدء في إجراء تحليل بتفصيل أكبر وقد يكون ترتيب هذه البدائل في أسبقيات Ranking وهو الأسلوب المناسب في هذه الحالة .  
و. اختبار مدى ملائمة كل من البدائل أعلاه .

ز. تقدير مدى قبول وواقعية الاستراتيجية التي تبدو أكثر ملاءمة من الأخريات.

ح. أخيراً ستحتاج المنظمة لنظام لإختيار الاستراتيجية الجديدة في ضوء هذه المعايير المختلفة

**أساليب التقييم :** هناك مجموعة من أدوات وأساليب التقييم المتعارف عليها لتقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة وإستخدام هذه الأدوات، لتحديد أفضل البدائل الإستراتيجية كما تناولها (أ.د. الحاكم، 2006م ، ص178-188) وهي :

**1. بناء السيناريو :** محاولات للوصف التفصيلي لتسلسل الأحداث التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج مرغوب فيها

. وهي عادة ما تستخدم للتنبؤ بالمؤثرات المحتملة للتغيرات البيئية . ومن خلالها يتم تحديد العناصر الرئيسة التي يمكن أن تؤثر على أداء المنظمة التنافسية والإقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والسياسية.

**2. تقييم السنرجي :** وسيلة لقياس أو تقدير الفوائد الإضافية التي يمكن الحصول عليها من خلال ايجاد بعض

العلاقات بين نشاطين أو أكثر ( التكامل ) وتقدير هذه المزايا الإضافية يعتبر طريقة مهمة لتقدير مدى النجاح المتوقع من خلال استراتيجية جديدة مقترحة .

**3. تحليل المحافظ :** تستخدم في تحليل أنشطة أو مجالات أعمال المنظمات كبيرة الحجم أو المتنوعة الأنشطة

. فإن أهتمام التقييم على مستوى المنظمة ينصرف إلى تحقيق التوازن بين مجموعة من الأعمال أو الأنشطة

. هذا النوع من التحليل يمكن استخدامه على مستوى المنظمة كوحدة متكاملة تضم مجموعة من الأنشطة

على نمط الشركة القابضة أو على مستوى النشاط الواحد من نفس المنظمة .

**4. نماذج تحليل الأنشطة أو البدائل :** يمكن وضع البدائل المقترحة على مصفوفة - معينة هذه المصفوفات

يمكن استخدامها كموجه لعدد من الأسئلة الاستراتيجية ذات الصلة بتقييم الاستراتيجية المستقبلية ، وبالتالي

كمؤشر للمزيد من التوضيح والأسئلة ذات الصلة في هذا الصدد :

- إلى أي مدى ستفيد الاستراتيجية الجديدة في تحسين أنشطو أو مجالات المنظمة؟

- هل ستساعد في تطوير المجالات القابلة أو التي تتمتع بمستوى معقول للنمو إلة جانب حصتها السوقية

( أو ما يميز أليها بالأنشطة الخدمية ) وابعاد أو تجميد المجالات غير الواعدة أو غير المدرة للنقدية أو

الخاسرة أو ما يرمز أليها بالكلاب كما جاء في مصفوفة بوستون الإستشارية والتي تصف وحدات

الأعمال الاستراتيجية أو الأنشطة أو المنتجات وفقاً لمواقفها النسبية في السوق.

- أ. **مصفوفة جماعة بوستون**: تسمى مصفوفة النمو / النسيب تعتبر واحدة من النماذج المهمة في التحليل والمستخدم في تحديد المزايا النسبية للسلع، أن مجالات عمل المنظمة تمهيداً لاختيار المجال الأكثر نجاحاً وعائداً من غيرها والتركيز عليه وقد تضمنت هذه المصفوفة أربع مجموعات في مجالات عمل أو وحدات استراتيجية ذات مستويات أداء مختلفة فبالإضافة إلى الوحدات النجوم والكلاب هنالك البقرات الحلوب أي الوحدات المدرة للنقدية وأيضاً الوحدات المشكوك فيها والتي يرمز لها بعلامات الاستفهام
- ب. **تضييق الخيارات** : يفيد التحليل الإستراتيجي في تقليل البدائل أو الخيارات المتاحة والتي يجب تناولها بشئ من التفصيل وذلك لتسهيل عملية الاختيار، وهناك طريقتان رئيسيتان لتقليل عدد الخيارات هما :
- ترتيب الاسبقيات : وهذا يعتمد إلى حد كبير على التحليل الكمي عند ملاءمة أي بديل استراتيجي للموقف الذي تمخض عنه التحليل الاستراتيجي. وهنا يقيم كل بديل استراتيجي في إطار عدد من العوامل التي حددها التحليل الاستراتيجي بما في ذلك بين المنظمة ، مواردها .... الخ .
  - **شجرة القرارات** : وهنا يتم ترتيب الخيارات بالتخلص تدريجياً من الخيارات الأخرى . بتحديد بعض العناصر الرئيسية التي تهدف الإدارة العليا لتحقيقها مستقبلاً مثل استثمارات النمو والتنوع .
- ج. **تقييم الملاءمة** : بعد عملية ترتيب أسبقيات الخيارات تبدأ عملية تحليل مدى ملاءمة الخيارات الاستراتيجية هنالك عدد من الطرق التي يمكن استخدامها في تحليل الملاءمة بطريقة منتظمة وهي:
- **تحليل الفرص** : يمكن التوصل إلى طريقة منظمة في تقييم الملاءمة عن طريق بناء مصفوفة تحليل الفرص ، وبموجب هذه الطريقة يتم تقييم الخيارات الاستراتيجية على أي من العوامل ذات الصلة في بيئة المنظمة ، مثال ذلك موارد المنظمة وقيم الإدارة العليا ، ويمكن أن تزداد فائدة وقيم هذا النوع من التحليل بربط كل من تلك العوامل بوزن معين.
  - **تحليل الفجوة** : ويستخدم تحليل الفجوة في تحديد مدى فشل الاستراتيجيات الحالية في مقابلة احتياجات ومتطلبات المنظمة . في المستقبل هذا النقص أو هذه الفجوة تصبح في حد ذاتها كمييار لقياس مدى الحاجة لاستراتيجية أو استراتيجيات جديدة لتحقيق الأداء المستهدف في المدى الطويل.
- د. **مصفوفة الخلايا التسع - جنرال الكتريك**: تمثل هذه المصفوفة البديل الذي يحاول التغلب على بعض مشكلات مصفوفة جماعة بوستون . ويستخدم في هذه المصفوفة محوران يمثلان جاذبية الصناعة والمركز التنافسي ويدخل في تقدير مدى جاذبية الصناعة العديد من العوامل مثل: حجم السوق، معدل نمو السوق، الربحية، هيكل السوق، التحديات التنافسية، الموسمية ، الدوران ، اقتصاديات الحجم الكبير، المتطلبات التكنولوجية والرأسمالية والمسائل الاجتماعية والقانونية والبيئية ، ونفس الطريقة تستخدم في قياس المركز التنافسي حيث تأخذ الجوانب التالية في الاعتبار مثل : الحصة السوقية ، المقدرة التنافسية ، المعرفة بالعملاء والأسواق ، المقدرة التكنولوجية ، المهارات الإدارية .

## المرحلة الثالثة صياغة الإستراتيجية :

عملية صياغة الاستراتيجية : يري(أدريس والغالي ،2001م ، ص78) أنها تبدأ بالتعرف على الإتجاه الإستراتيجي للمنظمة ، وأن فعالية تحديد الإتجاه بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في المنظمة من تحديد الأهداف للإدارات المختلفة وإختيار الاستراتيجيات ووضع الخطط العملية وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة الأخرى ، ورغم الإختلاف مابين الباحثين في ترتيب مكونات الإتجاه الإستراتيجي للمنظمة إلا أنهم يتفقون على أن هذه المكونات تتمثل برؤية المنظمة ورسالتها ولأحة القيم الأساسية وأهدافها الإستراتيجية .

تم الاشارة لكل مايتعلق بالروية والرسالة والقيم في المرحلة السابقة بالتفصيل ولكن يكمن التباين في أهتمام هذا النموذج بالغايات والاهداف الاستراتيجية والسياسات عليه سيتم التطرق لهم كما يلي :

### الغايات :

يعرفها(مرسي ،2006م ، ص45) بأنها " تعبير عما تنوي المنشأة تحقيقه بشكل عام ومن خلال جهد متواصل وعبر فترة زمنية طويلة الأجل. " أمثلة: تحسين رضا العميل من خلال جودة المبيعات والخدمة المقدمة، تحسين معدلات استغلال الموارد، تحسين الجودة، المحافظة علي استقرار الأسعار ومعقوليتها، زيادة الإنتاجية، زيادة المبيعات، المحافظة علي معدل مرتفع من العائد علي حقوق الملاك.

كما يشير(المرسي وادريس ،2003م ، ص122) انها " النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة. وعادة ما تستند الغايات إلي رسالة المنظمة وصورتها المميزة وتعكس منتجاتها الرئيسية وأسواقها التي تقوم بخدمتها والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها.

### الأهداف الاستراتيجية : Strategic Objectives

عرفها (المقلي ،2002م ، ص34) بأنها : " بيان ما تنوي المنظمة تحقيقه، وعادة تصاغ الأهداف في إطار يحدد مستوى الإنجاز المطلوب في حيز زمني محدد، ويمكن أن توضع الأهداف في شكل كمي، وأن تصاغ بأسلوب مبسط يسهل فهمه لجميع المعنيين وأن تكون قابلة للقياس.

بينما عرفها (المجلس القومي للتخطيط الإستراتيجي- السودان ،2012م ، ص11) بأنها النتائج المرغوب فيها والمرتبطة كل منها بنطاق زمني معين ، هي التي تحدد النجاح الذي تهدف المنظمة إلى تحقيقه، توضع أهداف المنظمة في ضوء رؤية ورسالة المنظمة ، تحدد أهداف المنظمة في ضوء نوع وحجم المنظمة وطبيعة ومدى تنوع مجالات اهتمامها ومستويات النجاح الذي تنتشده .

### خصائص الأهداف الجيدة :

لابد أن تتسم الأهداف ببعض الخصائص حتى تعود بالفائدة المرجوة منها في توجيه العمل إلى غاياته (أ.د. الحاكم ،2006م ، ص83) وأهم هذه الخصائص:



1. أن تكون واضحة ومحددة ودقيقة وبسيطة ويسهل فهمها وتطبيقها والعمل بمقتضاها وبنفس المستوى من قبل جميع المعنيين بالأمر .
2. أن تكون متوازنة ومتكاملة بالقدر الذي يزيل التناقض والتضارب بينها على مستوى الأنشطة والقرارات المرتبطة بها على المستويات المختلفة للمنظمة.
3. أن تأتي صياغتها في شكل نتائج مستهدفة معبراً عنها بقيم وكميات قابلة للقياس .
4. أن تتماشى مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة.
5. أن تتصف بالواقعية والموضوعية والقابلية للتطبيق بمعنى أن تكون في الحدود الممكنة ولكن لا تكون متواضعة أكثر مما يجب.
6. أن تتميز بالقبول من قبل العاملين وأصحاب المنظمة .

**العوامل التي تؤثر في تحديد الأهداف :** إن التنظيم يمثل مجموعة معقدة من المؤثرات سواء كانت ثقافية أو مادية أو سياسية أو تشريعية أو اتجاهات أصحاب المصالح وبالتالي تؤثر هذه العوامل في مجملها علي طبيعة ونوعية الأهداف التي يجب ان تسعى المنظمة إلي تحقيقها. ويتبع ذلك ان الأهداف والاستراتيجيات لا يتم وضعها من فراغ أو بمجرد الإشارة إلي العوامل البيئية، ولكنها تبرز كنتائج لعملية التفاعل بين العديد من المؤثرات في المستويات التنظيمية المختلفة، وفيما يلي يتم تناول العوامل التي تؤثر في تحديد الأهداف بإيجاز (المرسي وادريس، 2003م ، ص125) :

1. **المؤثرات الخارجية :** يوجد العديد من العوامل الخارجية التي يمكن ان تؤثر في ماهية الأهداف التي يجب أن يسعى التنظيم لتحقيقها، ويأتي في مقدمة هذه العوامل قيم المجتمع التي يمارس فيه التنظيم أنشطته، وكذلك سلوك جماعات الضغط ويبرز اثر القيم الاجتماعية في أشكال مختلفة أهمها تحديد ما الذي يمكن ان يقبله أو يرفضه المجتمع من تصرفات وسلوكيات منظمات الأعمال.
2. **طبيعة النشاط :** يؤثر الموقف السوقي للمنظمة وطبيعة أنشطتها ومراحل دورة حياة منتجاتها ونوعيات التكنولوجيا المستخدمة في تحديد نوعية ونطاق الأهداف التي تحدها لنفسها وكذلك الاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف.
3. **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 إلي الهياكل والأنظمة هذه الابعاد تحدد هوية التنظيم وبالتالي تحدد اتجاهات أهدافه وأنماطه السلوكية في أسواقه ومنتجاته
4. **توقعات الأفراد والمجموعات ذات المصالح :** تؤثر توقعات الأفراد والجماعات ذات العلاقة أو المصلحة في تحديد نوعية الأهداف التي يحددها التنظيم و أولويات هذه الأهداف والوزن النسبي لها ويلاحظ ان العديد من التوقعات قد تكون متعارضة، مثال ذلك اعتبارات النمو، واعتبارات الربحية والرقابة والمرونة، وتخفيض

التكلفة وزيادة المزايا الوظيفية وزيادة الإنتاج وتحسين المواصفات ... الخ ، وهو ما يستلزم من الإدارة إحداث نوع من التوافق أو التوازن بين التوقعات للفئات المختلفة التي تعامل معها المنظمة.

### السياسات : **Policies**

عرفها (المقلي، 2002م ، ص28) بأنها عبارة عن موجّهات لعملية اتخاذ القرار وهي بذلك تعطي إشارات للمديرين فيما يتعلق بما يمكن أو لا يمكن اتخاذه من القرارات، والسياسة عادة ما توضع بصورة رسمية ومرتبّة بواسطة الإدارة للمنظمة وذلك بهدف تحسين فعالية المنظمة، وعكس بعض القيم الشخصية للإدارة العليا ، والتغلب على بعض الصراعات التي يمكن أن تحدث عند المستويات الدنيا بالمنظمة، وعرفت أيضاً بأنها موجه عام ومرشد للتفكير في مجال إعداد واتخاذ القرارات وتكون موجهة للمرؤوسين وهي تحدد نطاق التصرف واتخاذ القرار وتعكس إطاراً موحداً للأنواع الأخرى من الخطط وتساعد المدير في تفويض سلطاته إلى معاونيه والاحتفاظ بحق الرقابة على أدائهم .

وكذلك أشار(عوض، 2003م ، ص11) بأنها مجموعة من العبارات الموجزة والتي توضع بقصد إرشاد المديرين عند تعاملهم مع المواقف المتكررة ."

بينما يرى(أ.د. الحاكم، 2006م ، ص36) هي مرشد توضح وتحدد القيم والأطر والحدود ونظم العمل التي ستسير بها في التنفيذ ويقاس عليها الأداء وتحدد الانحرافات .

### 2.3.2 المرحلة الثانية : التنفيذ الاستراتيجي

1.2.3.2 مفهوم وأهمية تنفيذ الإستراتيجية : يرى(عبدالرحمن والمرسي، 2003م ، ص28) بأنه : " المجموع الكلي للأنشطة والإختبارات اللازمة لوضع الإستراتيجية المختارة موضع التنفيذ إنها تلك العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات وبالرغم من إن التنفيذ ينظر إليه كجزء من الإدارة الإستراتيجية إلا أن صياغة الإستراتيجية وتنفيذها يجب النظر إليهما كوجهان لعملة واحدة لذلك فإن التنفيذ السيئ كان العامل الرئيسي للعديد من أنواع الفشل الإستراتيجي".

بينما أشار(درة وجرادات، 2014م ، ص86) بأنه : " عمليات إخراج الاستراتيجيات والسياسات إلى حيز الوجود من خلال وضع برامج وميزانيات وإجراءات ".

كما عرفه (الحسيني، 2000، ص197) بأنه : " العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة ( الموضوعة ) إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية، ونظم الأفراد والحوافز والتركيب التنظيمي، ونظم المعلومات الإدارية، والقيادية ونظام تقويم الأداء الإستراتيجي عرف أيضاً بأنه عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم إختيارها وتشمل هذه الأنشطة التركيبي التنظيمي، والسياسات التنظيمية، ونظام التخطيط ونظم التقويم والرقابة لوضع الخيار الإستراتيجي موضع التنفيذ يتطلب الأمر وضع البرامج والموازنات والإجراءات ومن ثم

الرقابة على الأداء وتقييمه لكي يمكن معرفة فاعلية وكفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها ومراجعة النتائج لتشخيص الإنحرافات ومعرفة أسبابها ومعالجتها".

يشير أبو قحف إلى أنه : " دالة لمجموعة عوامل منها الهيكل التنظيمي، وأساليب التنفيذ المتبعة، ومدى توافر الموارد البشرية فضلاً عن الثقافة التنظيمية " (أبو قحف، 1997م، ص319) .

كما يرى (أدريس والغالبى، 2011م، ص135) إنه : "مجل الأفعال والأنشطة الضرورية المرتبطة بوضع الإستراتيجية المصاغة والمختارة في إطار متطلبات الهيكل والثقافة التنظيمية المناسبة وبناء خطط التشغيل والسياسات اللازمة لنقل هذه الإستراتيجية إلى أرض الواقع وتحقيق النتائج المستهدفة ، وهكذا فإن التنفيذ يعني وضع التفاصيل وتخصيص الموارد على الأنشطة وتحديد المسؤوليات والأدوار لغرض البدء بالإنجاز".

ويرى (السالم، 2009م، ص22) بانه : عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية الذي يعنى بترجمة البدائل المختارة في عنصر الاختيار الإستراتيجي إلى واقع عملي

### 2.2.3.2 عناصر التنفيذ الاستراتيجي : أشار (السالم، 2009م، ص22) لثلاثة عناصر كما يلي :

**أولاً: تخطيط الموارد** والذي يتم فيه تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ البديل الإستراتيجي كتحديد المهام الرئيسية التي يلزم إنجازها ، والتعديلات التي يجب إدخالها على خريط الموارد ووضع الخطط التشغيلية للمجالات الوظيفية المختلفة وما تحتاجه من موارد.

وفي هذا الشأن يتفق كل من رو وهولاند Rue & Holland وكل من Jauch & Glueck كما أورد (أ.د. الحاكم، 2006م، ص218) في النظر إلى تخصيص الموارد بمثابة القوة التي تمارسها الإدارة العليا أو القادة الاستراتيجيون من خلال القرارات الإدارية التي تتخذها لتدبير واستخدام الموارد المالية والبشرية والتسهيلات والإجراءات ذات الصلة بما في ذلك تحديد كميات ونوعيات تلك الموارد للأنشطة المخصصة لها وذلك وفقاً لمتطلبات المواقف البيئية التي تعمل فيها المنظمة وإحتياجات البديل الإستراتيجي الذي تم اختياره .

**مراحل وخطوات تخطيط وتخصيص الموارد :** عدد كل من جيرى جونسون وكيفي شولز كما أشار (أ.د. الحاكم، 2006م، ص218-221) هذه المراحل والخطوات في ست نقاط هي على النحو التالي :

1. التحديد الدقيق للموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية .

2. دراسة مدى ملائمة الموارد الحالية لاحتياجات الاستراتيجية .

أن دراسة مدى ملائمة الموارد الحالية لاحتياجات الاستراتيجية الجديدة يساعد في :

أ . تحديد مدى إمكانية اعتماد الاستراتيجية على الموارد الحالية ومدى الحاجة إلى موارد إضافية .

ب. تحديد حجم الاحتياجات الجديدة المطلوبة.

ج. معرفة الآثار التي ستترتب على العمل بالموارد الحالية أو إضافة موارد جديدة.

د. تحديد الثغرات المطلوبة في الموارد الحالية يقود إلى تحديد مدى ملاءمة خليط الموارد المتوفرة حالياً للاحتياجات المستقبلية.

3. التأكد من تحقيق التكامل والتفاعل بين مجالات الموارد المختلفة مع بعضها البعض.

4. تحديد الأولويات والمهام الرئيسية : يلي تحديد خليط الموارد المستقبلية التخطيط لكيفية التنفيذ الاستراتيجي

وذلك بتحديد المهام الرئيسية والأولويات لإدارة وضبط جميع جوانب عملية التنفيذ ، فالمهام تشمل المجالات الرئيسية التي تعتمد عليها الاستراتيجية لتنفيذها والتي يجب التركيز عليها أما الأولويات فتركز على توقيت الأنشطة وترتيبها الزمني . إن إنجاز هذه الخطوة يوفر أساساً لتوزيع المسؤوليات ومعرفة الشخص المسؤول عن كل مهمة ونقاط تداخل المهام والسلطة والتنسيق .

5. خطة العمل : تشمل على التحديد الدقيق للموارد وتأخذ اشكالاً مختلفة كالميزانية ، الأولويات ، والجدول

الزمني هذا إلى جانب تحديد الإنتاج ، الجهة المنفذة مكان التنفيذ ، كيفية التنفيذ ، متى يتم التنفيذ ، الميزانية ، النتائج مع الأخذ في الاعتبار العلاقات المتكاملة والتداخل والتبادل بين الوظائف الفرعية مع ضرورة المرونة في صياغة هذه الخطة بالمقدار الذي يسمح بتعديلها حسب الظروف مع التأكد من صلاحيتها في متابعة ومراقبة تطور تنفيذ الخطة وتحديد الانحرافات .

6. اختبار الاقتراحات التي تقوم عليها الخطة : يعني التخطيط بالمستقبل الذي لا يمكن التأكد منه ولذا فإنه

يقوم على إفتراضات ولهذا السبب فإن الإفتراضات تعتبر جزءاً أساسياً من عملية التخطيط ونظراً لأن التخطيط المعني هنا يتعلق بالموارد فإن الإفتراضات يتوقع أن تكون لها علاقة :

أ. بمدى توفر الموارد

ب. مقدرة المنشأة على تعديل الموارد الحالية لمقابلة إحتياجات الإستراتيجية الجديدة.

ج. مدى إمكانية التخلص من بعض الموارد خاصة البشرية .

كما أن هنالك إفتراضات تتعلق بالبيئة الخارجية لها مدلاولات بالنسبة للموارد :

أ. كمعدلات نمو السوق.

ب. إمكانية الحصول على التمويل خاصة من المؤسسات المالية .

ج. إمكانية توفير المدخلات بواسطة الموردين .

**ثانياً: الهيكل التنظيمي** : قد يكون من الضروري تعديل الهيكل التنظيمي الذي تتبعه الشركة بصورة تساعد

على رفع كفاءة تنفيذ الاستراتيجية ، حيث قد تحتاج الشركة مثلاً للتحويل من الهيكل الوظيفي إلى الهيكل المتعدد

الوحدات إذا تبنت إستراتيجية تطوير سلع أو أسواق جديدة مما يؤدي إلى توسيع أعمالها والذي قد يقتضي تفويض المزيد من السلطات للمستويات الإدارية الدنيا حتى يمكنها معالجة المشاكل في الوقت المناسب بدلاً من إرجاعها إلى الإدارة المركزية للشركة.

وقد أوضح Scoot كما أورد (أ.د. الحاكم، 2006م، ص211) أن تنظيم المنشآت ينتقل من الصورة البسيطة إلى صورة أخرى أكثر تعقيداً على ثلاثة مراحل تختلف في تغطيتها للسوق و تنوع منتجاتها وكبر حجمها ( البسيط ، المتعدد والشامل ) أما كاتر Kas فقد جاء بصورة مشابهة لنمو موقف المنظمة أي في إطار هذه المراحل التنظيمية حيث أوضح أن المنظمة تنتقل :-

أ. من شكل التنظيم البسيط إلى الوظائف كما زاد عدد العاملين بها.

ب. ومن التنظيم الوظيفي إلى تنظيم الأقسام كلما تعددت العمليات التي تقوم بها.

ج. ومن تنظيم الأقسام إلى التنظيم المختلط كلما تحولت من إنتاج منتج واحد إلى تنوع المنتجات ( التوسع

ويتناسب التنظيم الوظيفي مع المنشآت التي تتبنى استراتيجية العمل في بيئة مستقرة صغيرة الحجم وذات منتج واحد وسوق واحد بينما يلائم تنظيم الأقسام المنشآت التي تود أن تترك التخصص في منتج واحد وسوق واحد وتعمل في بيئة ديناميكية كبيرة الحجم وتتجه نحو تنوع المنتجات وتعدد الإداريين ( تنوع مركزي ).

ويمكن توضيح هذه العلاقة بين الإستراتيجية والبيئة والهيكل التنظيمي على النحو التالي :

- منتج واحد وسوق واحد + بيئة مستقرة صغيرة الحجم = تنظيم وظيفي.

- تنوع المنتجات واحجامها + بيئة ديناميكية كبيرة الحجم = تنظيم أقسام .

هذه الموجهات تساعد في توضيح متى تحتاج المنشآت إلى إحداث تغييرات على الهيكل الحالي أو تصميم هيكل جديد يناسب استراتيجية جديدة.

لقد كان هناك خلافاً فكرياً بين كتاب الإدارة الإستراتيجية يدور حول ما إذا كان الهيكل التنظيمي هو الذي يتبع الإستراتيجية التي تم إختيارها أم العكس . ولقد أستمر هذا الخلاف الفكري لعشرات السنوات حتى أستقر الأمر أخيراً على أنه من الضروري أن يتبع الهيكل التنظيمي الإستراتيجيات التي تختارها الإدارة العليا للمنظمة وليس العكس، ولكن على الرغم من ذلك فهناك من يرى أن الإختيار الإستراتيجي لا بد أن يراعي طبيعة الهيكل التنظيمي الموجود بالفعل . كذلك هناك من يرى بأن العلاقة بين الإختيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي هي علاقة تفاعلية بدلاً من القول بأن واحداً منهما يتبع الآخر. وبصرف النظر عن هذه القضية الجدلية فإن من الأفضل أن نقول أن الأمر متروك في يد الطبقة الإدارية العليا التي تقوم بإعداد التخطيط الإستراتيجي للمنظمة.

فهذه الطبقة تستطيع أن تغير من الإختيار الإستراتيجي بل يمكن القول بأن عملية تحديد درجة ملائمة الهيكل للإختيار الإستراتيجي وتحديد الحاجة إلى أي تعديل فيه، هو إختصاص أصيل وواجب أساسي لمن يقوم بالتخطيط الإستراتيجي للمنظمة والواقع أن درجة التطابق والملائمة بين الإختيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي تتوقف على العديد من العوامل الموقفية وكل البحوث التي أجريت في هذا الصدد تشير إلى أن كل من الإختيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي في المنظمات الناجحة لا بد وأن يركز على عدد من الخصائص الخاصة بعلاقة المنظمة مع البيئة الخارجية، وأن المنظمات الأقل فعالية هي تلك المنظمات التي لم تنجح في خلق هذا التوافق الإستراتيجي (السيد، 2000م، ص325).

### ثالثاً: الأفراد والنظم :

التغيير الإستراتيجي أي تبني الشركة لإستراتيجية جديدة ، قد يعني تعديل النظم ( الرقابة ، المعلومات ، المكافأة ) لتواكب إحتياجات هذا التغيير وكذلك الحال بالنسبة لأفراد القوى العاملة الذين قد يحتاجون لإعادة تدريب أو إعادة توزيعهم على مواقع جديدة أو تعيين موظفين جدد لضمان التنفيذ السليم للإستراتيجية الجديدة .

يري(أدريس والغالبي ، 2011م، ص136-137) إن التنفيذ يتطلب ترجمه للتوجهات والأسس النظرية الواردة في الخطة إلى رؤية محددة ودقيقة كالمهام المطلوبة وآليات تنسيقها وطبيعة خطط التنفيذ ومستوى مشاركة العاملين وغيرها من مفردات عمل كثيرة وضرورية ولازمة لغرض التنفيذ الفعال. ومن الضروري الإشارة إلى أن التنفيذ والصياغة أمران متلازمان وضروريان فبالأكيد سيكون التنفيذ غير ذي معنى لإستراتيجيات تم صياغتها بشكل غير دقيق وصحيح . ولكن يمكن للتنفيذ الفعال والكفاء سد بعض الفجوات في عملية الصياغة ، حيث أن النجاح يتحقق عندما تكون هناك صياغة وتنفيذ جيدين لإستراتيجية المنظمة ، ومن هنا ، تحتل عملية تنفيذ الإستراتيجية أهمية كبيرة في منظمات الأعمال لكونها:

- تنقل الإستراتيجيات المصاغة والخيارات المعتمدة إلى أرض الواقع وإلى نتائج مستهدفه ، لكي لا تبقى عمليات الصياغة مجرد تنظير لا معنى له ويشكل هدراً للموارد .
- يؤدي التنفيذ الجيد إلى نتائج محدد مستهدفة تساهم في نجاح المنظمة من خلال زيادة الحصة السوقية والأرباح .
- تعطي عمليات التنفيذ معنى محدد لالتزام العاملين والإدارة بالأهداف الواردة بالخطط وكيفية الوصول إليها
- تساعد عمليات التنفيذ على بناء التجربة الذاتية للمنظمة ، حيث أن للإمكانيات المتاحة في مجال مهارات الإدارة والموارد البشرية يمكن أن تستغل استغلالاً فعالاً في ضوء وضعها ضمن آليات التنفيذ المعتمدة .
- تساعد عمليات التنفيذ على تطوير القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال تجاه المنظمات الأخرى ، ويمكن لها أن تعالج بطرق حكيمة الهفوات والإخفاقات التي يمكن أن ترد في التنبؤات أثناء عملية الصياغة .

3.2.3.2 المتطلبات الرئيسية لتنفيذ الإستراتيجية : تواجه عملية التنفيذ العديد من الإشكالات المطلوب التعامل معها بحكمة وتهيئة سبل النجاح مقدماً . هنالك العديد من المشاكل التي تواجه عملية التنفيذ وقد تم ترتيب هذه المشاكل في إطار وجود العديد من المشاكل تواجه عملية التنفيذ ، وقد تم ترتيب هذه المشاكل في إطار أهميتها وتأثيرها على عمليات تنفيذ الإستراتيجية ، (أدريس والغالي ، 2011م، ص136-137) كالاتي :

1. تستغرق عمليات التنفيذ وقت أطول مما حدد لها في الخطة .
2. عرقلة التنفيذ من خلال ظهور مشاكل مهمة غير متوقعة .
3. الأنشطة التنسيقية غير الفعالة .
4. انجذاب اهتمام الإدارة بعيداً عن التنفيذ بسبب ظهور أزمات .
5. إشكالية عدم تأهيل الموارد البشرية في تأدية المهام الواردة بالوظائف .
6. أنشطة التدريب غير المناسبة في مستويات الإدارة الدنيا مما يقلل دورهم في دعم التنفيذ .
7. الأحداث البيئية التي لا يمكن السيطرة أو التكيف معها .
8. عمليات القيادة والتوجيه بمستويات الإدارة الوسطى والأقسام الكبيرة لم تكن بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية .
9. عدم وضوح وتحديد الأنشطة والمهام الضرورية للتنفيذ .
10. افتقار أنظمة المعلومات الموجودة على متابعة الأنشطة المختلفة .
11. وإذا كانت عمليات الصياغة تتطلب مهارات فكرية وتحليلية وتركيبية ، فإن عمليات التنفيذ تتطلب مهارات إنجاز وفعل حقيقي ودقة ومطاولة وصبر لمتابعة الإنجاز بالالتزام عالي .

#### 4.2.3.2 مقارنة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية وفق الجدول رقم (4/2) أدناه:

#	صياغة الاستراتيجية	تطبيق الاستراتيجية
1.	تركز صياغة الاستراتيجية علي الفعالية	يركز تطبيق الاستراتيجية علي الكفاءة
2.	أساسها يتمثل في التنبؤ والتوقع المستقبلي	أساسها يبني على العمليات التشغيلية
3.	تتطلب مهارات وتوقع وتخمين وتحليل جيدة	تتطلب مهارات دافعية وقيادة فعالة
4.	تتطلب التنسيق والتكامل بين عدد قليل من الأفراد	تتطلب التنسيق والتكامل بين جميع العاملين
5.	المفاهيم والادوات صياغة الاستراتيجية تكاد تكون واحدة في الشركات الكبيرة والصغيرة	تطبيق الاستراتيجية يختلف كلية مع اختلاف الأحجام، وأنماط الشركات (من حيث العائدية أو الربحية ... الخ)

المصدر : مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ( عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2005م) ص222

### 3.3.2 المرحلة الثالثة في الادارة الاستراتيجية : الرقابة الاستراتيجية

1.3.3.2 مفهوم وأهمية الرقابة الإستراتيجية : عرفها (أدريس والغالبي ،2011م، ص171) بأنها : " نوع خاص من أنواع الرقابة التنظيمية تركز على مراقبة وتقييم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من أن هذه العمليات تجري وفق الأسس السليمة " . هذا يعني أن الرقابة الإستراتيجية عمليات مستمرة تتأكد بموجبها الإدارة العليا من أن الأمور تسير سيراً حسناً بالمؤشرات العامة ، دون التفاصيل التي يمكن أن تعتمد في الأنواع الأخرى للرقابة . والرقابة الإستراتيجية تنصب أساساً وتتأكد من أن مخرجات العملية التخطيطية المحتوى ضمن عمليات الإدارة الإستراتيجية تأتي مطابقة لما يراد لها ومسيطرة عليها بطريقة تعطي ضماناً للنجاح .

كما يرى(المقلي ،2002م، ص360) أن الرقابة الإدارية تصبح رقابة إستراتيجية عندما تكون الأولى وثيقة الصلة بأهداف وإستراتيجيات المنشأة وعوامل النجاح الرئيسية بها، وعليه فإن الرقابة الإستراتيجية تشتمل على استخدام مختلف أنواع الرقابة على المستوى الكلي والفرعي والتشغيلي بالمنشأة لتوجيه وإرشاد المديرين والعاملين وسعيهم لتحقيق أهداف المنشأة، كما أن الرقابة الإستراتيجية تتيح الفرصة للمديرين لتقييم ما إذا كانت الإستراتيجية تحقق أهداف المنشأة.

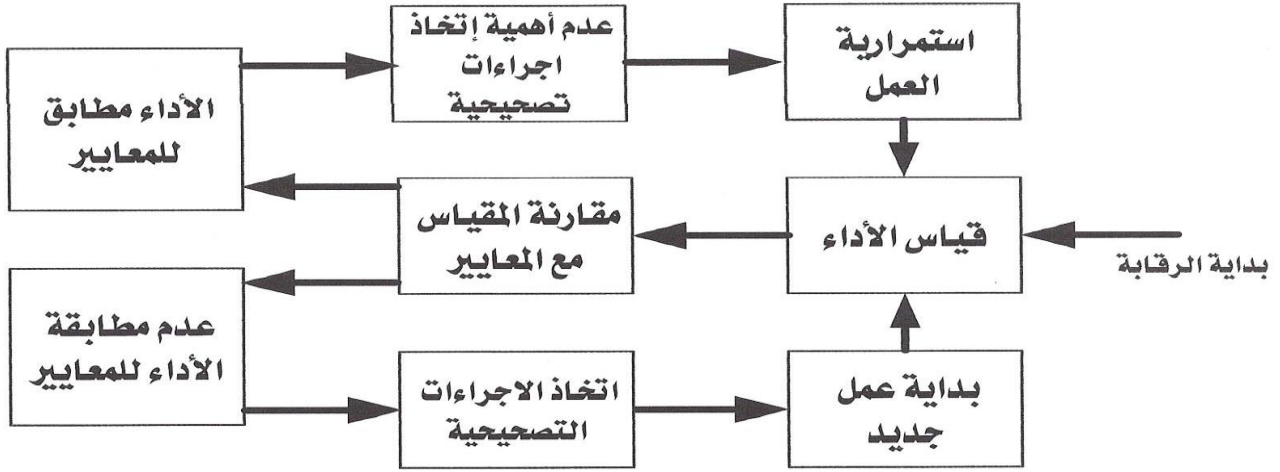
بينما أشار(الركابي ،2004م، ص297) الى أنها : ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنشأة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية أكبر أو هي نوع خاص من الرقابة التنظيمية التي تركز على مراقبة وتقييم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب، أي أنها تتضمن التأكد من كون النتائج المخططة يجري تنفيذها بشكل فعلي ومناسب.

إن الغرض الأساسي للرقابة الإستراتيجية هو مساعدة الإدارة العليا لإنجاز أهداف المنظمة الأساسية من خلال مراقبة وتقييم عمليات الإدارة الإستراتيجية وبما أن عمليات الإدارة الإستراتيجية تبدأ بتحليل بيئة المنظمة وتحديد الاتجاه الإستراتيجي ومن ثم صياغة الإستراتيجية المناسبة ووضعها موضع التنفيذ ، فإن الرقابة الإستراتيجية تعطي تغذية راجعة للتأكد من أن كافة المراحل لعمليات الإدارة الإستراتيجية مناسبة وكفوءة وفاعلة وتعمل كما يفترض لغرض تحقيق النجاح(أدريس و الغالبي ،2011م، ص171) .

2.3.3.2 الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الاستراتيجية : أن المدخل التقليدي للرقابة والذي يمثل نظاماً للتغذية العكسية لا يصلح لأن يكون مدخلاً مناسباً للرقابة الإستراتيجية ، إلا أنه في إطاره العام ، حيث وضع معايير الإنجاز ثم قياس الإنجاز الفعلي ومقارنة الفعلي بالمعايير الموضوعية وتصحيح الانحرافات إن وجدت يمثل جانباً مهماً عملياً للرقابة في المنظمة . تكون جزءاً من نظام رقابي مكرساً أساساً للرقابة التشغيلية أو رقابة العمليات ، وكما هو موضح في الشكل شكل رقم (2-11) .



## شكل (2-11) عملية الرقابة التقليدية



Source: Certo & Peter, 1995:133

إن هذا النموذج التقليدي للرقابة والذي يمثل إطار لجميع أنواع الرقابة إلا أنه يختلف في أسلوب وفلسفة عمله ، لذلك فإن فلسفة العمل التقليدية لا تصلح للرقابة الإستراتيجية(ادريس و الغالبي ،2004م، ص172) للأسباب التالية :

1. أن نتائج الأداء الإستراتيجي لا تظهر في الأمد القصير ، بل تحتاج إلى فترات زمنية طويلة ، وإن إنتظار تحقيق النتائج لرقابتها يجعل من أهمية الرقابة قليلة بل ليست فاعلة . لذلك يتطلب تغيير فلسفة آلية عمل النموذج .
2. إن النموذج التقليدي للرقابة غير كافي أو لا يصلح للتعامل مع التعقيد البيئي وعدم التأكد ، وكذلك متابعة التغييرات التي تصل في مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية .
3. إن نجاح الرقابة التقليدية مرتبط بتوفر معايير دقيقة للإنجاز وغالباً ما تكون موضوعية . في حين يتطلب الأمر إيجاد معايير أخرى وتفسيرات ذاتية في الرقابة الإستراتيجية هذا يعني أن الرقابة تعتمد على معايير وتصميم لهذه المعايير وفق اعتبارات طبيعة عمل المنظمة واتجاهات تطورها .
4. أن النموذج التقليدي للرقابة قد لا يصلح لمراقبة المنافسة المتجددة بالاستمرار وكذلك الإبداع والتحسين والتطوير المستمر للمنتجات والخدمات بسبب عدم تألف المنظمة مع مثل هذه الجوانب وعدم وجود معايير دقيقة ومبسطة موضوعه لها .
5. تميل عمليات تطبيق الرقابة التقليدية إلى التركيز على معيار واحد لقياس الأداء أو عدد محدود جداً من معايير الموضوعية . وإن هذه المعايير تصلح للأمد القصير وفي أحسن الأحوال للأمد المتوسط ، ولكنها لا تصلح بالتأكيد للرقابة الإستراتيجية وللأمد البعيد .

وبشكل عام فإنه حتى لو تم إعتقاد خطوات الرقابة بشكلها المذكور في النموذج السابق كأساس للمعايير والقياس والرقابة فإن الأمر يتطلب تفعيلها بشكل مختلف للرقابة الاستراتيجية ، بل أن الأمر يتطلب تطوير معايير تساعد في التأكد من أن التوجه المستقبلي الوارد في الإستراتيجيات أثناء عملية التنفيذ ومتابعة مثل هذه المعايير بمؤشرات عامة ولكنها صحيحة .

### 3.3.3.2 مستويات الرقابة الإستراتيجية :

تعد وظيفة الرقابة الإستراتيجية آخر الوظائف في العملية الإدارية وآخر المراحل في نموذج الإدارة الإستراتيجية وتتضمن هذه المرحلة تقويم أداء المؤسسة وإحكام الرقابة على نشاطاتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الإستراتيجيات المطبقة وتصنف الرقابة الإستراتيجية إلى ثلاثة مستويات (القطامين ،1996م، ص150) .

1. الرقابة على المستوى الإستراتيجي : تهدف إلى إحكام الرقابة على الإتجاه الإستراتيجي العام للمنظمة فيما يتعلق بعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه وإتجاهها الإستراتيجي العام بإتجاه المستقبل.
2. الرقابة على المستوى التكتيكي: تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من النتائج الأدائية متطابقة مع الأهداف الموضوع.
3. الرقابة على المستوى التشغيلي : تتعلق بأحكام الإجراءات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة المدى، و تهدف إلى مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعة وبذلك تزود الإدارة بالتغذية الراجعة /المرتدة الضرورية لتقييم النتائج وإتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك.

### 4.3.3.2 شروط الرقابة الإستراتيجية الفعالة : لكي يكون نظام الرقابة الاستراتيجي فعالاً ، لا بد من توفر

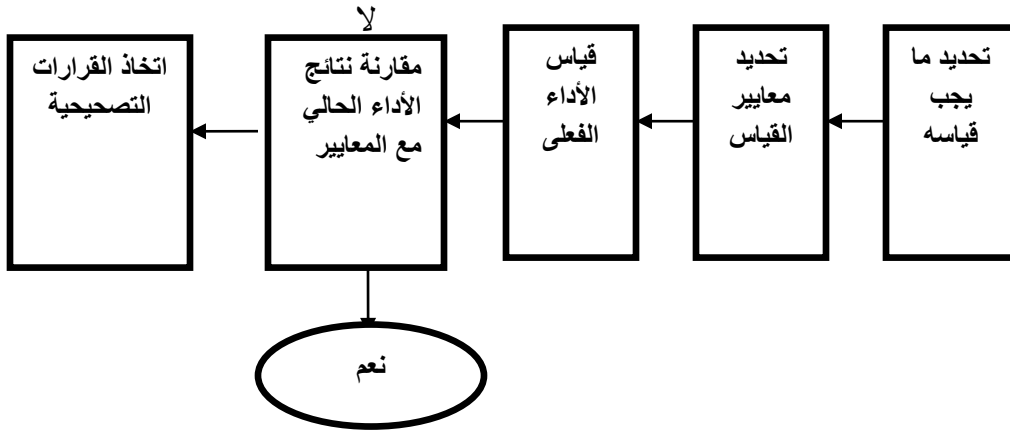
بعض الشروط والمتطلبات الأساسية لذلك (ادريس و الغالي ،2011م، ص174) منها :

1. من المفترض أن يتم التركيز في النظام الرقابي على القضايا الحيوية والأساسية بغض النظر عن صعوبة إيجاد معايير للقياس سهلة لها . من المعلوم أن منظمات الأعمال العالمية اجتهدت كثيراً من خلال خبراتها في أن تجد وسائل القياس والمعايير الملائمة لقياس مثل هذه القضايا .
2. من الضروري أن تزود الرقابة متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب وفي إطار الرقابة الإستراتيجية فإن الإشكالية تبدو كبيرة إذا علمنا أن هذا الوقت المناسب لا يرتبط بفترات زمنية قصيرة ومحدودة بل في كثير من الأحيان تتداخل الأوقات بحيث تجعل من عملية إيصال المعلومة إلى الجهات المعنية مشكلة تحتاج إلى عناية خاصة .
3. الإبتعاد عن التصور التقليدي والمرتبط بكون نظام الرقابة يعطي كماً هائلاً وكبيراً من المعلومات في حين يحتاج الأمر إلى أن تكون هذه المعلومات مركزة ومفيدة بحيث تتيح للإدارة إعطاء أحكام دقيقة حول الموقف المراد إتخاذها أو الحالة المطلوب تصحيحها .
4. يفترض أن تكون مؤشرات الرقابة الإستراتيجية مرتبطة ومنسجمة مع جوانب الأداء متوسط وقصير الأمد .

### 5.3.3.2 مراحل الرقابة الإستراتيجية :

الرقابة الاستراتيجية تتألف من خمس مراحل متتابعة كما أوردها (القطامين ،1996م، ص164) و هي:

#### شكل رقم (12/2) مراحل الرقابة الاستراتيجية



المصدر : أحمد عطا القطامين ، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية ( عمان : دار مجدلوي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2003م) ص164

#### (1) مرحلة تحديد ما يجب قياسه :

وفي هذه الخطوة يتم تحديد نتائج الأداء التي يجب أن تراقب وتقيم ومن الشروط المهمة لتمام هذه الخطوة بالصورة الصحيحة (القطامين ،1996م، ص164) . ما يلي:

أ. أن العناصر التي يتم إحكام الرقابة عليها يجب أن تتصف بالقدرة والقابلية للقياس بموضوعية وبدرجة عالية من الثبات .

ب. أن يتم التركيز على العناصر ذات الأهمية الكبرى أو العناصر التي تعبر عن مفاصل أساسية في عمليات التنفيذ والتي يطلق عليها عناصر النجاح الحرجة ، أن عناصر النجاح الحرجة هي تلك الأجزاء من النشاطات التنفيذية المسؤولة عن نجاح المؤسسة أو فشلها . لذلك يجب أن تخضع دائماً وعلى مدار الوقت إلى رقابة مشددة وذلك للحيلولة دون وقوع أخطاء أثناء تنفيذها .

#### (2) مرحلة تحديد معايير القياس:

فيما يلي بعض المعايير والمقاييس المستخدمة في عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية ويمكن تقسيمها الى :-

#### 1. المعايير المتعلقة بكيفية تقويم الإستراتيجية بمجرد التطبيق (غراب ،1994م، ص2) .وهي :

- أ. درجة المواءمة الداخلية ، أو ما إذا كان التطبيق الإستراتيجي يلائم الخط الإستراتيجي المتكامل للمنشأة.
- ب. درجة المواءمة مع البيئة الخارجية، أو ما إذا كانت الإستراتيجية تلائم مطالب البيئة الخارجية الحالية.
- ج. درجة المناسبة لموارد المنشأة، أو ما إذا كان التطبيق الإستراتيجي يستخدم الموارد المتاحة للمنشأة إلى أقصى درجة.

د. درجة تقبل الخطر/ المخاطرة أو ما إذا كانت الإستراتيجية تلائم قيم الإدارة وتقبلها لعنصر الخطورة في عملياتها.

هـ. درجة المناسبة مع عنصر الوقت، أو ما إذا كان التطبيق الإستراتيجي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة في الوقت المناسب

و. درجة القابلية للتنفيذ، أو ما إذا كان التطبيق الإستراتيجي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة.

2. المعايير المرتبطة بالأداء المالي وغير المالي ،

حيث تضم المعايير المالية (الحاكم، 2006م، ص235 الآتي) :

أ. العائد على الإستثمار.

ب. العائد على السهم

ج. العائد على حقوق الملكية.

د. معايير أصحاب المصالح.

هـ. قيمة السهم المتمثلة بالقيمة الاقتصادية المضافة .

و. القيمة السوقية المضافة.

أما المعايير غير المالية فتشمل الإبداع وتطوير منتجات جديدة .

3. المعايير المرتبطة بدرجة خدمة المستهلك (الحاكم، 2006م، ص235) وتشمل :

أ. الوقت الخاص بإنجاز العمل .

ب. نسبة مردودات المبيعات

4. المعايير المرتبطة بالإنتاج والعمليات (الحاكم، 2006م، ص235 ) وتشمل :

أ. معدل دوران المخزون

ب. نسبة المواد التالفة.

ج. نسبة الوحدات المعنية .

د. معدل التقادم في المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج

5. المعايير المرتبطة بالموارد البشرية (الحاكم، 2006م، ص235) وتشمل :

أ. معدل دوران الأفراد.

ب. معدلات الغياب .

ج. معدل الأجور والمنافع الأخرى.

د. درجة قيام المنظمة بالتدريب والتنمية للأفراد العاملين بها.

### (3) مرحلة قياس الأداء الفعلى :

أ. قياس الأداء : بعد أن تنتهي الإدارة من تحديد المعايير الخاصة بالأداء والتي تحتل تركيزاً مهماً في عمليات الرقابة الاستراتيجية فإن الخطوة التالية أنما تتمثل في قيامها بقياس الأداء الفعلى ، وتتطلب عملية قياس الأداء القيام بالجوانب الآتية(الحسيني ،2000م، ص237-239) :

#### توقيت القياس :

أن تحديد الوقت المناسب للقياس إنما يتوقف على الاستخدام المستهدف من وراء القياس، حيث أن التوقيت يختلف باختلاف الهدف من عملية القياس ، فهل هو القيام بالرقابة التوجيهية أم الرقابة التي تهدف إلى مرافقة أداء الأنشطة وهي مترامنة مع الفعاليات بهدف التعرف من عدمه أو الرقابة التي تهدف إلى تقييم النتائج عقب الانتهاء من القيام بالعمل موضع الرقابة ، فالنوع الأول هو لاكتشاف الانحرافات في الأداء ، أما الثانية فتهدف إلى تقييم ناتج كل مرحلة ، واتخاذ القرار بالانتقال إلى المرحلة الثانية من عدمه . أما النوع الاخير من الرقابة فهو الذي ينتظر انتهاء العمل بالكامل ثم يبدأ في قياس النتائج ومقارنتها بالمعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية

#### المقاييس الكمية والنوعية :

تتعرض الأنشطة الرقابية في بعض الاحيان إلى مشكلة خلق درجة توازن معقوله بين الكم والجودة ، وتبرز هذه المشكلة من كون أن كل منهما يأتي على حساب الآخر ، فمن المعروف أن حجم الأداء قد يزداد على حساب الجودة ، أو أن الجودة تتحقق على حساب حجم الأداء فالمقاييس المرتبطة بالجودة هي صعبة القياس لأنها تنطوي على بعض جوانب الحكم الشخصي والتفضيلات غير الموضوعية .

#### المراجعة الاستراتيجية :

تعد المراجعة الاستراتيجية إحدى الوسائل المستخدمة بكثرة لقياس أداء المنظمات ككل أو لقياس أداء بعض وحداتها ، وتستخدم المراجعة الاستراتيجية لتقييم الأداء في المجالات الآتية :

1. درجة فعالية المنشأة في علاقتها بالمجتمع ، ويتضمن ذلك فاعليتها في الوفاء بمسئوليتها الاجتماعية ودرجة استجابتها لحاجات مستهلكيها ، والصورة الذهنية الجماهيرية التي تمتلكها المنظمة في اذهان المستهلكين وعموم أفراد المجتمع .
2. فعالية العلاقات التي توجد بين المجالات الوظيفية المختلفة للمنظمة ، ويشمل ذلك درجة تقييم لكل من درجة التعاون أو التعارض بين الوحدات التنظيمية الوظيفية ، كذلك تقييم لدرجة فعالية الاتصالات فيما بينها.
3. درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها .
4. تحديد نقاط القوة التي تمتلكها المنظمة ونقاط الضعف وذلك بالمقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة ، ووضع الاستراتيجيات اللازمة للإستفادة من جوانب القوة والتغلب على جوانب الضعف.

## ب- تقييم أداء الإستراتيجية :

يعرفه (الحاكم، 2006م، ص202) بأنه : " هو العملية التي بموجبها يقارن المديرون النتائج الاستراتيجية أو البديل الإستراتيجي المعين الذي تم اتباعه مع مستوى التنفيذ أو الأهداف الموضوعة".

## وتتطلب عملية التقييم الآتي :

- أ. توفر الدوافع للتقييم.
- ب. توفر نظام للتغذية الراجعة لتوفير المعلومات اللازمة للتقييم .
- ج. توفر معايير التقييم .
- د. اصدار القرارات المتعلقة بنتائج التقييم الاستراتيجي.

## (4) مرحلة مقارنة الأداء الحالي بالمعايير الموضوعة:

تقوم الشركة بإرساء مجموعة من من الإجراءات لتقييم مدى الإنجازات العملية على كل مستويات المنظمة ، وفي بعض الحالات يتسم قياس الأداء بوضوح المعالم وفي حالات كثيرة تعتبر عملية قياس الأداء مهمة صعبة وقد يرجع ذلك لعدم انخراط المنظمة في أنشطة كثيرة معقدة شارلز وجارث جونز ترجمة (رفاعي وعبد المتعال، 2001م، ص635) .

## (5) مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

عندما يحدد المدير القياسات وينفذ ليقارن مع الأهداف والمعايير الموضوعة ربما يحتاج إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية إذا ما وجد أن هناك انحراف ما . والفعل التصحيحي يعرف بكونه تغيير في عمليات المنظمة لضمان جعلها أكثر كفاءة وفاعلية للوصول إلى الأهداف وتحقيق أداء يصل أو يفوق المعايير الموضوعة . وربما يكون الفعل التصحيحي بسيط وسريع مثل تغيير سعر المنتج أو يكون معقد إلى مزيد من الاجراءات والتغيرات المترابطة للموافقة عليها من قبل المدير التنفيذي الأعلى (ادريس والغالبي، 2011م، ص187) .

هناك عدد من الأسئلة التي يمكن للإدارة أن تجيب عليها حتى تحدد تلك الأسباب التي أدت إلى ظهور إنحرافات في الأداء عن المعايير الموضوعة وتشمل هذه الأسئلة ما يلي(الحسيني ،2000م، ص239) :

- أ. هل تعد الأسباب التي أدت إلى ظهور الإنحرافات أسباباً داخلية أم خارجية؟
- ب. هل أن هذه الأسباب هي أسباب فجائية أم كان من المفترض التنبؤ بها مقدماً؟
- ج. هل أن هذه الأسباب ستكون موجودة بصورة مستمرة أم بصورة مؤقتة؟
- د. هل أن الإستراتيجية الحالية ملائمة في ظل أسباب الإنحرافات الحالية؟
- هـ. هل يوجد لدى المنظمة قدرة على التعامل مع هذه الأسباب التي أدت إلى ظهور الإنحراف.

# الفصل الثالث

## التميز المؤسسي

ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب التميز المؤسسي سنتطرق في هذا الفصل إلى:

**1.3 مبادي ومفاهيم التميز المؤسسي.**

**2.3 المفاهيم والمعايير الأساسية لنموذج للتميز المؤسسي .**

**3.3 منطق رادار ووضع الدرجات لنموذج التميز المؤسسي.**

## الفصل الثالث

### التميز المؤسسي

#### 1.3 مبادي ومفاهيم التميز المؤسسي

##### 1.1.3 مفهوم التميز المؤسسي :

أتي مفهوم تميز الأعمال في نهاية رحلة طويلة للبحث عن النجاح المستدام بدأت في أمريكا قبل الحرب العالمية الثانية وأنتقلت الي اليابان ولقد كان هم قادة الفكر الإداري آنذاك، البحث عن أنجع الأساليب والتقنيات والأدوات التي تجعل من إستدامة النجاح أمراً ميسوراً، وبعد رحلة طويلة من البحث توصلوا الي أهم المبادي التي وضعت أقدامهم علي طريق النجاح، عرفت تلك المبادئ بإدارة الجودة الشاملة وكان أحد قادة ذلك الفكر الإداري الدكتور وليام ادوارد ديمينج الذي بدأ بتعليم تلك المبادئ في امريكا ثم إنتقل الي اليابان ليساهم مع إتحاد العلماء اليابانيين والمهندسين في إحداث نهضة اليابان بعد تدميرها الكامل أبان الحرب . وبعد النجاح البارز والباهر الذي وضع اليابان في مصاف الدول المتقدمة صناعياً في نهاية ثمانينات القرن الماضي، إنتقل ديمينج الي أمريكا وأصبح ينشر أصول إدارة الجودة الشاملة(أسحق، 2014م، ص 24) .

وجدت أوروبا نفسها في المؤخرة فإستلهمت أفكار إدارة الجودة الشاملة بعد إنتشارها في اليابان وأمريكا فأنشأت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة Management European Foundation for Quality ، لتعوض ما فاتها في مضمار التقدم الصناعي فإكتشفت مفهوم تميز الاعمال .

##### 2.1.3 تعريف امتياز الأعمال :

تعددت المعانى لكلمة امتياز في معاجم اللغة العربية ، ولكنها تجمع على أن الامتياز هو التفرد والإختلاف عن الآخرين والتفوق عليهم ، أما قاموس أكسفورد فقد عرف الفعل " excel " بأنه الطريق اللازم لتحقيق نتائج عالية غير عادية ، معتمدة على جوانب أخلاقية ، مثل العدل والمساواة ، كما عرف القاموس كلمة الامتياز " excellence " بأنه الاحتفاظ بجودة عالية ذات درجة غي عادية ، تتفوق على الجدارة المهارة والأخلاق والثروة إلخ ، مما يحقق السمو والدرجة العالية الرفيعة " وقد بين القاموس أيضاً أن عكس كلمة الامتياز هو دون الوسط (mediocrity). (الحكيم، 2010م، ص 34) .

عرف ( John,2001 ) أمتياز الأعمال بأنه " القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة ، وتشغيلها في تكامل وترابط ، لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية ، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب الشأن المرتبطين بالمؤسسة " .



كما عرفت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM , 2010) أمتياز الأعمال بأنه " مناهج مدهشة في إدارة المؤسسات تحقق نتائج غير عادية في اتجاهين نتائج المؤسسة والأساليب التي تحقق بها هذه النتائج ، بالاعتماد على مبادئ التميز الأساسية " يشمل هذا التعريف ثلاثة جوانب أساسية وهي :

1. أن امتياز الأعمال هو مناهج مدهشة تحقق نتائج غير عادية.
2. يعبر الامتياز عن العلاقة السببية بين الأساليب الإدارية والنتائج التي تحققها .
3. النتائج تعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية .

### 3.1.3 مراحل تطور مفهوم الجودة وامتياز الاعمال:

وهي خمس مراحل أوردتها (الحكيم ، 2011م، ص9-27 ) كآآتي:

1. **التفتيش:** كانت المؤسسات الصناعية في بداية الثورة الصناعية صغيرة محدودة القدرة لإنتاج منتجات بكميات كبيرة ، وكانت الجودة في تلك الفترة عبارة عن مواصفة للمنتج وضعتها جهات متخصصة ، لذلك ظهر التفتيش كأسلوب يساعد لضمان وصول المنتجات المطابقة للمواصفة ، قام هذا الأسلوب على الاعتقاد بأن المواصفة المطلوبة للمنتج تتحقق بإحكام عمليات التفتيش ، لذلك إذا كانت العملية الإنتاجية تنتج منتجات معيبة ، فإن التفتيش بعناية سيكتشفها ومن ثم تستبعد .
2. **ضبط الجودة :** أن المشكلة الرئيسية للتفتيش كان اكتشاف المنتجات المعيبة في نهاية العملية الإنتاجية ، لذلك ظهر ضبط الجودة وهو تفتيش المنتجات خلال العملية وبين المراحل الإنتاجية ، يهدف ضبط الجودة لمنع استخدام المنتجات المعيبة في المرحلة التالية ، يقوم بضبط الجودة مفتشون متخصصون يستخدمون الأساليب الإحصائية التي تساعد على التأكد من أن المنتج متطابق مع معايير الجودة ، إن ضبط الجودة يقوم على التحكم في العملية ، وهو غير كاف وحده لضمان خروج المنتجات الجيدة ، فمهما كان التحكم في العملية كبيراً ، لا يمكن التأكد من جودة المنتجات الرديئة التصميم ، أو المنتجات المصنوعة من خامات غير مناسبة .
3. **توكيد الجودة :** توكيد الجودة يسمى أحياناً ضمان الجودة وهو يعنى التأكد أن العمل يتم تماماً كما خطط له من خلال التركيز على تصميم المنتج ، وتصميم العملية الإنتاجية ، والتأكد من مدخلات العملية الإنتاجية ، ويهدف إلى تحقيق المنتج الخالي من العيوب .ويعتمد توكيد الجودة على توفير أفضل العناصر للعملية الإنتاجية من الآلات والمواد الخام والعمالة المدربة ، وغيرها لتصنيع أفضل المنتجات رغم ذلك لا يعني هذا الأسلوب عن الحاجة لعمليات التفتيش قبل وأثناء وبعد الإنتهاء من العملية الإنتاجية .
4. **فلسفة الجودة الشاملة :** خلال المراحل الثلاث السابقة تم التركيز على أساليب إدارية محددة تمكن من تحقيق الجودة ، لكن هذه المرحلة ركزت على مبادئ إدارية تحقق الجودة في المؤسسات ، كان أول من قدمها للقيادات اليابانية عام 1950م هو الدكتور ويليام ديمنج في محاضرات بعنوان ( أنظمة التحسين

المستمر ) ركزت المحاضرات على مجموعة من المبادئ الإدارية مثل التحسين المستمر ، أراضاء الزبائن ، القيادة ، مشاركة العاملين ، أعطت هذه المبادئ اليابان الأساس الذي بنت عليه كل أساليب الجودة في تلك الفترة .

وضعت هذه المبادئ في قمة أولوياتها الإنسان وليس النظام ، وهو الفرق الأهم بين الجودة الشاملة وتوكيد الجودة ، والإضافة الحقيقية التي حققت النجاح للمنتجات اليابانية منذ سبعينات القرن العشرين .

يعتبر أشمل تعريف للجودة الشاملة هو لعالم الجودة الياباني إيشيكاوا 1990م " الجودة الشاملة تتكون من تطوير وتصميم وإنتاج وتسويق وخدمة المنتجات بأقصى كفاءة سعرية ، ليشترتها المتعاملين برضا . ولتحقيق هذه الأهداف فإنه يلزم أن تعمل كل أجزاء المؤسسة المنفصلة معاً ، لخلق نظام يسهل التعاون ، وأن تعد وتطبق وتعامل على تطوير القواعد النمطية – المقاييس التي تحكم أداء العملية بإخلاص وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بالإستخدام الكاامل لمجموعة الأساليب والأدوات المتنوعة التي تساعد التنميط وتعمل على تطويره " .

يقوم هذا التعريف على عدد من مبادئ فلسفة الجودة الشاملة توضح النظرة اليابانية للجودة الشاملة وهي :

أ. مبدأ إرضاء المتعاملين : أن المبدأ الأساسي للجودة الشاملة هو إرضاء المتعاملين ، وهو يتحقق من خلال ضبط جودة المنتج (سلعة- خدمة) بأقصى كفاءة سعرية ، وكذلك بأكبر فائدة يمكن أن تعود على المتعاملين

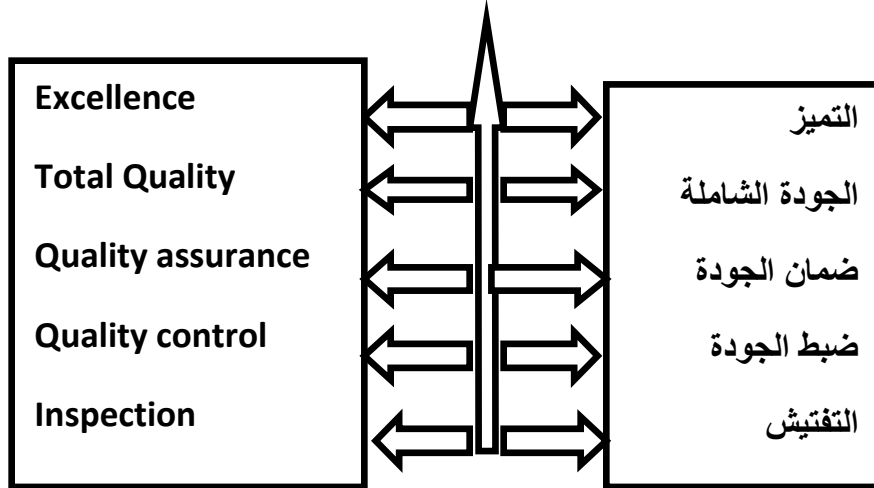
ب. مبدأ مشاركة العاملين وتدخلهم : لتحقيق ذلك يجب أن تشترك كل الإدارات وكل العاملين ، بمعنى كل أعضاء المؤسسة من رئيس مجلس الإدارة إلى الملاحظين والعمال يجب أن يقوموا بالمشاركة في أنشطة الجودة الشاملة ، بعد أن يتم تدريبهم وتعليمهم الأساليب والأدوات التي تساعد على تنميط العمليات وتسهيل تطويرها ، لإنتاج منتجات يسعد بها المتعاملين والمجتمع.

ج. مبدأ الإدارة بالعمليات والحقائق : ركز إيشيكاوا على تنميط الأداء في تعريفه ، وذلك بقصد دراسة وتصميم العمليات داخل المؤسسة ، ووضع مجموعة من المقاييس المناسبة التي تحكم أداءها ، بما يساعدها على المحافظة على المستوى الحالي للجودة .

د. مبدأ التحسين المستمر : الهدف الرئيسي من الجودة الشاملة كما أوضح إيشيكاوا هو التحسين المستمر للأداء والذي يرتبط في اليابان بمجموعة من الأدوات والأساليب ، الأدوات هي أدوات التحسين السبع ، كما ترتبط بأساليب إدارية محددة ، مثل حلقات الجودة وغيرها ، كلها تستخدم في تحسين الأداء بشكل مستمر .

**5. امتياز الاعمال :** إن امتياز الأعمال هو التطور الجديد والأخير للجودة الشاملة رغم ما جاء بعده من أساليب ، فقد أصبح محركاً رئيسياً للتحسين المستمر في كثير من المؤسسات حول العالم وقد ظهر امتياز الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1987م ومن ثم دول العالم الغربي ، حيث ظهر نتيجة فشل الدول الغربية في تطبيق الجودة الشاملة والذي استمر في منتصف السبعينات وحتى منتصف الثمانينات من القرن العشرين ، هذا الفشل الناتج عن الإختلاف الكبير بين المجتمع الياباني والمجتمعات الغربية .

### شكل رقم(1/3) يوضح مراحل تطور الجودة والتميز المؤسسي



المصدر: أ.د. الهادي محمد تجاني، القيادة من أجل التميز، دورة تدريبية مركز أبوظبي العالمي للتميز المؤسسي، 2013م، ص 4.

#### 4.1.3 مفاتيح إدارة التميز :

تتمثل مفاتيح إدارة التميز في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق. وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أعلى ما يتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بما يخدم العملاء المستهدفين ويحقق رضاهم عن منتجات وخدمات المنظمة ويوثق ارتباطهم بها، كما تحقق ارتباط المنظمة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها. وتوضح هذه المجموعة من المفاتيح أن الوصول إلى إدارة التميز ليس أمراً يسيراً يتحقق بالتمني، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة جميعاً وعلى كافة المستويات (أبو النصر، 2008م، ص 122-123). وتتضمن قائمة مفاتيح إدارة التميز ما يلي

1. تنمية وحفز الابتكار Creativity
2. تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء Customer Satisfaction
3. الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة Sound Finances
4. الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية Positive Work Ethics
5. تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين Knowledge Management
6. تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي Organizational Learning
7. تنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات
8. التوجه بالنتائج Results Orientation

## 9. التركيز على العملاء Customer Focus

### 10. الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة Balanced Results for Stakeholders

11. إدماج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسئولية الاجتماعية لدى العاملين

### .Social Responsibility

#### 5.1.3 أهمية الإلتزام بإمتياز الأعمال :

تتبع أهمية الإلتزام بالإمتياز لعدة أسباب أوردتها (الحكيم، 2010م، ص 42-43) كالاتي:

1. ثبات فلسفة الجودة الشاملة ، مما يساعد كافة المؤسسات مهما كان إنتماؤها من الإلتزام بالإمتياز .
2. الإلتزام بإمتياز الأعمال يقدم منافع لكافة الأطراف أصحاب الشأن .
3. التطور التكنولوجي المتسارع وكذلك الكم الهائل من المعلومات التي يمكن الحصول عليها ، عبء ثقيل على المؤسسات التي لا تستطيع متابعتها ولن تستطيع المؤسسات متابعتها بالصورة المطلوبة إذا لم تلتزم بالإمتياز .
4. الامتياز يحافظ على سمات الإمتياز التي تختص بها المؤسسات بشكل خاص والمجتمعات بشكل عام .
5. المناخ التنافسي الذي فرضته التحولات الإقتصادية من خلال الإتفاقية العالمية للتعرفة والتجارة (GATT)

#### 6.1.3 خصائص الإلتزام بإمتياز الأعمال :

إن الإلتزام بالإمتياز يعتبر إستثماراً له تكلفة يتوقع من ورائها عائد ، ولكنه إستثمار له خصائص تختلف عن الإستثمارات العادية (الحكيم، 2010م، ص 43-44) ، ويمكن تلخيص هذه الخصائص فيما يلي:

1. ارتفاع التكلفة المبدئية : يعتبر الإلتزام بإمتياز الأعمال ذا تكلفة مرتفعة ، فعند التطبيق تدفع الكثير من التكاليف في تدريب العاملين وإجراء التقييم الذاتي ، ومن ثم تتحدد فرص التحسين التي من خلالها يتم بناء الخطة الكلية للتحسين التي تحتاج عند تنفيذها إلى تكاليف إضافية ، ثم تعمل المؤسسة على مشاريع التحسين حتى تحقق هذه المشاريع نتائجها ، هذا كله ولم تحقق المؤسسة أي عائد واضح ملموس .
  2. فترة طويلة نسبياً للإسترداد : إن الأساليب الإدارية الجديدة تحتاج لتغيير ثقافي مصاحب ، وأحد أهم صفات التغيير الثقافي هو أنه يحتاج لفترة زمنية لكي يؤتي التغيير ثماره ، فلقد أظهرت الممارسة العملية أن التحول المباشر للإمتياز دون تغيير ثقافي تمهيدي يجعل التغيير يواجه بمقاومة عالية ، ولذلك يبدأ الإلتزام بمجموعة من الأنشطة التمهيديّة ، مثل الدورات التدريبية والمحاضرات لتسهيل تقبل الأطراف أصحاب الشأن التغيير .
- أن تهيئة البيئة المحيطة الداخلية والخارجية من أساسيات الإلتزام بالإمتياز ، فقبل البداية في عمليات التغيير يجب أن يتم دراسة المؤسسة والمجتمع المحيط بها والحصول على المعلومة التي تحدد سياسات المؤسسة وبالتالي أهدافها ، ثم المرحلة التالية تحديد أهداف فرعية لكل الإدارات والأقسام على شرط أن تتكامل مع بعضها لتحقيق أهداف المؤسسة ، وبعد ذلك كله يبدأ التغيير .

3. **نقص التدفقات الحالية في حالة الرفض :** الأساليب التقليدية لدراسة الجدوى تقيم الاستثمارات على مبدأ أن المؤسسة القائمة حالياً ستستمر بنفس المقدرة على تحقيق الدخل ، أو بمعنى آخر " استمرار قدرة المؤسسة على تحقيق نفس المستوى من التدفقات النقدية التي تحققها حالياً في حالة عدم الاستثمار ، فيجب على الاستثمار الجديد تحقيق تدفقات نقدية أكبر من التدفقات التي يتم تحقيقها حالياً حتى يتم قبوله " غير أن هذا الافتراض غير سليم فلا يمكن للتدفقات النقدية للمؤسسة أن تبقى على حالها ، والمؤسسة تتقدم بصورة كبيرة نتيجة التطور التكنولوجي الكبير من ناحية ، والمنافسة المستمرة داخلياً وخارجياً من الناحية أخرى.

4. **صعوبة التغيير عن المنافع كمياً :** تعتبر عملية حصر المنافع التي يمكن الحصول عليها من أصعب مراحل التقييم للإستثمارات الحديثة ، ولكن لا أحد ينكر أن هنالك الكثير من المؤسسات التي استغادت من التطبيقات الناجحة للامتياز .

### 2.3 المفاهيم والمعايير الأساسية لنموذج للتميز المؤسسي

#### 1.2.3 نماذج التميز المؤسسي :

هنالك العديد من نماذج التميز المؤسسي حول العالم ولكن أشهرها النموذج الياباني لإدارة الجودة نموذج دمينج (DEMMIG)، ونموذج مالكم بالدرج الأمريكي (MBNQA) ، النموذج الكندي (CQA) ، النموذج الاسترالي (AQA) والنموذج البرازيلي (BNQA) وإهمها نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) حيث يعتبر الأكثر استخداماً بالإضافة الى انه النموذج المعتمد من قبل المجلس الاعلي للجودة الشاملة والتميز - جمهورية السودان في تقييم المؤسسات السودانية في مجال الجودة الشاملة والتميز المؤسسي . وهو ماستتطرق اليه الدراسة بالتفصيل .

#### 2.2.3 الحاجة الي نموذج التميز المؤسسي EFQM :

أشار (أسحق ، 2014م، ص24) أن المؤسسات بحاجة إلى وضع إطار إداري مناسب لضمان نجاحها، بغض النظر عن القطاع أو الحجم أو الهيكل أو مدى النضوج ، ويعد نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة إطار عام عملي وغير توصيفي لتمكين المؤسسات من :

1. تقييم وضعها خلال مسيرة التميز، بمساعدتها على فهم نقاط القوة الرئيسية لديها والفجوات المحتملة وذلك أزاء رؤيتها ورسالتها المعلنة.
2. تقديم لغة مشتركة ونمط تفكير حول المؤسسة بما يسهل تبادل الأفكار بفاعلية داخل المؤسسة وخارجها.
3. دمج وتكامل المبادرات القائمة والمخطط لها، إزالة الإزدواجية وتحديد الفجوات.
4. وضع هيكل أساسي لنظام إدارة المؤسسة.

### 3.2.3 الأسس التي بني عليها نموذج التميز :

تم بناء النموذج الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة اعتماداً على حزمة من المبادئ والأعراف الأوروبية التي وردت لأول مرة في الميثاق الأوروبي لحقوق الإنسان للعام (1953) ، والتي وردت أيضاً في الميثاق الإجتماعي الأوروبي المعدل للعام 1996م ، تم التصديق على هذا الميثاق من قبل سبعة وأربعين عضواً بالمجلس الأوروبي حيث قاموا بتبنيها كمبادئ عامة في تشريعاتهم الوطنية(نموذج التميز EFQM ،2012م، ص3) .

### 4.2.3 نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة :

تم إنشاء المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بغرض تقدير والتعريف بالنجاح المستدام ، ولتقديم التوجيه والتوضيح لمن يسعى لتحقيق ذلك . ويمكن إنجاز ذلك من خلال تكامل ثلاث مكونات رئيسية والتي تمثل نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة(نموذج التميز EFQM ،2012م، ص4) وهي:

1. المفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي .
2. معايير نموذج التميز المؤسسي .
3. منظر رادار .RADAR.

### 5.2.3 المفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي :

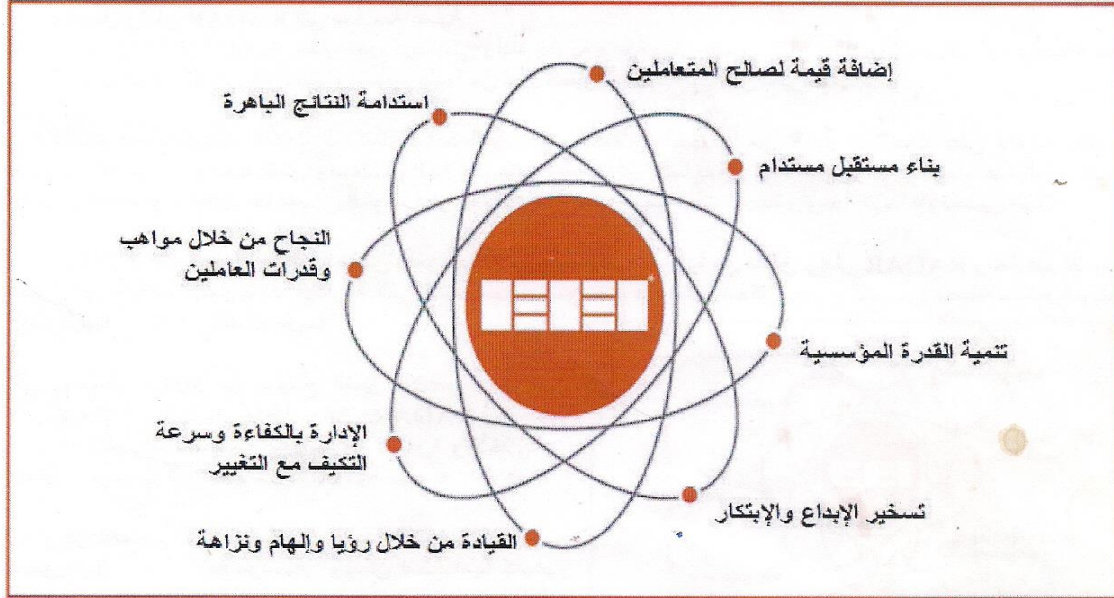
هي المبادئ الأولية التي تمثل القاعدة الأساسية لتحقيق التميز لأية مؤسسة .

1. إضافة قيمة لصالح المتعاملين : تقوم المؤسسات المتميزة بإضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنتظمة من خلال تفهم وتوقع وتلبية إحتياجاتهم وتوقعاتهم وفرصهم.
2. بناء مستقبل مستدام: للمؤسسات المتميزة أثر ايجابي من خلال تطوير وتحسين أدائها وفي نفس الوقت نفسه العمل على تطوير الجوانب الاقتصادية والبيئية والإجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها.
3. تنمية القدرة المؤسسية : المؤسسات المتميزة تقوم ببناء وتطوير قدراتها من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل وخارج حدودها المؤسسية.
4. تسخير الابداع والابتكار : المؤسسات المتميزة تعزز القيمة المضافة وتحقق مستويات متصاعدة للأداء من خلال آليات التحسين المستمر والابتكار المنتظم الذي يتحقق من خلال تسخير الإبداع لدى جميع المعنيين بالمؤسسة .
5. القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة : تحظى المؤسسات المتميزة بوجود قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع ، كما يقومون أيضاً بأعطاء القدوة الحسنة في القيم والسلوكيات المؤسسية .
6. الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير : تعرف المؤسسات المتميزة على إغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التحديات الماثلة وسرعة التجاوب معها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

7. النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين : المؤسسات المتميزة تقدر العاملين لديها وتقوم بإيجاد ثقافة التمكين لهم من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية.

8. استدامة النتائج الباهرة : تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي الإحتياجات الخاصة بجميع المعنيين بالمؤسسة على المديين القصير والطويل في إطار البيئة التشغيلية التي تعمل فيها.

### شكل رقم (1/3) يوضح المفاهيم الأساسية للتميز

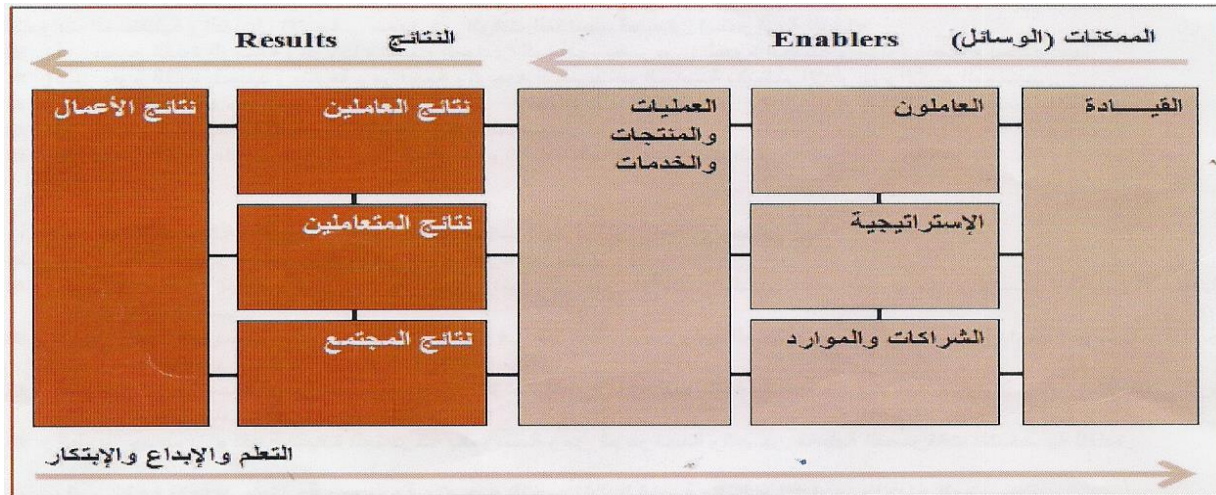


المصدر: نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ترجمة بروفيسور الهادي التجاني ، شوقي اليوسف 2012م ، ص 5

### 6.2.3 معايير نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة :

إطار عملي لمساعدة المؤسسات على تحويل المفاهيم الأساسية ومنطق رادار إلى ممارسة عملية .

### شكل رقم ( 2/3 ) يوضح معايير التميز المؤسسي



المصدر: نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ترجمة بروفيسور الهادي التجاني ، شوقي اليوسف 2012م ، ص 10

يعتبر نموذج التميز الخاص EFQM الممثل في الشكل السابق ( 2/3 ) بمثابة إطار عمل غير توصيفي مبني على تسعة معايير .خمسة منها هي ممكنات ( وسائل)، وأربعة هي (نتائج) تغطي معايير "الممكنات (الوسائل) " ماتقوم به أية مؤسسة وكيفية القيام به وتغطي معايير "النتائج " ماتحققه أية مؤسسة و "النتائج" تأتي نتاجاً للممكنات " ( الوسائل ) ويتم تحسين الممكنات ( الوسائل)، من خلال التغذية الراجعة من النتائج. تؤكد الأسهم الطبيعية الديناميكية للنموذج، دور التعلم والإبتكار والإبداع في تحسين الممكنات مما يؤدي بدوره إلى تحقيق نتائج أفضل ولكل معيار من المعايير التسعة تعريف خاص به، والذي يفسر المعنى العام لذلك المعيار، ولتوضيح المعنى العام، نجد أن كل معيار يدعمه عدد من المعايير الفرعية، وهي عبارة عن بنود أكثر تفصيلاً لأمثلة عامة لما يمكن ملاحظته في المؤسسات المتميزة وما ينبغي أخذه بعين الإعتبار خلال التقييم(نموذج التميز EFQM، 2012م، ص10) .

أخيراً، توجد ضمن كل معيار فرعي نقاط إسترشادية ترتبط مباشرة بالمفاهيم الأساسية وأن إستخدام هذه النقاط الإسترشادية ليس إلزامياً حيث أن المقصود منها ضرب أمثلة للمساعدة على شرح المعيار الفرعي .

**(1) القيادة:** للمؤسسات المتميزة قادة يقومون بصياغة المستقبل ويعملون جاهدين على تحقيقه، كما يضرّبون المثل الأعلى في إلتزامهم بقيمتها ومبادئها ويلهمون الثقة لمن حولهم في جميع الأوقات. كما إنهم يتسمون بالمرونة ويعملون على تمكين هذه المؤسسة من التنبؤات والتفاعل الإيجابي معها في الوقت المناسب لضمان استمرارية النجاح (نموذج التميز EFQM، 2012م، ص10) . ويحتوي هذا المعيار على خمسة معايير فرعية تتمثل في:

- أ. يضع القادة الرسالة ، الرؤية ، القيم والمبادئ و يضرّبون القدوة الحسنة ويمثلون نماذج يحتذى بها .
- ب. يقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة التحسينات الخاصة بالنظام الإداري والأداء المؤسسي .
- ج. يتفاعل القادة مع المعنيين الخارجيين.
- د. يدعم القادة ثقافة التميز بين العاملين في المؤسسة.
- هـ. يعمل القادة على ضمان مرونة المؤسسة والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير .

**(2) الإستراتيجية :** تقوم المؤسسات المتميزة بتطبيق رسالتها ورؤيتها من خلال تطوير إستراتيجية تتمحور حول

مصالح الأطراف المعنية . يتم تطوير السياسات، الخطط، الأهداف والعمليات تعميم وتطبق لتحقيق

الإستراتيجية.(نموذج التميز EFQM، 2012م، ص13) ويحتوي هذا المعيار على أربعة معايير فرعية:

- أ. صياغة الإستراتيجية بناءً على إدراك البيئة الخارجية إحتياجات و توقعات جميع المعنيين بالمؤسسة .
- ب. صياغة الإستراتيجية بناءً على إدراك الأداء الداخلي وإمكانيات المؤسسة.
- ج. تطوير الإستراتيجية و مراجعتها مع السياسات الداعمة لها.
- د. تعميم وتطبيق ومتابعة اداء الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها.



**(3) العاملون :** المؤسسات المتميزة تثمن وتقدر العاملين لديها و تبني ثقافة تسمح بتحقيق منفعة متبادلة بين الاهداف المؤسسية والشخصية.وتقوم بتطوير قدرات العاملين و تعزيز العدالة والمساوة.كما تقوم بالإعتناء بهم والتواصل معهم ومكافأتهم وتقديرهم بطريقة تحفزهم وتنمي إلتزامهم وتمكنهم من توظيف مهارتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة . ( نموذج التميز EFQM ،2012م، ص15-16) ويحتوي هذا المعيار على خمسة معايير فرعية تتمثل في :

أ. دعم خطط العاملين لإستراتيجية المؤسسة.

ب. تطوير معرفة العاملين و قدراتهم .

ج. مواءمة العاملين و اشراكهم و تمكينهم .

د. تواصل العاملين بفعالية في جميع أنحاء المؤسسة.

هـ. مكافأة العاملين وتقدير جهودهم والاعتناء بهم .

**(4) الشراكات و الموارد :** تقوم المؤسسات المتميزة بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموردين والموارد الداخلية من اجل دعم الإستراتيجية والسياسات والتشغيل الفعال للعمليات الخاصة بها. وهي بذلك تضمن الإدارة الفاعلة لتأثيرها البيئي والمجتمعي. ( نموذج التميز EFQM ،2012م، ص17-18) وهذا المعيار يحوي خمسة معايير فرعية تتمثل في :

أ. إدارة الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة.

ب. إدارة الموارد المالية لضمان نجاح مستدام .

ج. إدارة المباني و المعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة.

د. إدارة التقنية لدعم تنفيذ الإستراتيجية.

هـ. إدارة المعلومات و المعرفة لدعم إتخاذ القرارات بصورة فاعلة وبناء قدرات المؤسسة .

**(5)العمليات والمنتجات والخدمات :** تقوم المؤسسات المتميزة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها ومنتجاتها

وخدماتها لإضافة مزيد من القيمة لصالح المتعاملين والاطراف المعنية الأخرى. (نموذج التميز EFQM

،2012م، ص19-20) : يتكون هذا المعيار من خمسة معايير فرعية تتمثل في :

أ. تصميم العمليات وإدارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع المعنيين بالمؤسسة.

ب. تطوير المنتجات والخدمات لتحقيق القيمة المثلى لصالح للمتعاملين .

ج. الترويج للمنتجات والخدمات وتسويقها بشكل فاعل.

د. إنتاج وتقديم وإدارة المنتجات والخدمات .

هـ. إدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها.

(6) **نتائج المتعاملين**: المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبى أو تتجاوز إحتياجات وتوقعات المتعاملين معها (نموذج التميز EFQM، 2012م، ص21) وعلى سبيل المثال تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

أ. إستخدام حزمة من مقاييس الإنطباعات ومؤشرات الأداء ذات الصلة لتحديد التطبيق الناجح لإستراتيجيتها والسياسات الداعمة لها بناء على إحتياجات وتوقعات المتعاملين معها.

ب. وضع أهداف واضحة لنتائج المتعاملين الرئيسية بناء على إحتياجات وتوقعات المتعاملين وذلك وفق الاستراتيجية التي تم تحديدها .

ج. تصنيف النتائج من أجل ان تفهم تجارب إحتياجات وتوقعات فئات المتعاملين الخاصة .

د. إظهار نتائج المتعاملين بشكل ايجابي وإستدامة النتائج الجيدة على مدى ثلاثة سنوات على الأقل.

هـ. تفهم بوضوح الأسباب الحقيقية المؤدية الي الاتجاهات الظاهرة ومدى تأثير هذه النتائج على مؤشرات الأداء والانطباعات والمخرجات الاخرى ذات الصلة .

و. لديها الثقة في نتائج أدائها المستقبلية بناء على فهمها للعلاقة المؤكدة بين المسببات والآثر .

ز. تفهم أوجه المقارنة بين نتائج المتعاملين الرئيسية الخاصة بها مع مؤسسات مشابهة وتستخدم هذه البيانات حيثما كان مناسباً لتحديد الاهداف .

ويحتوي المعيار على معيارين فرعيين

1. **الإنطباعات** : هي إنطباعات وراء المتعاملين عن المؤسسة يمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر مثل إستبيانات آراء المتعاملين ، مجموعات التركيز ، التقييمات وإفادات الثناء والشكاوى . كما يجدر بهذه الإنطباعات أن تعطي فهماً واضحاً من منظور المتعاملين ، حول مدى فاعلية تطبيق ومخرجات إستراتيجية المؤسسة الخاصة بالمتعاملين ومخرجاتها الي جانب العمليات والسياسات الداعمة لها.

ويمكن لمثل هذه المقاييس أن تتضمن انطباعات حول ما يلي(نموذج التميز EFQM، 2012م، ص21) :

أ. السمعة و الصورة.

ب. قيمة المنتج والخدمة .

ج. تقديم المنتج والخدمة

د. خدمة وعلاقات المتعاملين ودعمهم

هـ. ولاء المتعاملين ومدى إرتباطهم بالمؤسسة .

2. **مؤشرات الأداء** : هي قياسات داخلية تستخدمها المؤسسة من اجل مراقبة أدائها وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه،

فضلاً عن التنبؤ بتأثيرها على إنطباعات المتعاملين معها .ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهماً واضحاً

حول تطبيق وتأثير إستراتيجية المؤسسة الخاصة بالمتعاملين إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة

ويمكن لهذه المقاييس أن تتضمن مؤشرات أداء حول ما يلي :

أ. تقديم المنتج والخدمة.

ب. خدمة وعلاقات المتعاملين ودعمهم.

ج. التعامل مع الشكاوى

د. إشراك المتعاملين والشركاء في تصميم المنتجات والعمليات .... الخ .

**(7) نتائج العاملين :** المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تليها أو تتجاوز إحتياجات وتوقعات

العاملين.(نموذج التميز EFQM، 2012م، ص22)على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي) :-

أ. استخدام حزمة من مقاييس الإنطباعات ومؤشرات الأداء ذات الصلة لتحديد التطبيق الناجح لإستراتيجيتها والسياسات الداعمة لها، وتبني كل ذلك على إحتياجات وتوقعات العاملين لديها.

ب. وضع أهداف واضحة لنتائج العاملين الرئيسية بناء على إحتياجات وتوقعات العاملين لديها، وذلك وفق الإستراتيجية التي تم تحديدها من قبل المؤسسة.

ج. تصنيف النتائج من أجل تفهم تجارب وخبرات وإحتياجات وتوقعات مجموعات محددة من العاملين داخل المؤسسة .

د. إظهار نتائج العاملين بشكل إيجابي او استدامة النتائج الجيدة على مدى ثلاثة سنوات على الأقل .

هـ. تتفهم بوضوح الأساليب الحقيقية المؤدية إلى الإتجاهات الظاهرة ومدى تأثير هذه النتائج على مؤشرات الأداء والإنطباعات والنتائج الأخرى ذات الصلة .

و. لديها الثقة في نتائج أدائها المستقبلي بناء على فهمها للعلاقة المؤكدة بين المسببات والأثر.

ز. تتفهم أوجه المقارنة بين نتائج العاملين الرئيسية الخاصة بها مع مؤسسات مشابهة وتستخدم هذه البيانات ، حيثما كان ذلك مناسباً ، لتحديد أهداف جديدة.

ويحتوي المعيار علي معيارين فرعيين هما :

**1. الإنطباعات :** هي إنطباعات العاملين عن المؤسسة ويمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر،

مثل إستبيانات آراء العاملين، ومجموعات التركيز، المقابلات والتقييمات المنظمة كما يجدر بهذه

الإنطباعات أن تعطي فهم واضح من منظور العاملين، حول مدى فاعلية تطبيق ومخرجات إستراتيجية

المؤسسة الخاصة بالعاملين ومخرجاتها إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة لها.

ويمكن لمثل هذه المقاييس ان تتضمن إنطباعات حول ما يلي:

أ. الرضا والمشاركة والإرتباط .

ب. التحفيز والتمكين .

ج. القيادة والإدارة .

د. الكفاءة وإدارة الأداء .

هـ. التدريب والتطوير المهني .

و. التواصل الفعال.

ز. ظروف العمل.

**2. مؤشرات الاداء :** هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من اجل مراقبة اداء العاملين وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه ، فضلا عن التنبؤ بتاثيرها علي انطباعات العاملين لديها ويجدر بهذاه المؤشرات ان تعطي فهم حول تطبيق وتأثير استراتيجية المؤسسة الخاصة بالعاملين الي جانب العمليات والسياسات الداعمة .

ويمكن لهذه المقاييس ان تتضمن مؤشرات اداء حول مايلي :

أ. أنشطة الاشراك والارتباط.

ب. أنشطة الكفاءات وإدارة الاداء .

ج. اداء القيادة .

د. أنشطة التدريب والتطوير المهني .

هـ. التواصل الداخلي .

**(8) نتائج المجتمع :** المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهره ومستدامة تلي او تتجاوز احتياجات وتوقعات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة في المجتمع(نموذج التميز EFQM ، 2012م، ص23) .على سبيل المثال ،تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي :

أ. إستخدام حزمة من مقاييس الانطباعات ومؤشرات الاداء ذات الصلة لتحديد التطبيق الناجح استراتيجيتها والسياساتالداعمة لها ،وتبني كل ذلك علي احتياجات وتوقعات المعنيين بالمؤسسة وذوي الصلة .

ب. وضع أهداف واضحة لنتائج المجتمع الرئيسية بناء علي احتياجات وتوقعات المعنيين بالمؤسسة في المجتمع ، وذلك وفق الاستراتيجية التي تم تحديدها.

ج. تصنيف النتائج من اجل تفهم تجارب احتياجات وتوقعات فئات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة في المجتمع.

د. إظهار نتائج المجتمع بشكل ايجابي او استدامة النتائج الجيدة علي مدي 3سنوات علي الاقل .

هـ. تفهم بوضوح الاسباب الحقيقية المؤدية الي الاتجاهات الظاهرة ومدي تأثير هذه النتائج على مؤشرات الاداء والانطباعات والمخرجات الاخرى ذات الصلة.

و. لديها الثقة في نتائج ادائها المستقبلية بناء علي فهمها للعلاقة المؤكدة بين المسببات والاثـر.

ز. تتفهم اوجه المقارنة بين نتائج المجتمع الرئيسية الخاصة بها مع مؤسسات مشابهة وتستخدم هذه البيانات حيثما كان مناسباً لتحديد الاهداف .

ويحتوي المعيار علي معايير فرعيان هما :

**1. الانطباعات:** هي إنطباعات المجتمع عن المؤسسة ويمكن ان يتم جمعها من خلال عدد من المصادر مثل الاستبيانات والتقارير والمقالات الصحفية والاجتماعات العامة وجمعيات النفع العام وممثلي الشعب والهيئات الحكومية. كما يجدر بهذه الإنطباعات ان تعطى فهم واضح من منظور المجتمع. حول مدى فاعليه تطبيق ومخرجات إستراتيجيه المؤسسة الخاصة بالمجتمع والبيئة الى جانب العمليات والسياسات الداعمة لها ويمكن لمثل هذه المقاييس ان تتضمن انطباعات حول مايلي:

أ. التأثير البيئي.

ب. السمعة والصورة.

ج. التأثير المجتمعي.

د. تاثير بيئة العمل.

هـ. الجوائز والتغطيه الإعلاميه

**2. مؤشرات الاداء :** هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من أجل مراقبة ادائها وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه،فضلاً عن التنبؤ بتأثيرها على انطباعات المعنيين بالمؤسسة فى المجتمع ذي الصلة ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهم واضح حول تطبيق وتأثير إستراتيجية المؤسسة الخاصة بالمجتمع والبيئة الى جانب العمليات والسياسات الداعمة .

ويمكن لهذه المقاييس أن تتضمن مؤشرات أداء حول :

أ. الانشطة الخاصة بالبيئة والاقتصاد والمجتمع.

ب. الإلتزام بالتشريعات والحوكمة المؤسسية.

ج. الاداء الخاص بالصحة والسلامة .

د. الاداء المسئول بالمشتريات ومصادرها.

**(9) نتائج الاعمال :** المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبى اوتتجاوز احتياجات وتوقعات المعنيين بمصالح العمل (نموذج التميز EFQM، 2012م، ص24) على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي :

أ. تطوير مجموعة من النتائج المالية وغير المالية لتحديد التطبيق الناجح لاستراتيجياتها والسياسات الداعمة لها، وتبني ذلك على احتياجات وتوقعات ارباب العمل.

ب. وضع أهداف واضحة لنتائج الأعمال الرئيسية بناء على احتياجات وتوقعات ارباب العمل، وذلك وفق الاستراتيجية التي تم تحديدها.

ج. تصنيف النتائج من اجل تفهم اداء جوانب محده من المؤسسة وتجارب وتوقعات ارباب العمل .

- د. إظهار نتائج الاعمال بشكل ايجابي او استدامة النتائج الجيدة على مدى 3 سنوات علي الأقل .
- هـ. تفهم وبشكل واضح الاسباب الحقيقية المؤدية الى الاتجاهات الظاهرة ومدى تأثير هذه النتائج على كل من مؤشرات الاداء الاخرى والمخرجات ذات الصلة .
- و. لديها الثقة في ادائها المستقبلي بناءا على فهمها للعلاقة المؤكدة للمسببات والاثـر.
- ز. تفهم كيف تقارن نتائج الاعمال الرئيسية الخاصة بها مع مؤسسات مشابهة وتستخدم هذه البيانات حيثما كان مناسباً لتحديد الاهداف .
- ويحتوي المعيار علي معيارين فرعيان هما :

**1. مخرجات الأعمال :** هي مجموعة من مخرجات الاعمال الرئيسية المالية وغير المالية التي تبين مدى نجاح المؤسسة في تطبيق إستراتيجيتها. يتم تحديد هذه المقاييس والأهداف ذات الصلة بالإتفاق مع أرباب العمل . ويمكن ان تتضمن مقاييس المخرجات ما يلي :

أ. المخرجات المالية

ب. انطباعات المعنيين بمصالح العمل

ج. الاداء مقارنة بالموازنة

د. حجم المنتجات والخدمات التي تم تقديمها.

هـ. مخرجات العمليات الرئيسية .

**2. مؤشرات اداء الأعمال :** هي مجموعة من مؤشرات الاعمال الرئيسية المالية وغير المالية التي تستخدم لقياس الأداء التشغيلي للمؤسسة . وهي تساعد على مراقبة وفهم التنبؤ وتحسين مخرجات الأعمال الرئيسية ويمكن ان تتضمن مقاييس مؤشرات الاداء ما يلي :

أ. المؤشرات المالية.

ب. مؤشرات اداء العمليات الرئيسية.

ج. اداء الشركاء والموردين.

د. التقنيات والمعلومات والمعرفة.

**7.2.3 تكامل وتناغم المفاهيم الأساسية مع المعايير :** لقد تمت مراجعة المفاهيم الأساسية وتحديثها أولاً ومن ثم إستخدامها كأساس للنقاط الإسترشادية للمعايير الفرعية الخاصة بنموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ، يتيح هذا الدمج الربط بين النظرة العامة التي تقدمها المفاهيم الأساسية والتحليل التفصيلي الناتج من خلال المعايير ، حيث أن النقاط الإسترشادية هي جوانب عملية تم تضمينها في معايير الممكنات ( الوسائل ) الخمسة، النتائج المحققة ، والمعايير ذات الصلة بها وسوف تستند إلى المناهج التي تم تبنيها والمقاييس المستخدمة لمراقبة الكفاءة والفاعلية بالإضافة إلى البيئة التي تعمل من خلالها المؤسسة .

جدول رقم (1/3) يوضح تكامل وتناغم المفاهيم الأساسية مع المعايير

المعيار الفرعي	القيادة					الاستراتيجية					العاملون					الشركات والموارد					العمليات والمنتجات والخدمات				
	أ	ب	ج	د	هـ	أ	ب	ج	د	هـ	أ	ب	ج	د	هـ	أ	ب	ج	د	هـ	أ	ب	ج	د	هـ
إضافة قيمة لصالح المتعاملين																									
بناء مستقبل مستدام																									
تنمية القدرة المؤسسية																									
تسخير الابداع والابتكار																									
القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة																									
الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير																									
النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين																									
استدامة النتائج الباهرة																									

المصدر : نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ، ترجمة بروفيسور الهادي التجاني ، شوقي اليوسف

2012م ، ص 25.

### 3.3 التقييم الذاتي :

1.3.3 **منطق رادار RADAR**: اطار تقييم ديناميكي وأداة إدارية فاعلة تمثل العمود الفقري الذي تستند إليه أية مؤسسة خلال تصديها للتحديات التي تواجهها والتغلب عليها من أجل تحقيق ما تطمح إليه من تميز مستدام(نموذج التميز EFQM، 2012م، ص25) ..

وتأتي أختصاراً للخماسية التالية : أفهم وقيم وقرر ونفذ وراجع.

رادار **RADAR للممكّنات ( الوسائل )** :

يتم إستخدام مصفوفة الممكّنات لتحليل المناهج الخاصة بمعايير الممكّنات ( الوسائل):

القيادة ، الاستراتيجية ، العاملون، الشراكات والموارد ، العمليات والمنتجات والخدمات.

**تطبيق مصفوفة الممكّنات :**

- بناء على الدلائل المتوفرة ، طبق جزء رادار RADAR المتعلق بالممكّنات على مجموعة المناهج التي تم تبنيها .

- يشمل رادار RADAR ارشادات حول ما نتوقع أن تستعرضه المؤسسة.

- يجب أن لا تزيد الدرجة الكلية عن تلك الخاصة بتطوير المناهج . مثلاً إذا كانت المناهج غير سليمة ولا

تغطي كل المعيار الفرعي ، فإن مهما تم وضع درجات لبقية الخصائص فإن الدرجة ستكون محددة

بسقف درجة سلامة المناهج.

رادار **RADAR للنتائج** : يتم إستخدام مصفوفة النتائج لتحليل الخاصة بمعايير النتائج:

- نتائج المتعاملين ، نتائج العاملين ، نتائج المجتمع، نتائج الأعمال .

**تطبيق مصفوفة النتائج :**

- بناء على الدلائل المتوفرة ، طبق جزء رادار RADAR المتعلق بالنتائج على مجموعة النتائج المستخدمة

- يشمل رادار RADAR ارشادات حول ما نتوقع أن تستعرضه المؤسسة.

- يجب أن لا تزيد الدرجة الكلية عن تلك الخاصة بالنطاق ومدى الصلة بالنتائج المتوفرة . مثلاً إذا كان نطاق

النتائج المتوفرة لا تغطي كل المعيار الفرعي حسب الغايات الإستراتيجية للمؤسسة ، فإن الدرجة النهائية

ستكون محددة بسقف الدرجة الممنوحة للنطاق ومدى الصلة.

2.3.3 **الغرض من استخدام أسلوب رادار كما أوردها (أ.د. التجاني، 2013م، ص53) :**

1. قياس مستوي التميز لدى المنشأة

2. تحديد نقاط القوة وفرص التحسين والتطوير

3. تحديد مدي التطور في مستوي الاداء دورياً

4. القيام بتقييم موضوعي ومنطقي يعتمد على الادلة



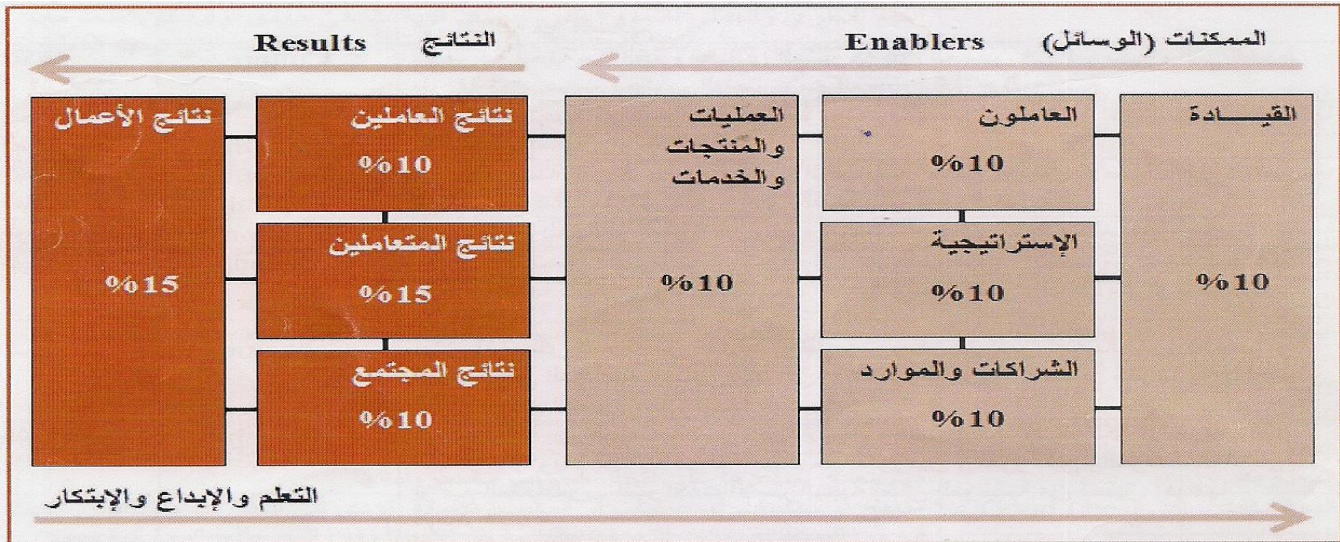
### 3.3.3 وضع الدرجات لنموذج التميز بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة :

يتم استخدام منطق رادار RADAR للتقييم ووضع الدرجات للمؤسسات بغرض الحصول على جائزة التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ومعظم الجوائز المحلية في أوروبا . كما يمكن للمؤسسات استخدامها لإجراء التقييم الذاتي ولإجراء مقارنات معيارية فضلاً عن استخدامها لأغراض أخرى .

إن المبدأ الرئيسي لاستخدام رادار RADAR هو أنه عندما يتحسن أداء المؤسسة عبر الزمن ، فإن درجتها إزاء النموذج سيرتفع . تم تخصيص 50% من الدرجات للممكنات ( الوسائل ) وتخصيص 50% منها للنتائج ، مما يضمن للمؤسسة القدرة على استدامة أدائها في المستقبل .

عندما يتم تقييم مؤسسة باستخدام مصفوفة رادار ، فإن كل معيار من المعايير التسعة له وزن خاص وذلك لاحتساب الدرجة النهائية الممنوحة . تم وضع هذه الأوزان في 1991 بناء على دراسة عامة غطت أوروبا . وقد تم مراجعتها بشكل دوري من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ، والشكل التالي يوضح الأوزان الحالية

#### شكل رقم (4/3) يوضح أوزان معايير التميز



المصدر: نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ، ترجمة أ.د الهادي التجاني ، شوقي اليوسف 2012م ، ص 33  
بصفة عامة فإنه تم تخصيص أوزان متساوية للمعايير الفرعية ضمن كل معيار ، على سبيل المثال كل من المعايير الفرعية الخمسة ضمن معيار القيادة يساهم ب20% من 100 درجة المخصصة للمعيار الأول . غير أن هناك إستثناءان في (نموذج التميز EFQM، 2012م، ص27) : أنظر الجدول رقم (4/3) :

- المعيار الفرعي 6أ يحصل على 75% من الدرجات المخصصة للمعيار 6، بينما المعيار الفرعي 6ب يحصل على 25% .
- المعيار الفرعي 7أ يحصل على 75% من الدرجات المخصصة للمعيار 7، بينما المعيار الفرعي 7ب يحصل على 25% .

يتم تقييم كل معيار فرعي بإستخدام مصفوفة رادار وتحديد درجته ومن ثم يتم تجميع درجات جميع المعايير الفرعية وصولاً إلى درجة المعيار حيث يتم تطبيق الأوزان المبنية بالنموذج أعلاه وصولاً إلى النتيجة الإجمالية والتي تتراوح من 0 إلى 1000.

### 4.3.3 مقارنة بين أبرز الجوائز العالمية التميز المؤسسي :

هنالك العديد من جوائز الجودة والتميز حول العالم ولكن أشهرها ديمنج ومالكوم والجائزة الأوروبية

#### جدول رقم (2/3) يوضح مقارنة بين أبرز الجوائز العالمية التميز المؤسسي .

مؤشر المقارنة	جائزة Deming	جائزة Malcolm Baldrige	الجائزة الأوروبية
الدولة الراعية	اليابان	امريكا	دول المجموعة الأوروبية
تاريخ التأسيس	1951	1987	1991
التركيز	الطرق الإحصائية في السيطرة على الجودة	التحسين المستمر	رفع مستوى التركيز على الجودة وأهميتها وتحسين القدرة التنافسية للشركات الأوروبية
الحدود	شركات يابانية أو شركات من غير دولة	شركات أمريكية فقط	شركات أوروبا فقط
المجال	أي منظمة أو شركة	شركات تصنيع كبيرة، شركات خدمة كبيرة، منظمات صغيرة قطاع الخدمات الصحية قطاع التعليم	شركات تجارية كبيرة، وحدات العمليات المساندة للشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة ومنظمات لقطاع العام
التركيب	عشرة معايير ولا يوجد تحديد للنقاط	سبعة معايير رئيسية مع ثمان وعشرون معياراً فرعياً بمجموع نقاط إجمالي 1000 نقطة	تسعة معايير، 500 نقطة لمعايير التميز والبقية توزعت للمعايير الأساس بمجموع إجمالي للنقاط يبلغ الـ 1000
أمثلة عن الفائزين	'Nice Toyota Florida ، Motorola Energy	IBM Cadillac ،Xerox	Rank Xerox, Cisco Hewlett -Systems -Packard Capge mini
الموقع على الانترنت	http://www.deming.org	http://www.baldrigepe.org	http://www.efqm.org

source:Schniederjans,M.J.,Parast,M.P.& Majid,N.(2006)"Comparative Analysis Of Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria : An Empirical Study Of India ,Mexico& U.S." Quality Management Journal, Vol.13, No.4. [www.asq.org](http://www.asq.org)

# الفصل الرابع

## القدرات التنافسية العالمية

ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب القدرات التنافسية العالمية سنتطرق في هذا الفصل إلى:

1.4 مفهوم ومباني القدرات التنافسية العالمية .

2.4 مفاهيم القدرات التنافسية العالمية .

3.4 التجارة الدولية والتسويق الدولي .

## الفصل الرابع

### القدرات التنافسية العالمية

#### 1.4 مفهوم وتعريف القدرات التنافسية العالمية

1.1.4 مفهوم القدرات التنافسية: هناك تباين وأختلاف في مفهوم التنافسية ، حيث يرى البعض أن التنافسية فكرة واسعة وشاملة تضم الإنتاجية الكلية و مستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، بينما هناك من يرى التنافسية من وجه نظر محدودة تشمل السعر والمنتج و التجارة.

أشارت (دورية جسر التنمية ،2016م، ص13) الى أن الادبيات الكلاسيكية ترى أن التنافس بتخفيض الاسعار وتمايز المنتج هما الطريقتان الرئيسيان للحصول على قدرة تنافسية تفوق قدرة المنافسين وهو ما يؤكد أن تحديد القدرات التنافسية في الادبيات الكلاسيكية كان أمراً تسويقياً بحثاً، في حين تنظر الادبيات الحديثة لمفهوم القدرات التنافسية على أنه مفهوم استراتيجي يتعلق بكل عملية من عمليات المنشأة و الفرق بينهما في إمكانية استدامة القدرات التنافسية وليس في الحصول عليها.

يرى (ثابت ،2006م، ص12) أن مفهوم القدرة التنافسية بشكل عام يتمثل في الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أو الدولة أن تستخدم تدابير أو إجراءات معينة تؤدي إلى تمييزها عن منافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم.

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن شركة، أو عن قطاع، أو دولة ، فالعلاقة بين التنافسية على صعيد الثلاثة المشار إليها سابقا هي علاقة تكاملية، إذ أن إحداها تؤدي إلى الأخرى، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود شركات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرة تنافسية على الصعيد الدولي، غير أن وجود الشركة أو صناعة ذات قدرة تنافسية لا يؤدي إلى امتلاك الدولة لهذه الميزة، وفي المقابل فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع و مستمر لدخل الفرد يعد دليلاً على أن النشاطات الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي (رزيق و فارس ،2003م، ص201) .

#### 2.1.4 تعريف القدرات التنافسية: تتكون التنافسية من ثلاث مستويات رئيسية كما يلي :

أولاً : تعريف التنافسية على مستوى الدولة : أشار ( Krugman,1996, p7 ) الى أنها : " قدرة الدولة على انتاج سلع وخدمات تلبى احتياجات الأسواق العالمية ، وتساعد في ذات الوقت على تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي لرعاية الدولة المعينة ، والعمل على الحفاظ واستمرارية هذا الارتفاع ".

اما مجلس السياسة التنافسية للولايات المتحدة نقلا عن (معهد التخطيط القومي، 2002م، ص66) فقد عرفها بأنها : " القدرة على انتاج السلع والخدمات التي تجابه اختيارات الأسواق الدولية وتضمن نمو متواصل ومتساعد في مستوى معيشة المواطنين على المدى الطويل " .

بينما (World Economic forum,1995, p36) يرى بأنها : "القدرة النسبية للدولة أو المشروع على خلق المزيد من الثروة عن منافسيها في الأسواق العالمية " .

عرفها المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية نقلا عن (نوير، 2002م) على أنها : "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل" .

كما عرفها المجلس الأوربي نقلا عن (Michele & others 2003, 13p) بانها : "القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي وهي تغطي مجال واسع وتخص كل السياسة الاقتصادية" .

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) التنافسية نقلا عن (د. طارق النوير، 2002م) على أنها : "المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل" ، كما ترى أيضاً أنها : "القدرة على إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه اختبار المزامنة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي" ، كما يمكن تعريف التنافسية الدولية بأنها قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية.

يرى (Aldington) نقلا عن (وديع، 2003م، ص5) بأن تنافسية الأمة هي : " قدرتها على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية" وهذا التعريف مكافئ لتعريف تبناه (Scott & Lodge) وهو "إن التنافسية لبلد ما هي قدرته على خلق وإنتاج و توزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية بينما يكسب عوائد متزايدة لموارده" كما يرى معهد التنافسية الدولية على أنها قدرة البلد على :

1. أن ينتج أكثر وأكفاً نسبياً ،و يقصد بالكفاءة :

- تكلفة أقل : من خلال تحسينات في الإنتاجية و استعمال الموارد بما فيها التقنية والتنظيم.
- ارتفاع الجودة : وفقاً لأفضل معلومات السوق و تقنيات الإنتاج.
- الملائمة : وهي الصلة مع الحاجات العالمية، وليس فقط المحلية، في المكان والزمان ونظم لتوريد، بالاستناد إلى معلومات حديثة عن السوق و مرونة كافية في الإنتاج و التخزين و الإدارة.

2. أن يبيع أكثر من السلع المصنعة و التحول نحو السلع عالية التصنيع والتقنية وبالتالي ذات قيمة مضافة عالية في السوقين الخارجي والمحلي، و بالتالي يتحصل على عوائد أكبر متمثلة في دخل قومي أعلى للفرد، وذي نمو مطرد، وهو أحد عناصر التنمية البشرية.

3. أن يستقطب الاستثمارات الأجنبية المباشرة بما يوفره البلد من بيئة مناسبة و بما ترفعه الاستثمارات الأجنبية من المزايا التنافسية التي تضاف إلى المزايا النسبية.

بينما يعرف المعهد العربي للتخطيط التنافسية الوطنية بأنها " الأداء الحالي والكامن للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى". ووضع لهذا التعريف مجالاً يتناول الأنشطة التصديرية ومنافسة الواردات والاستثمار الأجنبي المباشر ". .

**ثانياً : تعريف التنافسية على مستوى القطاع :** أشار(رزيق و فارس ،2003م، ص202) على أنها قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية، و بالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة و تقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع و ميزانه التجاري و محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل و الخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة و الجودة للمنتجات على مستوى الصناعة.

كما ترى المجموعة الكندية للأبحاث الزراعية ( Agriculture Canada,1991, p91 ) الى أنها: " مقدره الصناعة على تحقيق الأرباح بشكل مستمر، واستحواذها على حصة سوقية مناسبة لها القدرة في الحفاظ عليها ، في الأسواق المحلية أو الأجنبية أو في الاثنين معاً" .

بينما(مسعداوي ،2005م، ص6) يرى بانها قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية ، دون اعتماد حماية ودعم حكومي وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذا الصناعة " .

أشار(بضياف ،2010م، ص61) بانها قدرة الصناعة على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية ، من خلال السعر أو الجودة استناداً إلى معدلات مرتفعة من الإنتاجية وديمومة أنشطة الابتكار والتجديد المستمر ، بما يساهم في رفع مستوى المعيشة.

**ثالثاً : تعريف التنافسية على مستوى الشركات :** يصعب تقديم تعريف دقيق للقدرة التنافسية للشركات و يرجع ذلك إلى الاختلاف في وجهات نظر وتجربة الممارسين والخبراء في هذا المجال : يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها : "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين

بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى" و يعرفها أيضاً بأنها : " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا)" (وديع عدنان، 2001م).

كما عرفها (هامان، 2003م، ص157) بأنها : " هي مجموع التصرفات المنتظمة في تشغيل الأصول لخلق وإنتاج سلع أو خدمات في السوق من خلال دمج المهارات الفردية والجماعية والتكنولوجية الحديثة ".

بينما (خليل، 1995، ص3) يرى بانها: تمثل ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس" وعرفها أيضاً بالمعنى الضيق يعبر عنها ونقاس على الفور في الأسواق بالمنتجات المباعة بطريقة مربحة وتجسد المواقف المنشودة من قبل المؤسسة حتى تكون أفضل منافسيها الفعليين ". عرفها (أبو بكر، 2004م، ص13) بأنها : "الخصائص أو الموصفات التي يكتسبها منتج ما أو علامة والتي تعطيه بعض التفوق على منافسيه الحاليين".

كما تناولها(Koudri,2001, p56) على أنها: تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها.

أشار (رزيق و فارس، 2003م، ص202) بأنها : " عبارة عن قوة دافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها الشركة و تؤثر على سلوك العملاء في إطار تعاملهم مع الشركة ". وهي أيضاً : " تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية، و تعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور و المعتمد على الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي و المنافسة دولياً. كما أنها تعرف أيضاً بأنها : " القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجديدة، و السعر المناسب، و في الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى".

وعرفها(النجار، 2000م، ص11) بأنها : " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد ".

بينما(Marten,1993, p4) عرفها بأنها: " إذا ما استطاعت الحفاظ على استمرارية متحصلاتها عبر الزمن أو زيادة حصتها السوقية ومتحصلاتها بشكل قابل للأستمرار ، بمعنى عدم تحقيق ذلك من خلال تخفيض الاسعار

وتحمل الخسائر ويتم ذلك من خلال أتباع استراتيجيات تركز على التنافس أما في جانب النفقات أو في جانب إختلاف وتميز المنتج " .

عرفها (عوض ،2001م، ص16) بأنها : " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد " .

أشارت (نيفين ،2010م، ص21 ) بأنها : " القدرة المستمرة للمؤسسات على بيع السلع والخدمات بربحية في الأسواق المفتوحة " .

وعرفها (سيد ،2000م) بأنها: " قدرة التميز على المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل البيع أو بعد البيع أو الابتكار أو القدرة على التغيير السريع الفاعل وأيضا القدرة على بناء علاقة جيدة مؤثرة للعملاء تهئى وتزيد رضاهم وتحقق ولاءهم ويتطلب الامر تميز نظام المنظمة ككل".

كما يرى (السلمي ،2001م، ص104 ) بأنها : " مجموعة من المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين وهما":

1. إنتاج قيم ومنافع العملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون.

2. تأكد حالة من التميز والاختلاف عن بقية المنافسين .

### 3.1.4 نشأة وتطور مفهوم المنافسة :

مرت المنافسة بعدة مراحل يمكن عرض ابرزها كما يلي :

**المنافسة خلال فترة السبعينات :** لقد كان نجاح منظمات الأعمال في هذه الفترة مرتبط بشكل كبير بقدرتها على تحقيق النمو في السوق من خلال القدرة على تحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة لها ، وذلك من أجل تحقيق الريادة في تسويق منتجاتها في الأسواق والتي تقاس بحجم مبيعاتها وارباحها كمؤشر لنجاحها في الأسواق ، ولم تشهد هذه الفترة أي اهتمام من قبل منظمات الأعمال بمفهوم الادارة الاستراتيجية أو الجودة الشاملة كعوامل مهمة في تحقيق القدرات التنافسية في بيئة الاعمال (James,1996, p12-13).

**المنافسة خلال فترة الثمانينات :** تعتبر حقبة الثمانينات نقطة انطلاق فكرة القدرة التنافسية وانتشارها على نطاق واسع بين الشركات الأمريكية وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر (MICHAEL PORTER) في السنوات (1980-1985) ، وبداية من ذلك التاريخ أصبح يكتسي مفهوم القدرة التنافسية مكانة حساسة في عالم الأعمال والإدارة، مما أدى إلى محاولة فهم معناها وتقنياتها(أبو بكر ،2004م، ص13) .



ومن أهم سمات هذه المرحلة هو صياغة وتشكيل الاستراتيجيات الثلاث المعروفة بأسم الاستراتيجيات الشاملة والتي شكلها العالم بورتر ( منشورات جامعة القدس المفتوحة ،1999، ص32) وهي :

1. استراتيجية خلق الريادة من خلال تقليل التكلفة .
2. استراتيجية التمايز وتعنى تميز المنتجات أو الخدمات عن غير ما ينتجه المنافسين وما يطرحونه في الأسواق كالتمايز في العلامة التجارية وتطوير المنتج وطرق التوزيع .
3. استراتيجية التركيز وتتعلق بتجزئة السوق والتي تعنى عملية تقسيم السوق إلى أجزاء من المستهلكين واختيار واحد أو أكثر من هذه الأجزاء كسوق مستهدف للوصول إليه من خلال مزيج تسويقي .

ويتضح في هذه الفترة أن نجاح المنظمة في تحقيق قدرتها التنافسية يعتمد على خفض التكاليف وتميز المنتجات وتجزئة السوق ، ونلاحظ أيضاً في هذه الفترة لم تركز المنظمة على احتياجات ورغبات عملائها كأحد المبادئ الهامة في استراتيجيتها التنافسية .

#### **المنافسة خلال فترة التسعينات :**

شكلت هذه الفترة أهمية خاصة من حيث التركيز على مفاهيم الإدارة والتخطيط الاستراتيجي و الجودة والتميز المؤسسي كاسلحة تنافسية في منظمات الأعمال ، حيث أصبحت تشكل الأثر العميق على أداء المنظمات التي تجعلها تحتل موقعاً تنافسياً قوياً داخل الصناعة التي تنتمي لها و تقدم لها خيارات إستراتيجية تساعدها على النجاح في الأسواق المحلية والعالمية حيث نلاحظ أن هذه الفترة شكلت نقطة البداية للاهتمام بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي ، حيث أصبحت هذه المفاهيم أدوات هامة في تحقيق واستدامة القدرة التنافسية المحلية والعالمية للمنظمات .

#### **المنافسة في القرن الحادي والعشرين :**

تعيش منظمات الأعمال في عالم مختلف يتصف بالتحول في الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية والتي أنشأتها اتفاقية الجات والتكتلات الاقتصادية ، ومن تشريعات وقوانين محلية إلى تشريعات وقوانين تنسجم مع الاتفاقيات التجارية العالمية ، ومن منظمات متنافسة محلياً وعالمياً إلى منظمات متحالفة تتصف بضخامتها وعبورها للقارات تمتلك قدرات تنافسية قوية ، كما تحولت المنافسة من توفير السلع والخدمات للعملاء إلى توفير القوى البشرية القادرة على خلق السلع والخدمات وفق انماط إستهلاكية تحفظ للمنظمات قدرتها التنافسية في عالم يتصف بالتغير السريع والتي أصبحت الأسواق حادة التنافس ، والتحول من عميل محلي إلى عالمي بفضل ثورة التكنولوجيا والانترنت الذي أوجد مفهوم التجارة الالكترونية والتحول من معايير جودة محلية إلى معايير جودة عالمية (مصطفى، 2001، ص119-121)

#### 4.1.4 الفرق بين القدرة التنافسية الميزة التنافسية والمركز التنافسي :

**القدرة التنافسية :** هي نفسها التنافسية وهي القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة سواء بالنسبة للمؤسسة أو على مستوى القطاع أو على مستوى الدولة ، حيث أن القدرة التنافسية هي مجموع التصرفات المنتظمة في تشغيل الأصول لخلق وإنتاج سلع أو خدمات في السوق من خلال دمج المهارات الفردية والجماعية والتكنولوجية الحديثة(هامان ،2003م، ص157).

**الميزة التنافسية** فهي حسب ما عرفها ( M. Porter,1993, p48 ) : " تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع "

**المركز التنافسي:** نقطة ساكنة أو موقع معين أو نقطة توازن تحدد موقع الدولة أو الصناعة أو المشروع بالنسبة لمنافسيها ، بينما تكون التنافسية أو الميزة التنافسية ديناميكية ومتعددة الجوانب(نيفين ،2010م، ص33).

#### 5.1.4 الفرق بين المنافسة والتنافسية

هناك فرق بين مفهوم المنافسة و مفهوم التنافسية نورده فيما يلي :

**المنافسة :** هي حالة المزاومة بين شركتين أو اقتصاديين من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة سواء كان ذلك في السوق المحلي أو العالمي ومن ثم يخرج أحد الاطراف رابحاً على حساب الاخر ، وبالتالي الشروط التي تصف السوق المعنية(مجلس الاعمال السوري التركي ،2011م، ص6).

**التنافسية :** هي قدرة المؤسسات أو البلد على تصريف بضاعته في الأسواق الدولية، ، و المنافسة و التنافسية هما العنصران الأساسيان لأي إطار تحليلي للإنتاج و التجارة الدولية(رزيق و فارس ،2003م، ص203 )

#### 6.1.4 أسس ومتطلبات تحقيق و تطوير القدرة التنافسية

هناك سبع نقاط أساسية تركز عليها القدرة التنافسية (رزيق ،2005م، ص15 ) وهي :

1. **الالتزام بالموصفات الدولية للجودة :** وتعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس التقلبات في نوعية الانتاج مثلا ما يصطلح عليه حاليا ب ISO ومنه " ISO " 9000 .
2. **التطور التكنولوجي :** لا يقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الإنتاج، والآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة، ولكن تعني في وقتنا الحاضر الوصول إلى آخر مستوى بدءا من الإنتاج إلى التغليف والتعليب والتخزين والحفظ والنقل.

3. **تطور اليد العاملة وتكوينها :** إن استعمال تكنولوجيا حديثة ومتطورة والالتزام بالموصفات الدولية يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق " . " ISO للجودة.
  4. **تكيف نظام التعليم مع احتياجات السوق :** بحيث يجب أن تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل وحسب الطلب المستقبلي على العمل والتوجيهات التكنولوجية المستقبلية.
  5. **الاهتمام بالبحث والتطوير :** يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة و الجامعات من جهة ثانية ومركز الأبحاث من جهة ثالثة، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المؤسسات لا تعمل وفق هدف واحد ولا يوجد تنسيق كامل فيما بينها، ويعتبر العنصر البشري المؤهل له الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية ( توليد المعارف العلمية (ونقل تلك المعارف واستغلالها، كما تقوم البحوث بدورها في تطوير هدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية { الكفاءات البشرية وتوفير العوائد التي تكفل تنميتها وبيئتها الشاملة.
  6. **دراسة الأسواق الخارجية :** تعتبر السوق المحلية سوقا محدودة ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تطورا وتوازنا وأسواق محدودة المخاطر وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق.
  7. **تطوير نظام المعلومات ( تقنية المعلومات ) :** إنتاج المعلومات وتداولها وتخزينها وتوثيقها يعتبر اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل الاقتصاد فالتحسينات الهائلة في تقنية الاتصال (الانترنت ) هي ذات قوة فاعلة في نمو الإنتاجية.
- كما ترى (مجلة المستقبل العربي، 2000م، ص88-91 ) أن هناك متطلبات عامة يمثل امتلاكها تحقيق قدرة تنافسية عالية للشركات و هي:

1. الالتزام بالموصفات الدولية للجودة .
2. التطوير التكنولوجي لزيادة الإنتاجية وخفض التكلفة .
3. الارتقاء بالعمالة وزيادة انتاجيتها من خلال التدريب والتحفيز .
4. الإهتمام بالبحوث والتطوير .
5. دراسة الأسواق العربية والخارجية والبحث عن فرص التصدير .
6. التطوير الإداري والتنظيمي للشركة .

## 2.4 مفاهيم القدرات التنافسية العالمية

1.2.4 أهمية القدرات التنافسية: تكمن في تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي. وسواء اتفقنا مع هذا القول أم لا فإنه لا بد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين، ومن المعلوم أن المؤسسات في الوقت الحاضر هي التي تتنافس وليست الدول وعليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على مهمة رفع مستوى معيشة أفراد دولها وللدخول في الحلقة المنتجة وإحداث تغيير نحو المزيد من الازدهار والنمو لا بد من إدراك أن التنافسية هي الإنتاجية بحيث لا بد من استثمار واستغلال كل الطاقات للوصول إلى مزيد من المعرفة عن حاجات السوق والزبائن والمنتجات ذات النوعية والجودة العالية وكل ما من شأنه أن يرفع من الإنتاجية . كما تتبع أهمية القدرة التنافسية كما ذكرها (مسعداوي، 2005م، ص 26) من كونها تعمل على:

1. توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار، وعليه فإن توفير البيئة التنافسية يعد وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة.
2. أن القدرة التنافسية تساعد في القضاء على أبرز عقبة تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية هي عقبة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير.
3. إن أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق إلى رحابة السوق العالمي .

ويري كل من (Abushaiba & Zainuddin, 2012, p78) أن أهمية القدرة التنافسية تكمن في إمكانية توفير أفضل الاستراتيجيات الإدارية للشركات والتي تساهم بشكل فعال في تطوير قدرات الشركات والمنظمات في تحقيق الميزة التنافسية وتنمية عناصرها المتمثلة في التكلفة، والجودة الشاملة، ورضا العملاء، والوقت والتي تعتبر من أهم أسلحة التنافسية .

ويضاف إلى أهمية القدرة التنافسية دورها في تقديم أفضل المنتجات جودة للعملاء والتي عادة ما تكون نتائجها وتأثيرها مباشر على أرباح الشركات وعلى زيادة عدد العملاء، كما أن القدرة التنافسية تقدم أحدث أساليب أستغلال الموارد البشرية وتدعم الموظفين المبدعين وابتكاراتهم الذي يساعد في مشكلة التجديد وتقديم أفكار أكثر ملاءمة للعملاء قادرة على تلبية احتياجاتهم وسد رغباتهم (Sohail & Shuridah, 2011, p86-88).

#### 2.2.4 أهداف القدرات التنافسية :

من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال خلق قدرة تنافسية كما أوردتها (السلمي، 2001م، ص104-105) هي :

1. خلق فرص تسويقية جديدة .
2. دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من السلع و الخدمات.
3. تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها .

#### 3.2.4 أسباب التنافسية :

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات (السلمي، 2001م، ص102-104) . و من أهم تلك الأسباب :

1. ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات(GATT) ومنظمة التجارة العالمية .
2. وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
3. سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفي ما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الإنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
4. تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.
5. مع زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

ونتيجة للأسباب السابقة يتمتع المستهلكون والمشترون عموماً سواء من الأفراد والمؤسسات بميزة تعدد البدائل وانفتاح الفرص أمامهم للمفاضلة والاختيار من بين المنتجات والخدمات المتنافسة مما يضع المتنافسين في موقف صعب يتطلب بذل الجهد الأكبر أي المزيد من التنافس لإرضاء العملاء والاستحواذ عليهم أو اقتناصهم

من المنافسين. كذلك يتمتع المنافسون في مختلف قطاعات الإنتاج في معظم دول العالم بوفرة المعلومات العلمية ونتائج التطورات التقنية نتيجة كثافة عمليات البحث العلمي والتطوير التقني التي تتولاها مؤسسات عديدة في الجامعات ومراكز ومعاهد التطوير التقني سواء الحكومية أو التابعة للقطاع الخاص وكذلك مكاتب الاستشارات والبحوث المتخصصة في جميع مجالات الإنتاج والأعمال . والنتيجة أن هذا التدفق لنتائج البحوث والتطورات التقنية يتيح للمؤسسات المعاصرة الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر إلى تكوين إمكانيات للبحث والتطوير خاصة بها. ومن ثم توفر الاستثمارات الطائلة والتي قد لا تكون متاحة لها فضلاً عن اختصار الوقت والجهود، كل ذلك يصب في اتجاه مزيد من القدرات والجهود التنافسية والمحصلة النهائية لجميع تلك الأسباب أن تحول السوق في معظم دول العالم وبالنسبة لأغلب السلع والخدمات إلى سوق مشتريين يكون القرار فيه نظرياً للمشتريين الذي يتمتع بفرص بديلة ويتنافس المنتجون على إرضاءه ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل من خلال محاولة كل مؤسسة اكتساب المزيد من القدرات التنافسية.

#### 4.2.4 أنواع التنافسية :

هنالك عدة أنواع من التنافسية كما أوردها (عدنان، 2003م، ص7) وهي:

1. **تنافسية التكلفة أو السعر** : فالشركة ذات التكاليف الأرخص تتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل من الشركات الأخرى.
2. **التنافسية غير السعرية** : باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية و غير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية .
3. **التنافسية النوعية**: وتشمل بالإضافة إلى النوعية و الملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي، فالشركة ذات المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، و الأكثر ملائمة للمستهلك و ذات السمعة الحسنة في السوق، تتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع المنافسين.
4. **التنافسية التقنية** : حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية. ويميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي التنافسية الظرفية أو الجارية ، و تركز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات وإستراتيجياته، وتحتوي على عناصر مثل : التزويد، التكلفة، النوعية، والحصة من السوق الخ...، وبين التنافسية المستدامة و تركز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري و الإنتاجية، مؤسسات البحث و التطوير، الطاقة الإبداعية، الوضع المؤسسي، وقوى السوق .

5.2.4 عوامل القدرة التنافسية: تتكون القدرة التنافسية للمؤسسة من عوامل كثيرة متفاوتة الأهمية كما ذكرها (رابح، 2003م، ص 35-38) كما يلي :

1. القدرات الإبداعية : طالما أنه ليس بإمكان المؤسسة تقديم منتج يرضي جميع الرغبات وفي كل الأوقات فأنها مضطرة إلى إحداث تغييرات في خصائص ومواصفات منتجها حتى تتمكن من مسايرة تغير أنواق ورغبات المستهلكين والحصول على حصة أكبر من السوق وهذه العملية تعتمد أساساً على :

- دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي أو المحتمل والاستماع إلى آراء المستهلكين حول منتج المؤسسة ولا يأتي ذلك إلا بوجود نظام معلومات فعال.

- الخبرة التكنولوجية للمؤسسة ، باعتبار أن الإبداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجياً وما هو مقبول اجتماعياً واقتصادياً. ولا يقتصر دور الإبداع على تقديم منتجات جديدة بل يشمل تحسين جودة المنتجات ، وزيادة الإنتاجية تخفيف معاناة العمال ، استبدال وسائل الإنتاج بأخرى أسرع وأكثر

2. القدرات الإنتاجية : تظهر القدرة الإنتاجية من خلال عنصرين أساسيين هما : الجودة والإنتاجية.

**الجودة** : وهي في نظر المستهلك تتمثل في قدرة المنتج على تلبية حاجاته ورغباته وتعرفها الجمعية الأمريكية للمراقبة والجودة بانها : مجموعة خصائص منتج أو خدمة التي تؤثر على قدرته في إشباع الحاجات المعبرة عنها والضمنية وبالتالي فجودة المنتج ترتبط بخصائصه الناتجة من مكوناته ، وكذلك بالخدمات المرافقة له ، ويرتكز تسيير الجودة في المؤسسة على ثلاث وسائل : ( جمع المعلومات وتحليلها لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن ، الإبداع لتجسيد المواصفات التي يطلبها الزبائن في المنتج ، إرضاء الزبائن عن طريق إنتاج السلعة بالمواصفات التي يرغب فيها وتسليمها في الوقت والمكان وبالسعر المناسب)

وقد شكل الاهتمام بالجودة أساس تنامي القدرة التنافسية للمؤسسات اليابانية ، من خلال حلقات الجودة التي حققت نجاحها بفضل نظام المعلومات الذي يوفر لها المعلومات عن المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة ، ويسمح بتحليل جودة المنتج من منظور كل من المستهلك والمنتج والمنافس في آن واحد.

**الإنتاجية** : تعتبر الإنتاجية معياراً لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها ويعبر عنها بالنسبة بين المخرجات والمدخلات ، ومن ثم فإن رفع الإنتاجية يعتبر من الأهداف الرئيسية للمؤسسة ، كما أنها تستخدم في المقارنة الداخلية لمعرفة اتجاه تطور إنتاجية المؤسسة خلال سلسلة زمنية معينة ، وفي المقارنة الخارجية مع المؤسسات المشابهة لمعرفة ما إذا كانت في المستوى المطلوب ، أم يجب عليها تحسين إنتاجيتها لتنمية قدرتها التنافسية .

ولا يمكن القيام بهذه المقارنات ما لم تتوفر المؤسسة على نظام معلومات يسمح بتوفير المعلومات الكافية والجيدة عن محيطها الداخلي والخارجي .

6.2.4 بناء القدرة التنافسية (نظام متكامل) : يتجاوز النظر إلى المظاهر المنفردة أو المنعزلة لبعض ماقد تتميز به المنظمة من قدرة ولكن الأهم هو النظر إلى مجموع ما تتمتع به المنظمة من قدرات أي القدرات الكلية والتي تتشكل منها القدرة التنافسية كما ذكرها (السلمي، 2017م، ص201-202) على النحو التالي :

1. نظم الإتصالات والمعلومات الفعالة ، ورصيد المعرفة المتاحة من عناصر نظام الأعمال ومتغيرات السوق ينتج عنها قدرات معلوماتية .
2. التنظيم الشبكي المرن المبني على أساس معلوماتي والمنفتح على البيئة ينتج عنها قدرات تنظيمية .
3. الطاقات الانتاجية والنظم والإمكانات البحثية والتطويرية القادرة على إنتاج سلع وخدمات متميزة ينتج عنها قدرات انتاجية .
4. الموارد المادية والمالية المناسبة ينتج عنها قدرات تمويلية .
5. أساليب وإمكانات الاتصال بالسوق والوصول إلى العملاء لتحقيق تدفق السلع والخدمات إليهم بحسب متطلباتهم ووفقاً لتوقعاتهم ينتج عنها قدرات تسويقية .
6. الموارد البشرية المدربة والمتحمسة والطاقات الذهنية المبدعة ، والراغبة في المشاركة ينتج عنها قدرات بشرية
7. القيادات المتفوقة ذات الرؤية والالتزام بالابتكار والتطوير والمرونة ينتج عنها قدرات قيادية
8. ومن مجموع هذه القدرات المحورية تنتج قدرة تنافسية تحقق التميز على المنافسين وتخلق قيمة تنافسية أعلى

7.2.4 العناصر المحورية في تفعيل القدرة التنافسية : تعتمد الإدارة المعاصرة على عناصر مهمة في تفعيل القدرات التنافسية المتاحة لها ، كما أورده (السلمي، 2017م، ص203) وتأتي في مقدمة تلك العناصر :

1. التقنيات المتقدمة .
2. تقنيات الاتصالات والمعلومات .
3. تقنيات الأعمال الإلكترونية .
4. نظم تخطيط موارد المشروع .
5. الموارد البشرية الفعالة .
6. القيادة الإدارية الإستراتيجية .

8.2.4 محددات القدرات التنافسية :

تعمل المنشأة على البحث عن القدرة التنافسية التي تلائم قدرتها وميدان نشاطها ، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب القدرة المعتدة وكذلك التعرف على الإطار والحدود التي تضبطها هذه القدرة ، حتى تحقيق النتائج المرجوه (خليل، 2009م، ص86). وإن القدرة التنافسية للمنظمة تتحدد انطلاقاً من بعدين مهمين هما:



1. **حجم القدرة التنافسية** : يتوقف ضمان استمرار القدرة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها ، وكلما كان حجم هذه القدرة أكثر لاقى المؤسسات المنافسة صعوبة أكثر في محاكاتها .

2. **نطاق التنافس** : يعبر النطاق عن مدى أتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق قدرات تنافسية ، وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين ، ويتشكل نطاق التنافس من ثلاثة أبعاد من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي :

أ. **القطاع السوقي** : يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم ، وهنا يتم الاختيار مابين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب. **درجة التكامل الأمامي** : يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخلياً وخارجياً ، وتقديمها لمنتجات تستخدم في صناعة وإنتاج منظمات أخرى أي تعزيز الروابط الأمامية للمؤسسة الخلفية ، والروابط الخلفية للمؤسسات الأخرى سواء كانت داخلية أو خارجية ، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة مع المنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

ج. **البعد الجغرافي** : يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ، ويسمح بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة ، وتظهر أهمية الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل على نطاق عالمي ، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل انحاء العالم.

د. **قطاع النشاط** : يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات ، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

#### 9.2.4 مؤشرات قياس التنافسية :

**أولاً: على مستوى الدولة** يمكن أن نعتمد على تصنيف الذي قدمه (World Economic Forum –2015) حيث يحصرها في ثمانية معايير وهي:

1. الانفتاح والتحرر الاقتصادي على العالم دون أدنى قيود جمارك أو ضرائب .
2. فاعلية وكفاءة الأسواق المالية، مثل سوق المال والبورصة والبنوك ، بما يعكس سلامة الاقتصاد الوطني.
3. كفاءة الموازنة الحكومية و الجهاز الإداري للنهوض بوظائف جمع الضرائب و تنظيم الإنفاق الحكومية.
4. استيعاب البنية الأساسية لرؤوس الأموال اللازمة لتفعيل نظم النقل و الاتصال و الطاقة بحيث تساهم في تحريك النمو الاقتصادي في المستقبل .

5. مدى توافر القدرات التكنولوجية للدولة في مجال العلوم الأساسية و التطبيقية بما ينعكس على المهارات الفنية و التكنولوجية، و تطبيق الإدارة العلمية بما ينعكس على تواصل التنمية الاقتصادية.
  6. حساسية و مبادرات مؤسسات الدولة و تنظيمات الأعمال لخلق قيادات قطاع أعمال تستفيد من فرص التسويق الجديدة، و تعزز فرص النمو الاقتصادي .
  7. ظروف أسواق التشغيل للعمالة تعكس درجة التقييد في الإجراءات الحكومية التي تحد من مرونة سوق العمل ( إجراءات التشغيل و الفصل من العمل، و نوعية مرونة العلاقات الاجتماعية في المجال الصناعي و السماح بالإضراب ...)
  8. مدى تأثير قوى الضغط السياسية للمؤسسات السياسية و التشريعية و القضائية على متخذي القرارات لحماية العقود و حقوق الملكية، حيث أن العلاقة طردية بين توافر مؤسسات سياسية و قضائية مؤهلة و آمنة واحترام حقوق الملكية الخاصة و تحضير النمو الاقتصادي في ظل آليات السوق ...).
- ونجد الاقتصادي "بورتر " الذي قدم منهجية دعاها "الجوهرة الوطنية" لتطوير حزمة من التوصيات و إجراءات التنافسية التي يتوجب على الدول اتباعها في إطار دعمها للتنافسية في البلاد، و الفكرة الأساسية في هذه المنهجية تقوم على تحليل اقتصاد البلد قطاعا قطاعا من خلال:

1. شروط العوامل.

2. شروط الطلب.

3. الصناعات الداعمة و المتصلة.

4. استراتيجية المنشأة و هيكلها و منافسيها.

5. دور الحكومة.

**ثانياً: على مستوى النشاط الاقتصادي :** إذا كان من الممكن تقييم تنافسية المشروع على السوق المحلية أو الإقليمية بالقياس إلى المشروعات المحلية أو الإقليمية المنافسة، فإن تقييم تنافسية فرع النشاط يتم بالمقارنة مع فرع النشاط المماثل لإقليم آخر أو بلد آخر يتم معه التبادل ( أو يمكن أن يتم معه)، و يتضمن فرع النشاط التنافسي مشروعات تنافسية إقليمية و دولياً، و يكون المشروع تنافسياً إقليمياً و دولياً عندما يحقق أرباحاً منتظمة على سوق حرة (رزيق و فارس، 2003م، ص 205) .

كما تنطبق غالبية مقاييس تنافسية المشروع على تنافسية فرع النشاط، إذ أن فرع النشاط الذي يحقق بشكل مستديم مردوداً متوسطاً أو فوق المتوسط يتمكن أن يعد تنافساً. و يكون فرع النشاط تنافسياً إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه متساوية لها لدى المشروعات الأجنبية المزاخرة أو أعلى منها، أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي التكاليف الوحيدة للمزاحمين الأجانب أو يقل عنه.

كما يستعمل الميزان التجاري و كذلك الحصة من السوق الدولية عادة لمؤشرات التنافسية على مستوى فرع النشاط، وهكذا فإنه في نطاق التبادل الحر يخسر فرع النشاط تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو أن حصته من المشروعات الوطنية الكلية تتزايد لسلة معينة كما أن فرع النشاط يخسر تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الدولية الإجمالية لسلة معينة أو أن تتصاعد حصته من الواردات الدولية آخذاً بعين الاعتبار حصة البلد المعني في التجارة الدولية.

و قد أنشأ " بورتر " مقياساً للتنافسية مستندا إلى الميزة النسبية الظاهرة، و يمكن أن يكون فرع النشاط متضمنا في آن واحد منتجات يمتلك البلد فيها ميزة نسبية و منتجات يعاني فيها عكس ذلك، إذ أن فرع النشاط الذي يمتلك البلد فيه الميزة النسبية الظاهرة، يمكن أن يكون أكثر أو أقل إنتاجية من الفروع المناظرة له في الخارج، أو أن معدل نمو إنتاجيتها أكثر سرعة أو أكثر بطئا. و يتضمن مصدر الميزة النسبية تكاليف عوامل الإنتاج ( من الموارد الطبيعية و البشرية ) المدخل إلى الأسواق ( ميزة جغرافية و تكلفة النقل )، الابتكار ( يتعلق بثروات رأس المال البشري، أي وفرة في اليد العاملة المتخصصة و الخدمات المهنية )، وهكذا تكون الميزة النسبية لتلك الفروع من النشاط التي تستهلك الكثير من هذه العوامل الإنتاجية ( رأس المال البشري ) أو ذات المدخل المسير إلى الثقافة ( القرب من الموردين الرئيسيين لها ) ( رزيق وفارس، 2009م، ص 206).

3. **على مستوى المؤسسات (المشروع):** إن تنافسية المؤسسة تظهر أكثر من خلال العلاقة بالعملاء والمقارنة مع المنافسين، إلا أن تقييم أدائها ومعرفة هل المؤسسة تجيد أو تسيئ استخدام مواردها لا يمكن إلا من خلال قياس تنافسيته والمعرفة الدقيقة لمعدلات ربحيتها تكلفة الصنع وحصتها السوقية ونتاجيتها (رضوان، 2011م، ص 46-48) وهو ما سنوضحه فيما يلي :

1. **الربحية :** أن مؤشر الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية ، ذلك أن المؤسسة ذات معدل ربحية أعلى من المتوسط السائد في قطاعها في مؤسسة تنافسية ولها سمعة حسنة في السوق ، فالمؤسسة تعظم أرباحها ولا تتنازل عن الربح لمجرد رفع حصتها من السوق ، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه اتها نحو التراجع وبالتالي تنافسيته الحالية ليست ضامنة لربحيتها المستقبلية .

2. **تكلفة الصنع :** تكلفة الصنع للمؤسسة غير تنافسية إذا كانت معدلها المتوسط يتجاوز سعر منتجات منافسيها في السوق ويعود ذلك لعدة عوامل من بينها :

- انخفاض إنتاجيتها بسبب أن الإدارة غير فعالة أو أن المؤسسة تنتمي لقطاع نشاط ذو منتجات متنوعة  
- عوامل الإنتاج مكلفة جداً بسبب التضخم المرتفع أو تكاليف استيراد بعض أو كل مكونات الإنتاج .

3. **الإنتاجية الكلية للعوامل :** يعبر هذا المؤشر عن آلية قياس الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، غير أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج، ومن

الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو تحقيق وفورات الحجم

4. **الحصة السوقية** : وهي حصة المؤسسة من المبيعات في السوق الذي تنشط فيه مقارنة بمنافسيها وتوجد ثلاث نقاط رئيسية وهي :

أ. من الممكن أن تكون المؤسسة مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية ، عندما تكون السوق المحلية محمية بعوائق اتجاه التجارة الدولية ، ويمكن أن تكون المؤسسة ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو زوال السوق ، ومن أجل معرفة احتمال ونوع هذا الأمر يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين .

ب. في حالة تعاضد المنافع ضمن نشاط اقتصادي متجانس الإنتاج ، فكلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها كلما كانت حصتها السوقية أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى ، فالحصة السوقية تترجم المزايا في الإنتاجية أو تكلفة عوامل الإنتاج .

ج. في قطاع نشاط ذو إنتاج غير متجانس ، ضعف ربحية المؤسسة يمكن تفسيره بالأسباب السابقة إضافة إلى أن المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضاً ، حيث كلما كانت المنتجات المقدمة من المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق .

و هكذا فعلى مستوى المشروع فإن الربحية و تكلفة الصنع و الإنتاجية و الحصة من السوق تشكل جميعاً مؤشرات على التنافسية.

كما يري (رزيق وفارس، 2003م، ص205) أن تنافسية الشركة تقاس من خلال عدة مؤشرات أهمها :

- الربحية و معدلات نموها عبر فترة من الزمن
- استراتيجية الشركة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير أو عمليات التزويد الخارجي، باعتبار أن الضغوط التنافسية بين الشركات لا تقتصر على المستوى المحلي فحسب بل تتعداه إلى المستوى العالمي أيضاً، وإذا كانت درجة حدة هذه الضغوط تختلف باختلاف طبيعة النشاط ومدى اتساعه وتنوعه، بالإضافة إلى عوامل موقعية .

كما حدد(تومسون وستريكلاوند ،2006م، ص24) مجموعة من الأبعاد لقياس القدرات التنافسية تتمثل في:

1. جدارات جوهرية وقدرات تنافسية محددة.
2. قدرات فريدة في سلسلة القيمة المهمة تنافسياً.
3. نصيب قوي من السوق.
4. استراتيجية فريدة متميزة أو اتخاذ خطوات يصعب على المنافسين مضاهاتها أو مسايرتها.
5. التقدم على المنافسين في التوسع في الأسواق العالمية وفي إنشاء مكانة قوية في التجارة الإلكترونية.

6. امتلاك علامة تجارية معروفة وسمعة الأفضل من المنافسين.
7. قاعدة عملاء متزايدة وولاء قوي للعملاء.
8. التواجد في مجموعة استراتيجية ذات مكانة الأفضل.
9. الحصول على مكانة جيدة في قطاعات سوق جذابة.
10. ميزات التكلفة.
11. هوامش أرباح قوي متوسط.
12. قدرات تكنولوجية فوق المتوسط.
13. إدارة مغامرة قادرة على المتابعة ومنتهبه لما يجري في الصناعة.
14. مصادر مالية وافرة .

وفى دراسة (القضاة، 2006م، ص112) ، أشار الباحث الى مجموعة من المتغيرات الدالة على مؤشرات القدرات التنافسية وهي:

1. نمو في حجم المبيعات في السوق المحلية .
2. نمو في حجم المبيعات في الأسواق الخارجية .
3. تزايد معدل الارباح
4. تحسن معدلات الإنتاجية.
5. تحسن درجة التعاون والاتصال الفعال بين مختلف وحدات المنظمة .
6. توفر مناخ يشجع على الابتكار والابداع.
7. امتلاك تكنولوجيا حديثة ومتطورة.
8. التحسن المستمر في مختلف العمليات.
9. ارتفاع قيمة أسهم الشركة
10. القدرة على النفاذ للأسواق الخارجية
11. القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
12. زيادة تنوع وتطوير منتجات جديدة.
13. قيادة السوق المحلى .
14. نمو الحصة السوقية .

يلاحظ مما سبق أن هنالك مجموعة من المؤشرات والتي تمثل أبعاد للقدرات التنافسية ، لكنها كثيرة وواسعة ويصعب قياسها ، وفي هذه الدراسة سيتم قياس القدرات التنافسية من خلال الابعاد الآتية:

1. **النفوذ إلى الأسواق العالمية:** عرفها (أبو عيدة ،2012م، ص12) بانها: قيام المنتجين بعرض منتجاتهم في الأسواق الخارجية بما يحقق لهم أهدافهم سواء كان ذلك من خلال إيجاد أسواق دائمة لمنتجاتهم في الخارج أو من أجل تحقيق ميزة تنافسية في تلك الأسواق.
  2. **نمو الحصة السوقية:** يرى (أبي سعيد ،2001م، ص181) بانها " عملية تقوم من خلالها المنشأة في بيع منتج أو خدمة ، ويتم التعبير عنها بنسبة مئوية لمجموع المبيعات في القطاع التي تعمل فيه هذه المنشأة وتتنمي اليه
  3. **نمو الربحية:** أشار ( ادريس والغالي ،2009م، ص180-181) بانها مدى كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة " ، والربحية هي مدى نجاح الشركة في تخفيض التكاليف وقياس قدرتها على تخفيض التكاليف وتوليد الأرباح من المبيعات ، وهي تمثل الاختيار النهائي لنشاط الأعمال والذي يعكس مدى حيوية خط المنتجات والمقدرة على تحقيق عليا من الأداء التنافسي في الانتاج والمبيعات ، اي أن الربحية تمثل صافي نتائج عدد كبير من القرارات والسياسات وتقيس كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في جنى الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة"
  4. **العلامة التجارية:** يرى موقع (wikipedia -2017م) بانها : علامة مميزة أو مؤشر يستخدمه فرد أو منظمة أعمال ، أو أي كيان قانوني آخر للدلالة على أن المنتجات أو الخدمات المقدمة للمستهلك والتي تظهر عليها العلامة التجارية تنشأ من مصدر وحيد، ولتمييز منتجاتها أو خدماتها عن منتجات وخدمات الآخرين .
- 10.2.4 **نظام ادارة التنافسية:** تستخدم الإدارة المعاصرة مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في توجيه النشاط التنافسي للمنظمة، كما أورده (السلمي،2017م، ص203) وتتضمن:

1. تحليل المناخ التنافسي للمنظمة ومركزها في السوق ( تحديد الفرص والمخاطر )؟
  2. تحليل المناخ الداخلي ورصد نقاط القوة والضعف والموارد والقيود الفعالة .
  3. تقييم الفرص والمهددات نتيجة تحليل المناخ الخارجي.
  4. تقييم القدرات المحورية والميزات التنافسية المحتملة نتيجة المناخ الداخلي .
  5. بناء استراتيجية استثمار الفرص وتجنب المخاطر باستثمار الموارد المتاحة ومعالجة أو تحييد القيود التي تحكمها أو تنمية موارد جديدة .
- 11.2.4 **تحليل البيئة التنافسية:**

تتضمن البيئة التنافسية القوى الأساسية التي تشكل المنافسة في الصناعة. يهتم تحليل البيئة التنافسية لأي شركة معينة بتقييم كيفية تأثير هذه القوى على جاذبية الصناعة. تشير جاذبية الصناعة إلى إمكانية الربحية التي تحاول الشركة اقتناصها من التنافس في الصناعة .

## نموذج القوى الخمس لجاذبية الصناعة :

تحدث حالة المنافسة في الصناعة تأثيراً قوياً على كيفية تطوير الشركات لإستراتيجياتها لتحقيق الأرباح بمضي الوقت على الرغم من أن كل الصناعات متنافسة فإن طبيعة هذه المنافسة يمكن أن تختلف جذرياً بين الصناعات .

تحدد المنافسة داخل صناعة ما عن طريق هيكلها الخاص الذاتي يشير هيكل الصناعة إلى العلاقة المتداخلة بين خمس قوى مختلفة التي تحفظ السلوك التنافسي للشركات داخل تلك الصناعة، كيف تتنافس الشركات كل منها مع الأخرى في صناعة معينة يرتبط مباشرة بتفاعل كل هذه العوامل الخمسة الأساسية. كما قد طورها مبدئياً (مايكل بورتر) هذه العوامل الخمسة كما يرى روبرت ترجمة (الخزامي، 2008م، ص137-160) هي كالتالي:

**أولاً : تهديد الوافدين الجدد إلى الصناعة:** سوف تتجه ربحية الشركة إلى أن تكون أعلى عندما توجد عقبات أمام الشركات الأخرى تمنعها من دخول الصناعة، يمكن أن تخفض الشركات الوافدة من ربحية الصناعة لأنها تضيف طاقة إنتاج جديدة أو تستطيع أن تتال من مراكز حصة الشركات القائمة في السوق ، لكي تحبط الوافدين الجدد تستطيع الشركات القائمة وضع حواجز أمام الدخول تتمثل الحواجز والعقبات التي تعطل أو تعترض سبيل دخول الشركات الأخرى وتتضمن الحواجز العامة .

أ. متطلبات رأس المال .

ب. اقتصاديات الحجم .

ج. تمييز المنتج .

د. تخويل التكاليف .

هـ. هوية العلامة التجارية .

و. سهولة الحصول على قنوات التوزيع .

ز. التهديد بالانتقام والهجوم .

**ثانياً : القوة التفاوضية للعملاء :** يمكن للمشتريين (سلع أو خدمات) صناعة ما أن يمارسوا أحياناً ضغوطاً ملحوظة على الشركات القائمة لتأمين أسعار أقل أو خدمة أفضل هذه القوة الدافعة تكون واضحة بصفة خاصة عندما يكون:

أ. المشترون جيدو الإطلاع .

ب. ينفقون الكثير على منتجات الصناعة .

ج. لا يدرك منتج الصناعة على أنه حيوي لإشباع حاجات المشتريين .

د. المشترون أكثر تركيزاً من الشركات الموزعة للمنتج .

**ثالثاً : القوة التفاوضية للموردين :** على الجانب الآخر يستطيع الموردون التأثير على ربحية أي صناعة من خلال عدد من الطرق، يستطيع الموردون ممارسة قوتهم التفاوضية على صناعة ما عندما :

أ. تكون منتجاتهم محورية للمشتري .

ب. يمكنهم إحداث تكاليف تحويل عالية .

ج. يكونون أكثر تركيزاً من المشتريين.

**رابعاً : طبيعة المنافسة في الصناعة :** كثافة الصناعة في صناعة ما محدد مهم لمدى جاذبية وربحية الصناعة يمكن أن تؤثر كثافة المنافسة على تكاليف الموردين، التوزيع وجاذبية العملاء ومن ثم تؤثر مباشرة على الربحية مع تزايد كثافة المنافسة تقل جاذبية الصناعة، نتيجة الخصومة بين المنافسين إلى أن تكون (قطع رقبة) وتنخفض ربحية الصناعة عندما :

أ. لا يكون للصناعة قيادة واضحة .

ب. المنافسون في الصناعة كثيرون .

ج. يعمل المنافسون في ظل تكاليف ثابتة مرتفعة .

د. يواجه المنافسون حواجز خروج عالية .

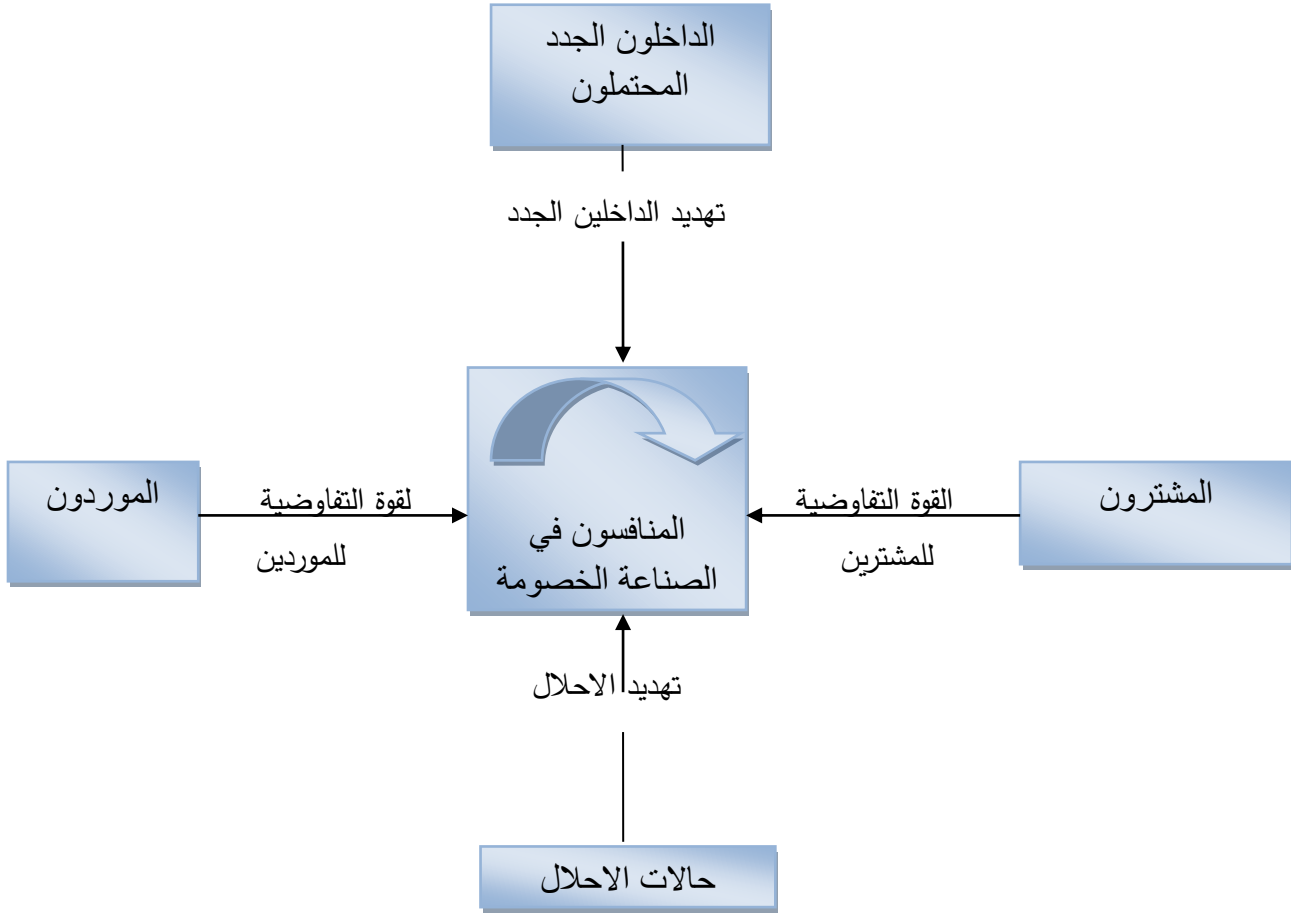
هـ. تعاني الصناعة من تخفيض في الأحمال أو تلاشي النمو .

**خامساً: تهديد حالات الإحلال :** القوة الأخيرة التي يمكن أن تؤثر على ربحية الصناعة، تأتي من إمكانية الإحلال السهل بالنسبة لأحد منتجات الصناعة، لتوقع ضغوط على الربح من هذا المصدر، يجب أن تتجه الشركات على المنتجات التي تؤدي نفس الوظيفة أو تقريبا نفس الوظيفة التي تؤديها منتجاتها على سبيل المثال العقارات التأمينات.

نموذج بورتر للقوى الدولية : حدد اطر المفاهيم الخمسة الأكثر فعالية والثابت، والذي يستخدم لتقييم البيئة التنافسية و لوصف هيكل كل صناعة على حدى، يستند هذا على تحليل الصناعة التنافسية يظهر الشكل ( 1/4 ) نموذج القوى الخمس المحددة لجاذبية الصناعة.



## شكل رقم (1/4) نموذج Porter للقوى الخمس المحددة لجاذبية الصناعة



المصدر: روبرت.أ.بتش - ديفيد- لي، الادارة الاستراتيجية وبناء الميزة التنافسية، ترجمة عبدالحكم الخزامي، (الرياض: دار الفجر، 2008) ص 139.

### 12.2.4 الاستراتيجيات التنافسية Competitive Strategies:

هي ثلاثة استراتيجيات رئيسية: قيادة التكلفة، التميز، التركيز. المرجع الرئيسي لها

**Competitive Strategies** لمولفها العالم مايكل بورتر (MICHAEL PORTER)، تم الاشارة لها بالتفصيل في الفصل الثاني الادارة الاستراتيجية مرحلة الاختيار الاستراتيجي ص 83-84 وفي هذا الفصل ص 120-121 بايجاز .

### 3.4 التجارة الدولية والتسويق الدولي :

1.3.4 مفهوم التجارة الدولية: هي أحد فروع علم الاقتصاد التي تختص بدراسة المعاملات الاقتصادية الدولية ، ممثلة في حركات السلع والخدمات ورؤوس الأموال بين الدول المختلفة(السريتي و عزلان ، 2012م ، ص 8) . ويعرفها ( بكرى ، 1998، ص 25) بأنها " كل العلاقات التي تظهر على المستوى الدولي, فهي ليست خاصة بمنتج واحد, و لكن تهدف إلى تنظيم العلاقات بين الطرفين, البائع والزبون" .

2.3.4 منظمة التجارة العالمية- WTO : هي منظمة عالمية مقرها في مدينة جنيف في سويسرا ، مهمتها الأساسية هي ضمان أنسياب التجارة بأكبر قدر من السلاسة واليسر والحرية وهي المنظمة العالمية الوحيدة المختصة بالقوانين الدولية المعنية بالتجارة ما بين الأمم وتضم منظمة التجارة العالمية 152 عضو من دول العالم( نسرين ، 2012م، ص 5) .

3.3.4 اتفاقية الجات GATT: هي اختصار للعبارة الانجليزية **General agreement on Tariffs & Trade** والتي تعنى الإتفاقية العامة للتعريفات والتجارة وهي معاهدة دولية تنظم المبادلات التجارية بين الدول التي تقبل الإنضمام إليها ، كذلك عرفت بأنها معاهدة دولية متعددة الأطراف ، تنشئ حقوقاً والتزامات على الدول الأعضاء فيها والتي تسمى الأطراف المتعاقدة ( نسرين ، 2012م، ص 87-88) .

من خلال ما تقدم يتضح أن الجات GATT تقوم على تحرير التجارة ومد الجسور وإلغاء القيود وفتح الحدود بين الدول الأعضاء والموقعة على الإتفاقية .

4.3.4 مفهوم التسويق الدولي: يعرفه (خير الدين ، 1996م، ص 28) بأنه:" يشير إلى عمليات التبادل التي تتم عبر الحدود الدولية, بهدف إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية".

و يرى(Allain,1990, p4) أنه تلك الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لأجل إيجاد علاقة بين الربحية و الأسواق". حيث قسمة الى إلى ثلاث خطوات رئيسية:

- 1 المعرفة الجيدة للأسواق بالملاحظة و التحليل للطلب و المنافسة, الوضاء, المحيط القانوني, التقني, الإقتصادي, ... الخ .
- 2 تحديد أو تعريف الغرض التجاري كعمل مستهدف و مختار, و البحث عن أحسن وضعية لسياسة المنتج, السعر, التوزيع.
- 3 التسويق الجيد للمنتجات و للخدمات الجيدة لسياسة الإتصال و التوزيع, و حسب "A. Ollivier" فهي تعتبر القواعد الأساسية لتسويق .

#### 5.3.4 أساسيات وأهداف التسويق الدولي :حدها(أ.د أبو القحف ،2010م، ص 13) كالتالي :-

1. اكتشاف تحديد حاجات المستهلك الكوني .
2. أشباع حاجات المستهلك الكوني .
3. مواجهة المنافسة والتفوق على المنافسين من داخل الدولة أو الدول المضيفة ومن خارجها أيضاً.
4. تنسيق عناصر النشاط التسويقي.
5. فهم وإدراك القيود البيئية على المستوى الكوني ،

6.3.4 فوائد التسويق الدولي : يرى (Richard,1997, p34) أن هناك عدة عوامل تتمازج وتتركب وتميز نمو التجارة الدولية لدعم حقيقة أن التجارة لا تحمل الوعد لمجتمعات أفضل ، تحسن في مستوى المعيشة وتحقيق السلام العالمي بين الشعوب وتساعد هذه العوامل أيضاً شركات الأفراد في تحقيق فوائد كثيرة من خلال المساهمة في الأسواق الدولية هذه الفوائد كثيرة أهمها ما يلي :

1. استغلال التميز النسبي Advantage comparative : حيث تميز الميزة النسبية هو احد أسباب نجاح الشركات في الأسواق الدولية،أي تبادل السلع والخدمات التي لها ميزة نسبية في الأسواق مثل توفر الموارد، (relative advantage) التقنية ، المناخ ويمكن أن يتوقع الفرد أن التباين الكبير وسط الدول يقود إلى نمو التجارة فيما بينهم .

2. زيادة حجم المبيعات: فعندما تتجح الشركة في اختراق السوق الدولي تحقق زيادة في المبيعات لوجود قوة شرائية أكبر من القوة الموجودة في السوق المحلي، وغالبا ما تكون الأسواق أكثر اتصالا للسلع ،أو المنتجات من السوق المحلي،مثال لذلك عند انخفاض النشاط التجاري للأعمال المحلية down turn لا تتأثر الأسواق الدولية بذلك مما يمثل فرصة لاستغلال الطاقة الإنتاجية الكاملة،إضافة لذلك فإن هناك حقيقة أن التكاليف الثابتة يمكن أن تكون في السوق المحلي فقط أي يمكن للمنشأة أن تخترق السوق الدولي بسياسة تنافس سعرية تركز فيها الشركة على التكاليف المتغيرة فقط.

3. تعزيز الفوائد : فمثلا دخلت المنشأة الأسواق العالمية بنجاح نشأت فوائد من موارد المنشأة وموارد السوق،كذلك فإن الأسواق العالمية الواسعة تضاعف فعالية موارد المنشأة كيفما كانت(منتج فريد،خبرة إدارية،فائض موارد طبيعية...إلخ)وتساعد على نجاح المنشأة بالسوق الداخلي بعد دخول المنشأة في السوق العالمي ونجاحها فيه يمكنها أن تطبق إستراتيجيات وسياسات ونظم يمكنها من تأكيد نجاحها في دول بعد أخرى .

4. انجاز حدة المنافسة : فالمنشأة التي تتجح في اختراق الأسواق العالمية تمكنها من السيطرة على مهددين تنافسيين تتركهما خلفها والتي تبقى في السوق المحلي فقط..

1. تخسر فوائد الحصة السوقية التي يمكن أن تتولد من الأنشطة الدولية التسويقية للمنشأة .

2. تخسر الفرص المستقبلية والنمو في الأسواق الدولية التي يسيطر عليها المنافسون الأوائل
5. **الفوائد الضريبية** : التي تقدمها الدول كعروض وتجذب بها الاستثمارات إضافة لفوائد أخرى مثل خفض الملكية، ضريبة الدخل في الفترة الإنشائية، الواردات .
- تمديد عمر المنتج : حيث أن التصدير يعطي عمر ثاني للمنتج الذي لا يمكن أن يطول في السوق المحلي
- 7.3.4 **أبعاد عملية التسويق الدولي** :

ان العناصر الرئيسية لعملية التسويق الدولي أو عملية التبادل الدولي، هي القدرة على فهم الفرص الخارجية، و استيعابها، و تحديد الفرص المربحة و تحليلها، و كأساس لتصميم استراتيجية المنتجات، و الخدمات، الأسعار، لتحقيق أحسن تبادل تجاري. إلا أننا نتساءل عن أوجه التشابه و الاختلاف في أنشطة التسويق الدولي، لأن هناك درجات متفاوتة من الالتزام لغزو الأسواق الدولية. وحسب (عفيفي، 1981م، ص 14-15) يمكن إدراج أهم أبعاده في النقاط التالية:

1. عدم قيام المؤسسة بأي جهد للبحث عن عملاء لها بخارج الحدود الوطنية، و مع ذلك تبع المؤسسة بعض منتجاتها لعملاء أجنب، و هم الذين يسعون إليها بأنفسهم.
2. عند وجود فائض من الإنتاج بصفة مؤقتة، قد تلجأ المؤسسة لتصريفه في الأسواق الخارجية، دون النية في التصدير .
3. تبعاً للمرحلة السابقة، قد تفكر المؤسسة في أن تستمر في محاولات التسويق خارج حدودها الوطنية، لتحقيق عائد أكبر في شكل عقود و صفقات غير منتظمة، بمعنى أن المؤسسة تحاول الحصول على صفقات البيع في الأسواق الخارجية و لكن دون أن يكون لها تمثيل دائم.
4. امتلاك المؤسسة طاقة إنتاجية دائمة، مع استخدامها لوسطاء دائمين للقيام بعمليات التسويق الخارجي، أي بهدف توسيع سوق المنتجات التي يتم تسويقها محلياً، مع إدخال بعض التعديلات على المنتج إذا تطلب الأمر ذلك، بهدف مراعاة ذوق المستهلك الأجنبي.
5. منح التراخيص لمؤسسة أجنبية لنتج بموجبها في أسواق تلك المؤسسات المحلية، و تكتفي المؤسسة المرخصة بعائد الترخيص، و خير مثال عل ذلك ما قامت به Coca Cola، حيث قامت هذه الأخيرة بمنح تراخيص لعدة مؤسسات أجنبية في دول مختلفة لإنتاج نفس المنتج، و بنفس المواصفات و الخصائص، و تحت نفس العلامة التجارية، و هذا بغية غزو الأسواق الدولية و توفير المنتج للمستهلك بنفس الخصائص (الذوق...) في كل مكان مثلما فعلته في الجزائر، مصر، العربية السعودية... إلخ.
6. في هذه المرحلة تظهر فكرة لحدود الوطنية فتصبح العولمة بفضل نشاط التسويق الدولي، فهي تنظر للعالم بأكمله على أنه سوق لمنتجاتها.

#### 8.3.4 مسارات وطرق الدخول الى الاسواق الدولية :

ينطوي التسويق الدولي على عدد من المسارات أو الطرق (النشاطات) للدخول للأسواق الدولية كما أوردها (أبو قحف، 2010م، ص 13) يتمثل أهمها في الآتي :

1. التصدير .
2. التصنيع بالاسواق الاجنبية .
3. العمل مع شريك وطني بالدولة المضيفة (الاستثمار المشترك. )
4. عقود أو اتفاقيات الترخيص الصناعي أو التجاري ومنح الامتيازات بالاسواق الخارجية .
5. الاستيراد .
6. عقود الانتاج الدولي من الباطن .
7. التجارة البنينة الثنائية .

#### 9.3.4 أشكال الاستثمارات الاجنبية :

تنقسم الاستثمارات الاجنبية الى نوعين رئيسيين كما ذكرها (أبو قحف، 2010م، ص 104-139) هما:  
أولاً: الاستثمار الاجنبي المباشر.

4. الاستثمار المشترك : يرى كلودي أن الاستثمار المشترك هو أحد مشروعات الاعمال الذي يمتلكه أو يتشارك فيه طرفان أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة
5. الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الاجنبي : وهي من أكثر أنواع الاستثمارات الاجنبية تفضيلاً لدى الشركات متعددة الجنسيات .

#### 3. الاستثمار في المناطق الحرة .

4. مشروعات أو عمليات التجميع : هذه المشروعات قد تأخذ شكل اتفاقية بين الطرف الاجنبي والطرف الوطني (عام أو خاص) يتم بموجبها قيام الطرف الاول بتزويد الطرف الثاني بمكونات منتج معين لتجميعها لتصبح منتجا نهائياً.

#### ثانياً: الاستثمار الاجنبي الغير مباشر:

1. التراخيص - الامتياز : تعتبر تراخيص أو امتياز الانتاج أو التصنيع أو استخدام العلامات التجارية .. الخ أحد الاساليب التي يمكن للشركة متعددة الجنسيات أن تنقل إنتاجها من النطاق المحلي بالدولة الام الى الاسواق الدولية دون الحاجة الى أى اتفاق استثماري وتراخيص الانتاج والتصنيع هي عبارة عن اتفاق أو عقد بمقتضاه تقوم الشركة متعددة الجنسيات بالتصريح لمستثمر وطني أو أكثر (قطاع عام أو خاص) بالدولة المضيفة لاستخدام براءة الاختراع أو الخبرة الفنية ونتائج الابحاث الادارية والهندسية ... الخ في مقابل عائد مادي معين .

2. **اتفاقيات المشروعات /العمليات تسليم المفتاح :** بموجب عقد أو اتفاق يتم بين الطرف الاجنبي والطرف الوطني يقوم الاول باقامة المشروع الاستثمارى والاشراف عليه حتى بداية التشغيل ، وما أن يصل المشروع الاستثماري الى مرحلة التشغيل يتم تسليمه الى الطرف الثاني .

3. **عقود التصنيع وعقود الادارة :** هي عبارة عن اتفاقيات مبرمة بين الشركة متعددة الجنسيات واحدي الشركات الوطنية (عامه أو خاصة) بالدولة المضيفة يتم بمقتضاها أن يقوم الطرف الثاني نيابة عن الطرف الاول بتصنيع ونتاج سلعة معينة.أى انها اتفاقيات الانتاج بالوكالة .

3. **عقود /أمتيازات الانتاج والتصنيع الدولي من الباطن:** هو عبارة عن اتفاقية بين وحدتين أنتاجيتين (شركتين أو فرعين من فروعهما مثلا) بموجبها يقوم أحد الاطراف (مقاول بالباطن) بانتاج سلعة أو توريد أو تصدير قطع الغيار أو المكونات الاساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الاول (الاصيل) الذي يقوم باستخدامها في انتاج السلعة بصورتها النهائية وبعلاقتها التجارية وقد تنطوي الاتفاقية المشار اليها أن يقوم الاصيل بتزويد المقاول من الباطن بالمواد الخام اللازمة لتصنيع مكونات السلعة ثم يقوم بعد ذلك بتوريدها للاصيل ,

#### 10.3.4 معايير ومؤشرات اختيار الدخول الى الاسواق الاجنبية.

يرى( أبو قحف ،2010م، ص 139) أن أهم المعايير والمؤشرات التي يجب أن تركز عليها المنظمات قبل الدخول الى الاسواق هي :

1. عدد الاسواق التي ترغب الشركة في دخولها.
2. الاختراق داخل الاسواق.
3. المعلومات المرتدة .
4. التعلم من الخبرة.
5. التكاليف التسويقية الاضافية .
6. احتمالات الربح.
7. متطلبات الاستثمار .
8. المتطلبات الادارية .
9. المتطلبات من الافراد مهارات خبرات.
10. المشاكل المتوقعة .
11. درجة المرونة الممطلوبة .
12. الاخطار المتوقعة.

#### 11.3.4 إستراتيجية التسويق الكونية الملامح والأطر العامة :

الإستراتيجية الدولية هي خطة طويلة الأجل تعكس رؤية الشركة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل في إطار علاقتها بالسوق الدولي وبيئته بمتغيراتها المختلفة من ناحية ومواردها المختلفة من ناحية أخرى ، كما أوردها (أبو قحف ،2010م، ص 144-150) وفي هذا المجال يجدر الذكر إلى ما يلي :

أ. أن تصميم إستراتيجية دولية للتسويق يتوقف على وجود إستراتيجية دولية عامة أو رئيسية لأعمال الشركة ككل فالإستراتيجيات الوظيفية الدولية (التسويقية والإنتاجية والمالية وغيرها) هي دالة في الإستراتيجية الدولية العامة للشركة . وتجدر الإشارة إلى انه في إطار علاقة جنسية الشركة العالمية والإستراتيجيات الكونية للأعمال تبين أن الجنسية لها دلالة على هذه الإستراتيجية.

ب. إن بناء إستراتيجية كونية له كثير من المتطلبات فالمزايا التكاليفية واللوجستية وتوافر الطاقات الإنتاجية والمقدرة التنافسية أو توافر قوة دافعة للشركة ووجود خطوط إرشادية تحكم اطر العمل والعلاقات.تعتبر من بين أهم هذه المتطلبات .

ج. إذا كانت الإستراتيجية خطة تعكس رؤية فإن الإستراتيجية اليابانية لغزو الأسواق الدولية تقدم مثالا لبناء هذه الرؤية :

1. تقسيم السوق الدولي إلى قطاعات كل قطاع يمثل هدف تسويقي .
2. استهداف القطاع الذي تقل فيه درجة المنافسة.
3. تصميم سلعة / منتج لكل قطاع على حدى .
4. الدخول إلى السوق بسعر منخفض وجودة عالية وخدمات متميزة .
5. بناء شبكة توزيع قوية لكل قطاع سوقي <
6. تدعيم السلعة / المنتج بجهود ترويجية مكثفة .

د. إن أي ميزة تنافسية كونية والتي قد تستخدم كأساس لبناء الإستراتيجية الكونية (سواء العامة أو الوظيفية) يجب أن تحدد بشكل دقيق سواء من ناحية: مجال التنافس ، ميدان التنافس (الصناعة)، أسلوب التنافس ، أمام أو في مواجهة من المنافسين و مكان التنافس.

هـ. إن الدخول إلى أي سوق أجنبي يتطلب أيضاً ضرورة تحديد هدف،تحليل السوق وتقييمه ،وكذلك بناء إستراتيجية ملائمة بشرط أن تكون عالية التنوع بقدر الإمكان،بالإضافة إلى شهادات الأيزو . هذا ويمكن القول بأن على أي شركة معينة بالدخول لأي سوق دولي التفكير أيضاً في الآتي:

1. تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ،وهذا يحتاج إلى توافر عدد من الآليات مثل :تصميم رؤية خاصة بالشركة عن ماذا تعني الجودة،وتدعيم العاملين بالقوة اللازمة ،فضلا عن توفير نماذج المعايرة أو الأطر المرجعية إذا لزم الأمر.

2. القدرة على التحول أو التطور من خلال التعلم والتكيف، وهذا يتحقق من خلال الابتكار، والانفتاح والثقة بالنفس.

3. محاولة الوصول إلى طبقة الصفوة العالمية من الشركات ، وهذا يحتاج إلى الاعتماد بقدر الإمكان على المكونات المحلية، وبناء شبكة علاقات دولية فضلا عن بناء السمعة الجيدة بمختلف الطرق. كما أن الأمر يحتاج إلى دعائم تساعد على تمكين الشركة في تحقيق ذلك. ومن بين هذه الدعائم ما يوضحه الجدول رقم (1/4) أدناه الآتي بعد، مع ملاحظة أن (1، 2) هي شروط ضرورية للوصول إلى 3 .

#### جدول رقم (1/4) يوضح دعائم الوصول إلى مرحلة الصفوة الكونية

6	5	4	3	2	1
الدعم التكنولوجي وتكنولوجيا المعلومات	مناخ عمل يتصف بالعدالة لجميع أطراف التعامل مع الشركة	الإدارة الخلاقة للموارد البشرية	التنظيم المرن والاهتمام بمصادر التوريد	التطوير المستمر بهدف تخفيض التكاليف وتحسين الجودة	التوجه بحاجات المستهلك أو العملاء والتركيز عليه

المصدر: عبد السلام أبو قحف ، التسويق الدولي (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2010) ص 148

و. إنشاء مركز تقييم استراتيجي دائم فالمركز الرئيسي أو بالفروع بالأسواق الأجنبية طبقا لكل حالة ،شركة تتمحور أدواره حول التقييم المستمر للأداء والأفراد الحاليين والجدد، وكذلك التحليل المستمر لسلوك المنافسين.وبخصوص تحليل سلوك المنافسين

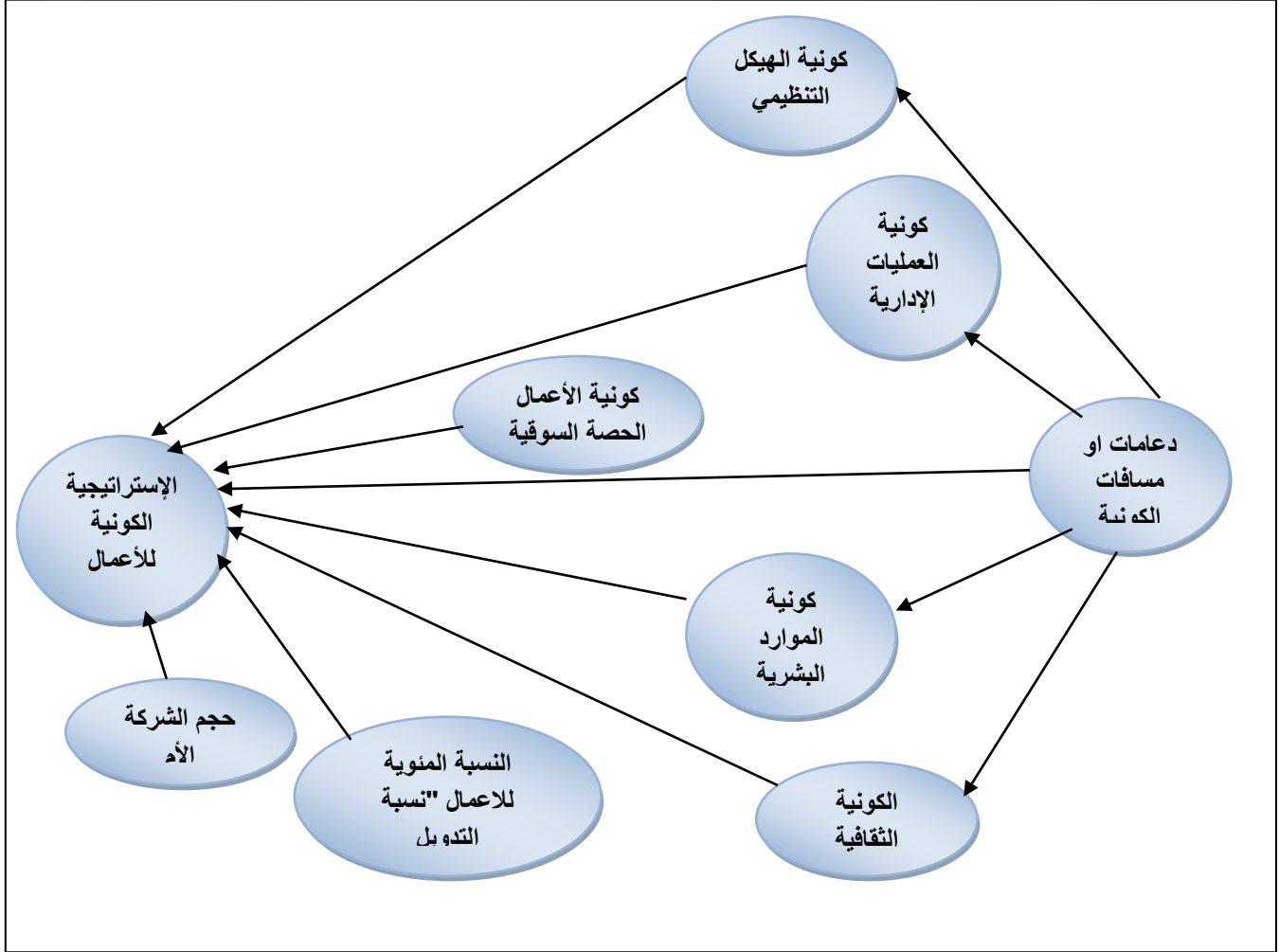
ز. أن الاستراتيجية العامة للدخول الى الاسواق الدولية قد تعتمد قي الاصل على خيار تكوين تحالف دولي من خلال مسار واحد أو أكثر أو الاستحواذ أو شراء شركة وطنية محلية بالسوق المستضيف .

ح. عند تصميم استراتيجية تسويقية يجب مراعاة وجود سوق كوني ومنافسين للشركة يفكرون ويتصرفون على مستوى كوني .

ط. اذا كان نشاط الشركة ينتمي الى صناعة كونية فان مركزها التنافسي في بلد ما يتاثر بمركزها التنافسي في بلد آخر أو عدة بلاد أخرى تعمل فيها والعكس بالعكس صحيح .



شكل رقم (2/4) نموذج إستراتيجية التسويق الكونية



المصدر: عبدالسلام أبو قحف ، التسويق الدولي (الإسكندرية : الدار الجامعية، 2010) ص 145

**المزيج التسويقي :**

يتكون المزيج التسويقي من المنتج ، والسعر ، والتوزيع ، والترويج كما أوردها

(أ.د أبو قحف ، 2010م، ص 256-301) بالتفصيل في ما يلي :

**سياسات المنتج الدولي :** تواجه الشركات اربعة خيارات عند تفكيرها بغزو الاسواق العالمية وهي :

- أ. انتاج سلعة جديدة تتلائم مع متطلبات وخصائص السوق الاجنبي .
- ب. تسويق نفس السلعة التي تقوم بانتاجها وتسويقها بالسوق المحلي بدون أى تعديلات الى الاسواق الخارجية
- ج. ادخال تعديلات على السلعة التي يتم انتاجها وتسويقها محلياً لتلائم مع متطلبات واحتياجات العملاء بالاسواق الخارجية .
- د. انتاج سلعة نمطية تصلح للتسويق في السوق المحلي والاجنبي معاً.

سياسات التسعير الدولي : التسعير في الاسواق الدولية يتاثر بالعديد من العوامل أهمها:

- أهداف الشركة الام .
- تكلفة عناصر المزيج التسويقي
- عناصر التكاليف الاخرى.
- خصائص السلعة .
- خصائص السوق المضيفة .
- العوامل البيئية الاخرى في السوق المضيفة .
- الطلب وطبيعتها .

سياسات التوزيع الدولي: قنوات التوزيع والامداد والتموين تعتبر أحد مكونات البيئة الاساسية للتسويق في الاسواق الدولية وهي :

أ. استخدام موزعين محترفين وكيفية إدارة التوزيع في السوق الاجنبي وذلك يتطلب :

- القيام بالاختيار الجيد للموزع .
- عقد اتفاقية مع الموزع تنطوي بشكل قانوني على مسؤولياته وادواره وحقوقه.
- ضرورة تحديد هامش الربح (العمولة) لتشجيعه من ناحية وتحقيق مركزاً تنافسياً للشركة والموزع
- دعم الموزع ببعض المساعدات أن امكن مثل المشاركة في المعارض الدولية أو تزويده بالاعلانات .
- شراكة الموزع في القرارات قد تمثل ضرورة خاصة بالنسبة للقرارات التي ترتبط بالتصنيع والجودة والتسعير .

ب. التوزيع المباشر: كبديل لاستخدام الموزعين والوكلاء كتالي :

- البيع/التوزيع بالجملة.
- التوزيع بالتجزئة .
- الاثنين معاً.

ج. الاتجاهات الحديثة في التوزيع عالمياً:

- منح الامتيازات التجارية
- شراء منافذ توزيع قائمة ومستودعات في الدول المضيفة .
- عقد اتفاقية ادارة لعملية التوزيع .
- عقد برامج تدريب لنشر مفاهيم التوزيع الحديثة .
- العمل على تحقيق الملائمة بين التوزيع بالتجزئة والخدمات اللوجستية (امداد وتمويل وتخزين ونقل) خاصة في حالة تزايد الاتجاه نحو التوزيع بالطلب أو البريد .

د. **الوكلاء**: اذا كان الموزع في معظم الحالات يقوم بالشراء لحسابه الخاص (يشترى بغرض اعادة البيع) فان الوكيل عادة ما يعمل في توزيع السلع مقابل عمولة .

هـ. **ادارة الامداد والخدمات اللوجستية** : تمثل خدمات النقل والتخزين للمواد والسلع وغيرها على المستوى الدولي ، عبر التسهيلات التي تقدمها الدول المضيفة واستخدام مناطق التجارة الحرة والخدمات المتوافرة فيها بجانب استخدام التكنولوجيا الحديثة لرفع الكفاءة ، مع مراعاة التكلفة وحجم الطلب وعدد الوسطاء بالاضافة الى القيود التي تضعها بعض الحكومات التي تؤثر على ادارة الخدمات اللوجستية ومن امثلتها الرسوم الجمركية،نظام الحصص ، الزام الشركات باستخدام المكونات المحليةوسياسات النقل ورسومه .

**سياسات الاعلان والترويج**: أهم عناصر مزيج الاتصال التسويقي على المستوى الدولي هي :

أ. **الاعلان الدولي** : هو اتصال غير شخصي بين الشركة وبين العملاء حيث يجب مراعاة التالي :

- أن طرق واساليب الاعلان على المستوى المحلي قد تختلف عن المستوى الدولي بسبب الاختلاف في خصائص الدول في النواحي الثقافية والعقائدية والسياسية وغيرها .
  - أن التقدم الكبير في وسائل الاتصال قد أدى الى سيادة القيم المشتركة على المستوى العالمي .
  - يجب عدم الخلط بين الاعلام والدعاية والاعلان سواءاً على المستوى المحلي أو الدولي .
  - ضرورة تقديم الاعلان الموجه الى جمهور معين في دولة ما بنفس لغة الدولة .
  - الاستعانة بالافراد المحليين أو الوكالات المحلية الوطنية بالدولة المضيفة التي تعمل في مجال الاعلان.
- ب. **العلاقات العامة**: بناء سمعة جيدة والتحسين المستمر للصورة الذهنية لدي العملاء عن الشركة العالمية في الدول المضيفة تمثل الدور الرئيسي للعلاقات العامة . وذلك يتطلب عدة نشاطات أهمها :

البحوث ، شرح خطط وسياسات الشركة لاطراف التعامل ، المساهمة في بحوث التنمية والتطوير ،استقطاب الكفاءات والكوادر المتميزة ، توفير أى معلومات مطلوبة عن الشركة والمحافظة على الشفافية والافصاح الدقيق عن المعلومات ، توفير فرص عمل وحل ومساعدة العاملين في حل مشكلاتهم وتخطيط مساراتهم الوظيفية، المشاركة في تنظيم المعارض والمؤتمرات الصحفية ،بناء علاقات جيدة مع حكومة الدولة الام والدولة المضيفة والحصول على تأييدهم، تدعيم دور العمالة الوطنية وخلق مزيد من فرص العمل لها بالشركة، وحل اي مشلة بين الشركة والجمهور .

ج. **البيع الشخصي** : تستخدم الشركات في حالة القيود التي تفرضها بعض الدول على وسائل الاعلام أو مدي توفر هذه الوسائل أو الحد من حرية الاعلان في بعض الاسواق لذلك تاتي اهمية البيع الشخصي لذلك تجدر الاشارة للتالي :

- ارتفاع حدة المنافسة بين الشركات في الاسواق العالمية والعولمة يزيد من اهمية رجال البيع .
- تبرز أهمية دور البيع الشخصي في مجال تسويق السلع الصناعية عنه في حالة الانواع الاخرى.
- أن الادارة العليا للشركة العالمية يمكن أن تلعب دوراً ملموساً في استقطاب رجال البيع الاكفاء .
- المزيد من الاهتمام برجال البيع من خلال تدريبهم .
- تعدد وتنوع طرق مكافاة وتعويض رجال البيع .
- تقييم أداء رجال البيع قد يكون له جاذبية خاصة بالنسبة للشركة وفروعها بالخارج .

#### د. الاشكال الاخرى للترويج / تنشيط المبيعات في الاسواق الدولية منها:

- المساعدات والمعلومات التي توفرها الاجهزة الحكومية والمنظمات الاهلية وشبة الحكومية للشركات.
- المعارض الدولية الصناعية والتجارية .
- المؤتمرات والندوات والاتفاقيات الثنائية المتكاملة .
- قيام الشركة الام بتشجيع العاملين فيها أو السائحين الوطنيين للسفر على خطوط شركة الطيران الوطنية للدولة المضيفة لفرعها على ان يقوموا بالتالي بشراء منتجات الفرع اثناء وجودهم بهذه الدولة .

# الفصل الخامس

## شركات السكر السودانية

ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب شركات السكر السودانية سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- 1.5 صناعة وإنتاج السكر في العالم .
- 2.5 صناعة وإنتاج السكر في الوطن العربي .
- 3.5 صناعة وإنتاج السكر في السودان .

## الفصل الخامس

### شركات السكر السودانية

#### 1.5 صناعة وإنتاج السكر في العالم

##### 1.1.5 الاقتصاد العالمي للسكر 2017م-2018م :

ثبت أن عام 2017م هو العام الثالث لعجز إحصائي عالمي ، على الرغم من أن الفجوة بين الاستهلاك العالمي والإنتاج انخفضت إلى 1.212 مليون طن مقارنة بـ 3.083 مليون طن في عام 2016. وقد أظهر الإنتاج العالمي زيادة قدرها من 2.117 مليون طن إلى 170.806 مليون طن ولكن لا يزال أقل من الرقم القياسي المسجل في 1997 والبالغ 172.674 مليون طن ، وفي عام 2017 ، أظهر الاستهلاك العالمي نمواً سنوياً على أقل تقدير (0.14%) حيث وصل الإجمالي العالمي إلى 172.018 مليون طن ، بزيادة 0.246 مليون طن عن العام السابق و في عام 2017 ارتفع حجم تجارة السكر المتداول عالمياً من 64.733 مليون طن في العام 2016م إلى رقم قياسي جديد قدره 65.865 مليون طن.

بلغ الإنتاج العالمي للسكر في العام 2018م 184.170 مليون طن ، يمكن أن تعزى الزيادة المفاجئة إلى النتائج المذهلة في المرحلة الأخيرة من قبل العملاقين الآسيويين ( الهند - تايلاند ) حيث تجاوز الإنتاج الفعلي توقعات السوق السابقة بأكثر من 5.0 مليون طن لدولة الهند وأكثر من 2 مليون طن لدولة تايلاند. لقد قلصت هذه التحديثات تصحيح هبوطي بلغ 1.5 مليون طن للبرازيل. كما وصل الاستهلاك العالمي في 2018/2017م إلى 175.573 مليون طن ، بزيادة 1.85% عن العام الماضي. يتماشى معدل النمو المتوقع بشكل عام مع متوسط العشر سنوات البالغ 1.61% (World Sugar Production Report ,2018,p4) .

##### 2.1.5 منظومة صناعة السكر في العالم:

صناعة السكر من الصناعات التحويلية الهامة التي ترتبط بالإنتاج الزراعي ويعتبر نبات قصب السكر أهم مصدر اقتصادي لإنتاج السكر في العالم هو نبات قصب السكر في المناطق الاستوائية وما حولها ونبات بنجر السكر في المناطق المعتدلة والباردة وتصل مساحة قصب السكر عالمياً إلى حوالي (12,600,000) هكتار ، بينما تصل مساحة بنجر السكر إلى حوالي (7,7400,000) هكتار ، ويشترك قصب السكر في إنتاج حوالي 72% من إنتاج السكر في العالم بينما يساهم بنجر السكر حوالي 28%(عام 2013م) ، وتعد البرازيل من أكثر دول العالم إنتاجاً للسكر تليها الهند ، الصين، تايلاند، المكسيك، باكستان، استراليا، وكوبا وأما بالنسبة للدول العربية يزرع محصول قصب السكر في عدد قليل منها، وتعد مصر من أكثر الدول العربية إنتاجاً للسكر تليها السودان، في حين يزرع في مساحات محدودة في كل من العراق والمغرب ولبنان.(مجلس الوحدة الاقتصادية العربية، 2015، ص2-3).

3.1.5 الإنتاج العالمي للسكر: يتوقع أن يصل إنتاج السكر في العالم هذا موسم (2014م - 2015م) إلى (175,800,000) طن وسيصل الاستهلاك العالمي إلى (171,500,000) طن سكر بزيادة 9,44% عن (2012م-2013م) ، بينما لا تتجاوز نسبة التصدير إلى الإنتاج أكثر قليلا من 30% ، وتتأثر هذه النسبة بحجم الإنتاج العالمي والتقلبات المناخية والتغيرات السياسية والاقتصادية مما يعرض كمية الصادرات إلى التذبذب من عام إلى آخر وبالتالي التأثير على ارتفاع أسعار السكر عالميا وتذبذبها ارتفاعا وهبوطا وانعكاساتها على الدول المستوردة وفي مقدمتها الدول العربية حيث يصل استيرادها إلى العام 20% من إجمالي واردات السكر العالمية. (مجلس الوحدة الاقتصادية العربية، 2015م، ص4).

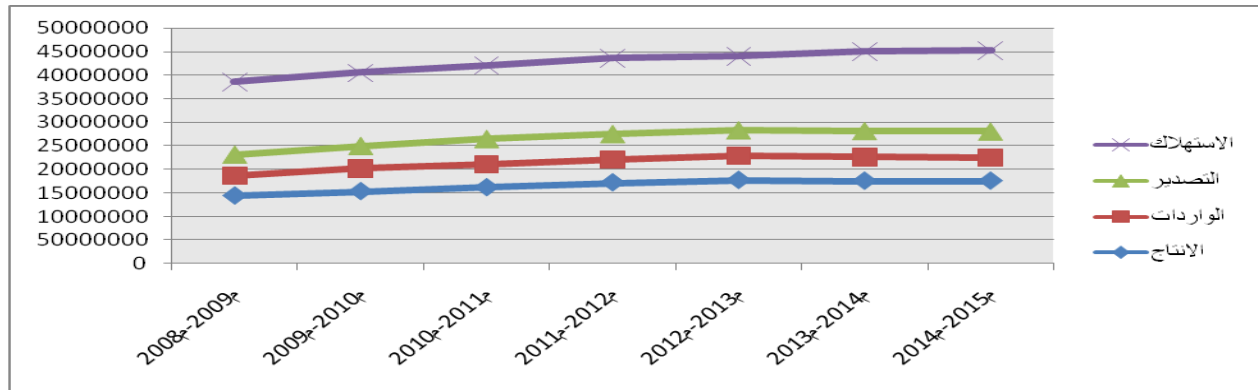
جدول رقم (1/5) يوضح الإنتاج العالمي للسكر والواردات والاستهلاك والتصدير (مليون طن) للفترة من 2008م-2015م:

الموسم	الإنتاج	الواردات	التصدير	التصدير/الإنتاج	الاستهلاك
2008م-2009م	144,010,000	42,330,000	44,960,000	31.22%	154,630,000
2009م-2010م	153,370,000	48,310,000	48,330,000	31.51%	155,160,000
معدل النمو السنوي	6.5%	14%	7.5%	-	0.3%
2010م-2011م	161,940,000	49,270,000	53,860,000	33.26%	156,180,000
معدل النمو السنوي	5.6%	1.9%	11.4%	-	0.7%
2011م-2012م	172,170,000	48,450,000	54,980,000	31.93%	159,900,000
معدل النمو السنوي	6.3%	-1.6%	2.1%	-	2.4%
2012م-2013م	177,480,000	51,690,000	54,490,000	30.70%	156,666,000
معدل النمو السنوي	3.1%	6.6%	-0.8%	-	-2%
2013م-2014م	175,700,000	50,480,000	55,910,000	31.82%	168,730,000
معدل النمو السنوي	-1%	-2.3%	2.6%	-	7.7%
2014م-2015م	175,790,000	50,030,000	55,240,000	31.42%	171,480,000
معدل النمو السنوي	0.5%	-1%	-1.1%	-	1.6%

المصدر: اعداد الدارس من

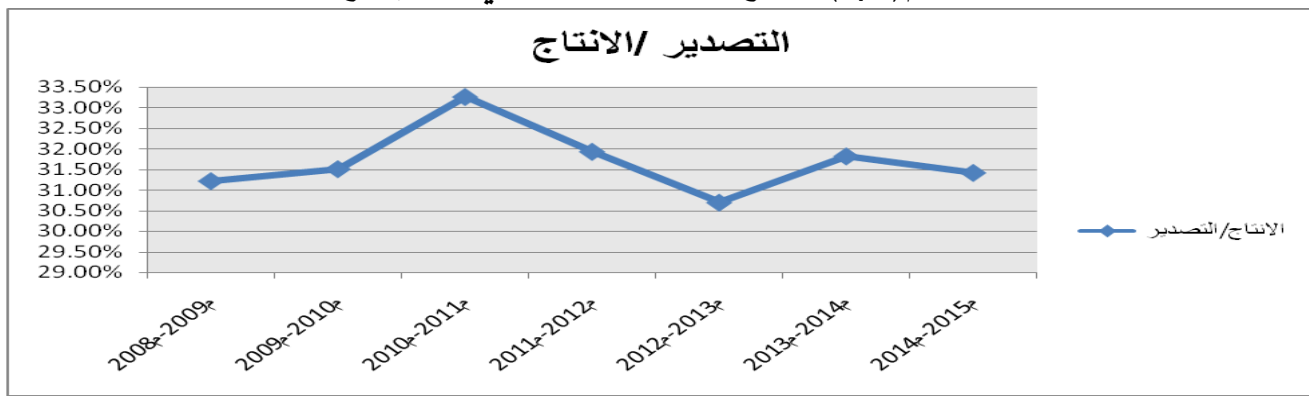
USDA ,Economic Research Service, Situation and Outlook., SSS-M-306. July 2014.

شكل رقم (1/5) يوضح الإنتاج والواردات والاستهلاك والتصدير العالمي للسكر (مليون طن) والنسبة المئوية للتصدير للإنتاج في الفترة من 2008م- 2015م .



المصدر : إعداد الدارس بعد الإطلاع على دراسة تنمية وإنتاج المحاصيل السكرية وصناعة وإنتاج السكر في الوطن العربي , مجلس الوحدة الاقتصادية العربية .

شكل رقم (2/5) يوضح نسبة الصادرات العالمي من الإنتاج



المصدر : إعداد الدارس بعد الإطلاع على دراسة تنمية وإنتاج المحاصيل السكرية وصناعة وإنتاج السكر في الوطن العربي , مجلس الوحدة الاقتصادية العربية.

قام الدارس بتحليل معدل النمو السنوي للإنتاج والوارد والصادر والاستهلاك من السكر العالمي كما موضح في الجدول رقم (1/5) والشكل رقم (1/5) والشكل رقم (2/5) اعلاه , يتضح أن الفترة من (2008م- 2009م) إلى (2014م- 2015م) شهدت زيادة مستمرة في الإنتاج العالمي للسكر تراوح ما بين أقل إنتاج (144,010,000) طن في الموسم (2008- 2009م) بينما شهد أعلى إنتاج (177,048,000) طن في الموسم (2012م-2013م) بمعدل نمو موجب 3.1%، ويعزى ذلك لأهمية هذه السلعة التي تستهلك في جميع دول العالم الغنية والفقيرة، بينما حدث انخفاض طفيف في الإنتاج في الموسم (2013م-2014م) عن الموسم السابق بمعدل نمو سالب بلغ 1%، بينما يلاحظ في نفس الفترة أن الواردات في حاله تنذب بين الانخفاض والارتفاع حيث تراوح أقل وارد للسكر (42,330,000) طن في الموسم (2008م- 2009م) بينما شهد أعلى وارد (51,690,000) طن في الموسم



(2012م-2013م) بمعدل نمو موجب 6.3%، بالرغم من اتفاقية تحرير التجارة الدولية (الجات) وما يعرف الآن بمنظمة التجارة الدولية (WTO) التي تنص على إلغاء الدعم الداخلي في الدول المصدرة للسكر وبالتالي تحمل الدول المستوردة لفارق الأسعار إلى أن الحوجة المستمرة لسلعه السكر أدت إلى زيادة الطلب عليها ، بينما يلاحظ في نفس الفترة تذبذباً من عام إلى آخر حيث تراوح أقل صادر (44,960,000) طن في الموسم (2008م - 2009م) بينما شهد أعلى صادر (55,910,000) طن في الموسم (2013م-2014م) بمعدل نمو موجب 2.6% ، ويعزى ذلك إلى التقلبات المناخية والتغيرات السياسية والاقتصادية وبالتالي التأثير على ارتفاع أسعار السكر عالمياً وتذبذبها ارتفاعاً وهبوطاً وانعكاساتها على الدول المستوردة ، بينما يلاحظ في نفس الفترة بالنسبة إلى التصدير من الإنتاج شهدت اقل تذبذباً تراوح بين اقل نسبة 30.7% في الموسم (2012م-2013م) بالرغم من أن أعلى إنتاج كان في نفس الموسم ، أما أعلى نسبة 33.26% في الموسم (2010م-2011م) بمعدل نمو بلغ 6% ويعزى ذلك إلى حجم الإنتاج العالمي للسكر، يلاحظ في نفس الفترة أن اقل كمية للاستهلاك (154,630,000) في الموسم (2008-2009م) بينما بلغ أعلى استهلاك (174,460,000) في نفس الموسم (2014م-2015م) بمعدل نمو 2% ، ويعزى ذلك للزيادة في المعدلات السكانية في العالم

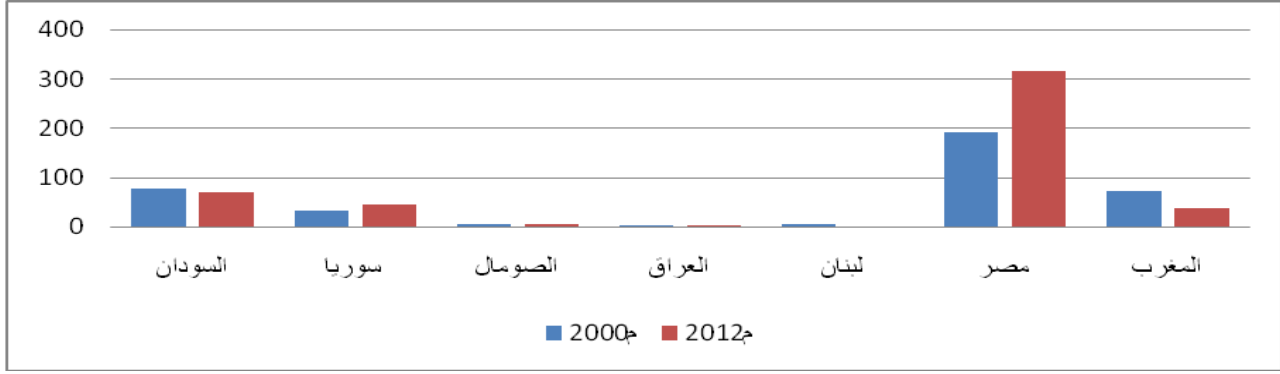
## 2.5 منظومة صناعة السكر في الوطن العربي :-

1.2.5 مساحة المحاصيل الزراعية:يمتد الوطن العربي من خط الاستواء وحتى خط عرض 37 شمالاً حيث تصل مساحة الأراضي الزراعية إلى حوالي 70 مليون هكتار مما يسمح بإنتاج حاصلات المناطق الاستوائية والمعتدلة والباردة حيث تبلغ إجمالي مساحة المحاصيل السكرية عام 2012م بالوطن العربي 477,93 ألف هكتار بينما بلغ إجمالي إنتاج السكر 3,520,000 طن في نفس الفترة وذلك حسب مايشير الجدول رقم (2/5) والشكل رقم(3/5).  
جدول رقم (2/5) يوضح مساحة المحاصيل السكرية بالوطن العربي للأعوام 2000-2012م .

الدولة	المساحة (ألف هكتار)			
	2000م	%	2012م	%
السودان	75.8	19.6	69.8	14.60
سوريا	31.3	8	45.19	9.46
الصومال	4.5	1.16	6.30	1.32
العراق	2.7	0.69	2	0.43
لبنان	4.4	1.13	0.70	0.14
مصر	192	49.5	314.80	65.87
المغرب	73	18.8	39.1	8.18
الإجمالي	387.6	100	477.93	100

المصدر: إعداد الدارس بعد الإطلاع على دراسة تنمية وإنتاج المحاصيل السكرية وصناعة وإنتاج السكر في الوطن العربي، مجلس الوحدة الاقتصادية العربية ص 9 .

شكل رقم (3-5) يوضح مساحة المحاصيل السكرية بالوطن العربي للأعوام 2000-2012م .



المصدر : إعداد الدارس بعد الإطلاع على دراسة تنمية وإنتاج المحاصيل السكرية وصناعة وإنتاج السكر في الوطن العربي ، مجلس الوحدة الاقتصادية العربية .

قام الدارس بتحليل معدل النمو السنوي لمساحة المحاصيل السكرية بالوطن العربي للأعوام (2000م-2012م) كما موضح في الجدول رقم (2/5) والشكل رقم (3-3) أعلاه، يتضح أن مصر أحتلت أكبر مساحة في العام 2012م 314.8000 هكتار بنسبة 65.8% بمعدل نمو 36.9% عن العام 2000م ، تليها السودان بمساحة 69.800 هكتار بنسبة 14.6% بمعدل نمو سالب 7.9% ، ثم سورية بمساحة 45.190 هكتار بنسبة 9.46% بمعدل نمو 44.37% ، والمغرب بمساحة 39.100 هكتار بنسبة 8.18% بمعدل نمو سالب -46.4% ، و الصومال بمساحة 6.300 هكتار بنسبة 1.32% بمعدل نمو 40% ، والعراق بمساحة 2000 هكتار بنسبة 0.43% بمعدل نمو سالب -25.9% وأخيرا لبنان بمساحة 700 هكتار بنسبة 0.14% بمعدل نمو سالب -84% ، وبلغت إجمالي المساحات المزروعة بالوطن العربي 477.930 هكتار بمعدل نمو 23.3% مقارنة بمساحة المحاصيل السكرية عن العام 2000م .

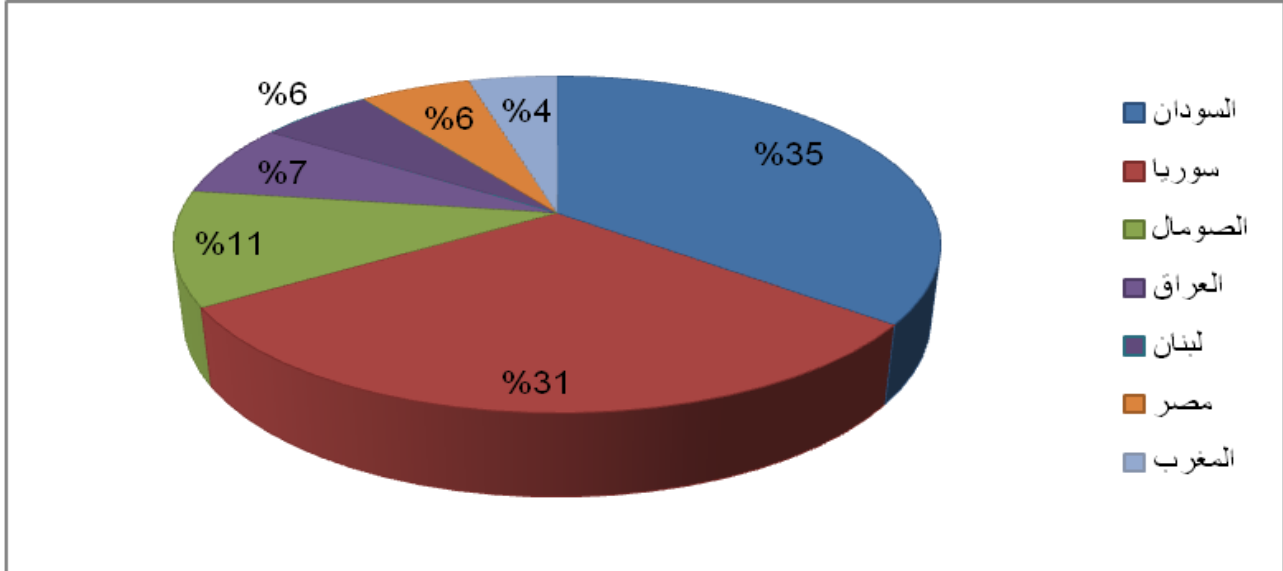
### 2.2.5 إنتاج السكر بالوطن العربي :

جدول رقم (3-5) يوضح إنتاج السكر بالوطن العربي عام 2012م.

الرقم	الدولة	ألف طن	%
1	السودان	680.23	19.3
2	سوريا	180	5.11
3	الصومال	22	0.62
4	العراق	1,10	0.03
5	لبنان	3,75	0.11
6	مصر	2236.83	63.48
7	المغرب	400	11.35
8	الإجمالي	3523.90	100

المصدر: إعداد الدارس بعد الإطلاع على دراسة تنمية وإنتاج المحاصيل السكرية وصناعة وإنتاج السكر في الوطن العربي، مجلس الوحدة الاقتصادية العربية ص 5 .

شكل رقم ( 4/5 ) يوضح إنتاج السكر بالوطن العربي عام 2012 م .



المصدر: إعداد الدارس بعد الإطلاع على دراسة تنمية وإنتاج المحاصيل السكرية وصناعة وإنتاج السكر في الوطن العربي، مجلس الوحدة الاقتصادية العربية.

قام الدارس بتحليل إنتاج السكر بالوطن العربي للعام 2012م كما موضح في الجدول رقم ( 3/5 ) والشكل رقم (4/5) أعلاه يتضح أن إجمالي الإنتاج بلغ 3,523,00 طن ، من الملاحظ أن مصر أكبر منتج للسكر في الوطن العربي حيث بلغ إنتاجها 2236.830 طن بنسبة 63.48% ، يليها السودان 680230 طن بنسبة 19.30% ، ثم المغرب بأجمالي إنتاج 400.000 طن بنسبة 11.35% بينما بلغ إنتاج سوريا 180.000 ألف طن بنسبة بلغت 5.11% ، حيث تمثل تلك الدول ما نسبته 99.24% بينما تساهم بقية الدول العربية 0.76% ، مما يدل أن للوطن العربي يعتمد بصورة كبيرة في الإنتاج على دولتي مصر والسودان.

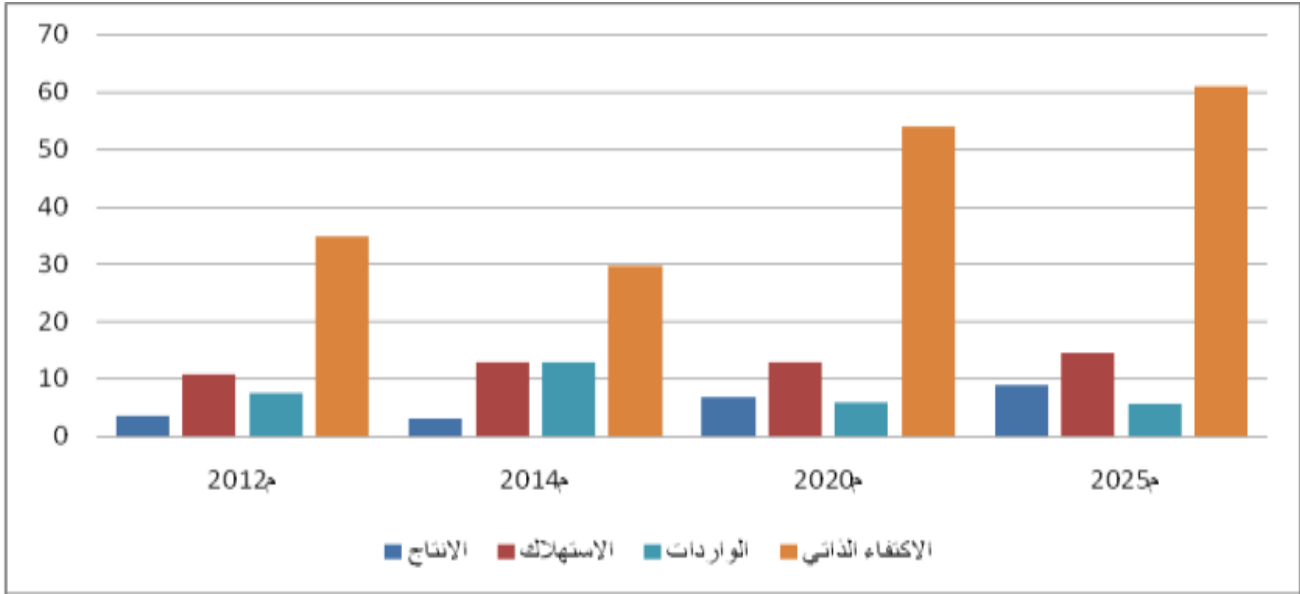
### 3.2.5 الانتاج والاستهلاك والواردات للسكر بالوطن العربي

جدول رقم (4/5) يوضح الانتاج والاستهلاك والواردات للسكر بالوطن العربي(المليون طن) .

2025م	2020م	2014م	معدل النمو	2012م	العام	*
8.85	6.85	3.14	-10.7%	3.52	الإنتاج	1
14.56	12.73	10.62	5%	10.11	الاستهلاك	2
5.71	5.88	7.48	13.5%	6.59	الواردات	3
61	53.8	29.56	-15.1%	34.8	الاكتفاء الذاتي	4

المصدر: إعداد الدارس بعد الإطلاع على دراسة تنمية وإنتاج المحاصيل السكرية وصناعة وإنتاج السكر في الوطن العربي، مجلس الوحدة الاقتصادية العربية، ص1.

شكل رقم (5/5) يوضح الانتاج والاستهلاك والواردات لسكر بالوطن العربي(المليون طن) .



المصدر: إعداد الدارس بعد الإطلاع على دراسة تنمية وإنتاج المحاصيل السكرية وصناعة وإنتاج السكر في الوطن العربي، مجلس الوحدة الاقتصادية العربية.

قام الدارس بتحليل الإنتاج والاستهلاك والواردات للوطن العربي في الفترة من 2012م - 2025م كما موضح في الجدول رقم (4/5) والشكل رقم (5/5) أعلاه ، يتضح أن إجمالي إنتاج السكر في العام 2012م بلغ 3,523 مليون طن تم استهلاك 10.110 مليون طن في نفس الفترة حيث تستورد منها 6,590 مليون طن بنسبة اكتفاء ذاتي 34.8% ، أما العام 2014م بلغ إجمالي إنتاج السكر في 3,140 مليون طن بمعدل نمو سالب بلغ 10.7% عن العام 2012م، كما تم استهلاك 10.620 مليون طن بمعدل نمو بلغ 5% عن العام 2012م في نفس الفترة حيث تستورد منها 7,480 مليون بمعدل نمو بلغ 13.5% عن العام 2012م ، وبنسبة اكتفاء ذاتي 29.560 مليون بمعدل نمو سالب 15.1% عن العام 2012م ، من المتوقع أن يرتفع إنتاج السكر في العامين 2020 و2025م إلى 6.850 مليون طن و8.850 مليون طن على التوالي وذلك في حالة التنمية الأفقية والراسية للمحاصيل السكرية ورفع كفاءة المصانع واستخلاص السكر مع الأخذ في الاعتبار الزيادة السكانية للوطن العربي سيزيد الاستهلاك إلى 12.730 مليون طن في العام 2020م و14.560 مليون طن في العام 2025م، وسوف تتخفض الواردات في إلى 5.880 مليون طن في العام 2012م و5.710 مليون طن في العام 2025م وبالتالي سوف يرتفع معدل الاكتفاء الذاتي في 2020م و2025م على التوالي 53.8% و61% وفي حالة عدم تدارك ذلك سيترتب عليه زيادة الفجوة الغذائية في السكر وبالتالي زيادة الواردات من السكر مما يؤدي الى تدني نسبة الاكتفاء الذاتي من عام إلى آخر.

## 4.2.5 الاكتفاء الذاتي للسكر بالدول العربية :

### جدول رقم (5-5) يوضح الاكتفاء الذاتي للسكر بالدول العربية عام 2012م

الدول العربية	الاكتفاء الذاتي
الأردن - الإمارات - البحرين - تونس - جيبوتي فلسطين - السعودية - عمان - قطر - الكويت ليبيا - موريتانيا - اليمن.	صفر %
العراق - لبنان.	اقل من 10%
سوريا - الصومال.	اقل من 20%
المغرب.	اقل من 40%
مصر.	60%-اقل من 70%
السودان.	100%
إجمالي العالم العربي.	30.6%

المصدر : إعداد الدارس بعد الإطلاع على دراسة تنمية وإنتاج المحاصيل السكرية وصناعة وإنتاج السكر في الوطن العربي، مجلس الوحدة الاقتصادية العربية.

قام الدارس بتحليل الاكتفاء الذاتي للسكر بالدول العربية للعام 2012م كما موضح في الجدول رقم (5/5) أعلاه، حيث تراوح بين صفر و100% حيث كان السودان الدولة الوحيدة على مستوى تلك الدول الذي استطاع تحقيق نسبة اكتفاء ذاتي بلغت 100% وبقية الدول يتراوح اكتفائها بين صفر و 70% حيث تعتمد على الاستيراد لسد النقص من سلعة السكر بينما بلغ إجمالي الاكتفاء الذاتي 30.6% . بينما استوردت الدول العربية جميعاً فيما عدا السودان سكر بقيمة 6 مليار دولار عام 2012م.

### 3.5 منظومة صناعة السكر في السودان:

تمثل صناعة السكر في السودان أنموذجاً خاصاً لأنها حافظت على أصولها الإنتاجية وطورتها مقارنة مع صناعات أخرى قامت في نفس الفترات الزمنية ولكنها تهالكت واندثرت، كما أن مساهمات قطاع السكر في الاقتصاد الوطني متنوعة ومتداخلة ومتزايدة حيث ينظر لصناعة السكر في السودان على أنها أصولاً قومية عالية القيمة ولذلك توليها اهتماماً ووضعاً خاصاً.

### 1.3.5 نبذة تاريخية وتعريفية عن الشركات:

#### أولاً: شركة سكر كنانة المحدودة:

في 9 يونيو 1972، تم التوقيع على اتفاق السكر بين حكومة السودان و Lonrho المحدودة للقيام بدراسة جدوى بشأن إنشاء شركة سكر كبيرة. تم توقيع اتفاقية المؤسسين في فبراير 1975 م لتشكيل شركة بسعة سحق 17.000 طن متري من القصب يومياً وإنتاج 300.000 طن متري من السكر في موسم 1978م-1979م .

و بدأت نشاطها الإنتاجي في موسم 1980م-1981م بنشاطها الرئيسي السكر خصصت الحكومة 168.000 دونم من الأراضي بسعر ميسر ، بالإضافة إلى المنح الجمركية والإمتيازات الضريبية للشركة. كما تبلغ حالياً مساحة المشروع 168.000 فدان وتقع بولاية النيل الأبيض على بعد 250 كلم جنوب الخرطوم وتبلغ المساحة المزروعة من قصب السكر 91,000 فدان وتدير شركة سكر كنانة المحدودة ستة وحدات أعمال رئيسية إضافة إلى شركتين فرعيتين وبعض الاستثمارات، (2015، [www.kenana.com](http://www.kenana.com)) .

**ثانياً: شركة سكر النيل الابيض:** تأسست في العام 2003م ويقع مشروعها على الضفة الشرقية من النيل الابيض على بعد نحو 150 كلم جنوب الخرطوم دخلت مرحلة الانتاج في موسم 2012م-2013م ، بطاقة تصميمية 450 الف طن ومساحة 165000 الف فدان ومازال المشروع الى الان يعمل بجزء من طاقتة بسبب ضعف الانتاج الناتج من الملوحة في التربة ، حيث يهدف بشكل رئيسي الى أنتاج السكر والطاقة الكهربائية والايثانول، (2015، [www.aaaid.org/ar/white-nile-sugar-company-wnsc](http://www.aaaid.org/ar/white-nile-sugar-company-wnsc)) .

**ثالثاً: شركة السكر السودانية:** تأسست في العام 1990م وهي شركة قطاع عام مملوكة بالكامل للحكومة السودانية وتقع تحت مظلة وزارة الصناعة السودانية وتدير أربعة مصانع حكومية (حلفا الجديدة يقع بولاية كسلا تم تاسيسه في العام 1964 بطاقة تصميمية 75 الف طن ، عسلاية يقع بولاية النيل الابيض تم تاسيسه في العام 1980 بطاقة تصميمية 110 الف طن ، مصنع سكر الجنيد يقع بولاية الجزيرة تم تاسيسه في العام 1962 بطاقة تصميمية 60 الف طن ، مصنع سنار يقع ولاية سنار تم تاسيسه في العام 1976 بطاقة تصميمية 110 الف طن بطاقة اجمالية قدرها 355 الف طن(2015، [www.ssc.sd](http://www.ssc.sd)) .

### 2.3.5 راس المال والمساهمون في شركات السكر السودانية :

#### أولاً: شركة سكر كنانة :

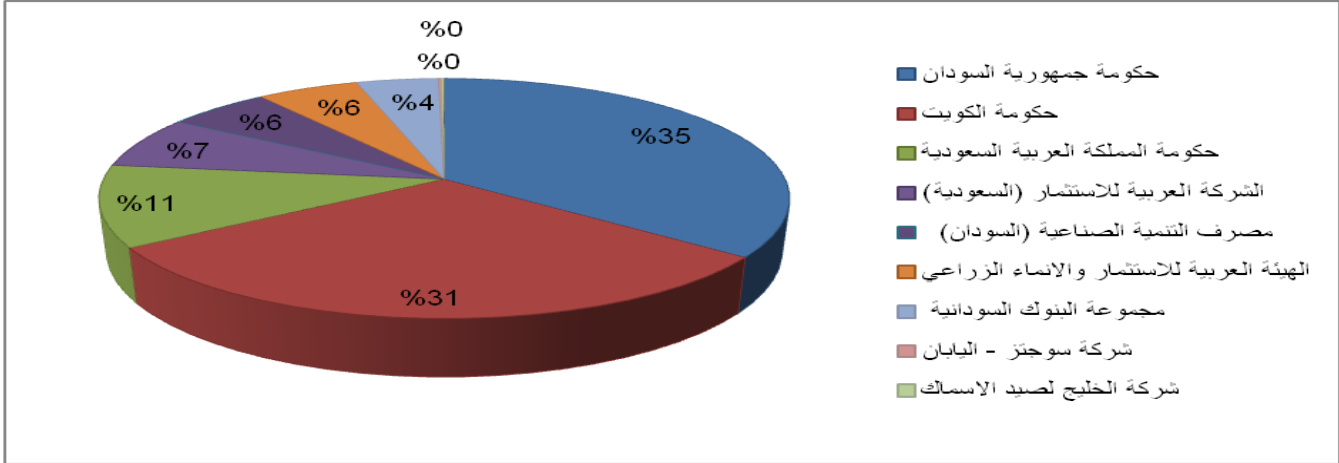
يبلغ رأس المال المصرح به نحو 590 مليون دولار المدفوع منه نحو 560 مليون دولار .

جدول رقم (6/5) المساهمون في كنانة % .

المساهمون	النسبة %	المساهمون	النسبة %
حكومة جمهورية السودان	35.33%	الهيئة العربية للاستثمار والإنماء الغذائي	5.59%
حكومة الكويت	30.64%	مجموعة البنوك السودانية	4.47%
حكومة المملكة العربية السعودية	10.97%	شركة سوجتزر - اليابان	0.16%
الشركة العربية للاستثمار (السعودية)	6.99%	شركة الخليج لصيد الأسماك	0.16%
مصرف التنمية الصناعية (السودان)	5.69%	الجملة	100%

المصدر : إعداد الدارس من وثائق شركة سكر كنانة المحدودة/الادارة .

شكل رقم (6/5) يوضح المساهمون في كنانة % .



المصدر : إعداد الدارس بعد الإطلاع على وثائق شركة سكر كنانة المحدودة .

قام الدارس بتحليل الجدول رقم (6/5) والشكل رقم (6/5) أعلاه حيث لاحظ أن أكبر نسبة مساهمة بلغت 35.33% من قبل حكومة جمهورية السودان تليها حكومة الكويت ثم حكومة المملكة العربية السعودية بنسبة بلغت 30.64%، 10.97% على التوالي كما بلغ جملة المساهمين 23.06%.

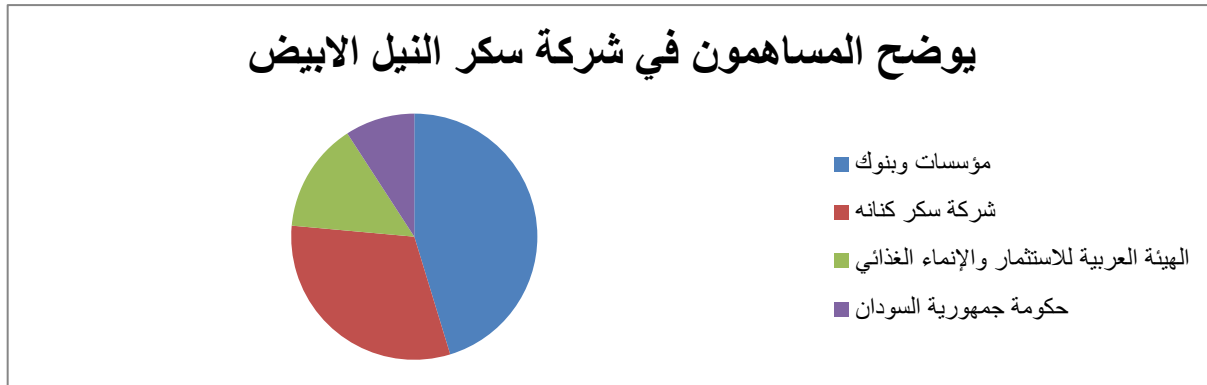
ثانياً: شركة النيل الابيض : يبلغ رأس المال المصرح به نحو 607 مليون دولار المدفوع منه نحو 560 مليون.

جدول رقم (7/5) المساهمون في شركة سكر النيل الابيض % .

المساهمون	النسبة %	المساهمون	النسبة %
مؤسسات وبنوك	45.19%	الهيئة العربية للاستثمار والإنماء الغذائي	14.38%
شركة سكر كنانة	31.08%	حكومة جمهورية السودان	9.14%

المصدر : إعداد الدارس من وثائق شركة سكر النيل الابيض المحدودة/الادارة .

شكل رقم (7/5) يوضح المساهمون في شركة سكر النيل الابيض % .



المصدر : إعداد الدارس من وثائق شركة سكر النيل الابيض المحدودة/الادارة .

قام الدارس بتحليل الجدول رقم (7/5) والشكل رقم (7/5) أعلاه حيث يتضح أن أكبر نسبة مساهمة بلغت 45.19% من قبل مؤسسات وبنوك تليها شركة سكر كنانة ثم الهيئة العربية للاستثمار والإنماء الغذائي واخيراً حكومة جمهورية السودان، بنسبة بلغت 31.08% ، 14.38% و 9.14% على التوالي

**ثانياً: السكر السودانية :** يبلغ رأس المال المصرح به نحو 800 مليون دولار مملوكة بالكامل للحكومة السودانية

**3.3.5 المهام والاختصاصات الرئيسية للشركات :** إنتاج السكر ومشتقاته والمواد الغذاء والطاقة/ تقديم الاستشارات الفنية والخدمات التقنية والهندسية.

**4.3.5 مكاتب الشركات داخل و خارج السودان:** مكاتب كنانة : جمهورية السودان (الخرطوم) - المملكة المتحدة (لندن) - الإمارات العربية المتحدة (دبي). أما النيل الابيض و السكر السودانية : السودان (الخرطوم) .

**5.3.5 العضوية والمشاركة:** شركة سكر كنانة لها سمعة عالمية في تجارة السكر وبما أنها عضو في اتحاد السكر بلندن فأنها تتعامل وفق أصول التجارة العالمية الراسخة لهذه السلعة لهذا تشكل محفظة عملائها سواء في السكر أو الايثانول أهم البيوتات التجارية العالمية مثل كارجيل الأمريكية العالمية وتيد أند لايل إضافة إلى إيدي أند إف مان العالمية وسوكدن وسزارنكو إضافة لكبار المتعاملين بالشرق الأوسط والخليج أما شركة سكر النيل الابيض و شركة السكر السودانية : العضوية والمشاركات على المستوى المحلي .

**6.3.5 مساحة المحاصيل الزراعية والطاقة التصميمية وحجم العمالة بمصانع السكر :**

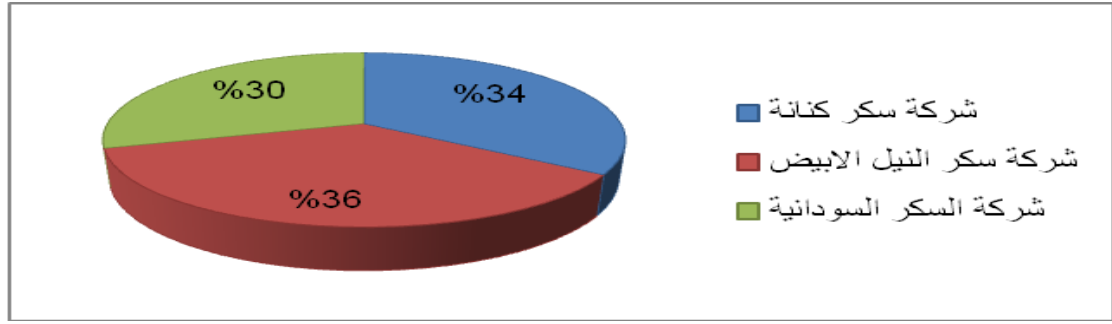
**جدول رقم (8/5) مساحة المحاصيل الزراعية والطاقة التصميمية وحجم العمالة بمصانع السكر .**

الشركة	مساحة المزرعة فدان	طاقة المصنع (طن/عام)	حجم العمالة (المباشرة/شخص)
سكر كنانة	91,000	425,000	11,700
سكر النيل الأبيض	105,000	450,000	3,156
السكر السودانية (مصانعها)	20,000	60,000 الجنيدي	2,539
	22,000	75,000 حلفا	3,087
	23,300	110,000 سنار	3,733
	23,100	110,000 عسلاية	4,006
	88,400	355,000	13,365
جملة	284,400	1,230,000	28,221

المصدر : إعداد الدارس بعد الإطلاع على وثائق شركة سكر كنانة المحدودة



شكل رقم (8/5) يوضح الطاقة التصميمية للمصانع العاملة بشركات السكر السودانية.



المصدر : إعداد الدارس بعد الإطلاع على وثائق شركة سكر كنانة المحدودة .

قام الدارس بتحليل مساحة المحاصيل الزراعية والطاقة التصميمية وحجم العمالة بمصانع السكر السودانية كما موضح في الجدول رقم (8/5) والشكل رقم (8/5) اعلاه , يتضح أن المساحة الكلية للمحاصيل السكرية المزروعة (284,400) هيكتار، وجملة الطاقة التصميمية للمصانع تبلغ (1,230,000) طن في العام و بحجم عمالة 28.221 ، حيث أن الإنتاج يتزايد سنوياً مع الارتفاع المتدرج للإنتاج في النيل الأبيض وفق برنامج زراعة القصب.

### 7.3.5 تطورات إنتاج السكر في السودان:

تطور إنتاج السكر في السودان على مر الحقب حيث مر بمراحل عديدة تأثرت بتفاعلات عوامل عديدة فصناعة السكر صناعة بطبيعتها عالية الحساسية تجاه العوامل الاقتصادية والسياسية وعلى الأخص سياسات الحكومة تجاه تلك الصناعة، فهي من الصناعات الاستراتيجية التي تؤثر وتتأثر بالظرف الاقتصادي كما تشكل أداة هامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة في الدول الأقل نمواً حيث يشكل سكان الريف أكثر من 70% من إجمالي السكان وعادة ما يتم توطين صناعة السكر في المناطق الريفية التي تملك مقومات الصناعة مما يكون لها الأثر الاجتماعي والاقتصادي والايجابي المباشر عليهم وعلى الاقتصاد القومي بتوفير ناحية التكامل والتشابك مع القطاعات الإنتاجية والخدمية الأخرى العاملة في الاقتصاد القومي، فمنذ عقد التسعينات في القرن المنصرم كان نقطة التحول التاريخية الهامة في مسار صناعة السكر حيث لقي قطاع السكر اهتماماً مباشراً من الحكومة التي تبنت سياسات ايجابية كان لها الأثر في تطور الإنتاجية في الحقل والمصنع وعمليات الحصاد لقطاع السكر الحكومي والخاص بشقيه حيث تبنت تلك الشركات خطط تأهيل وتحديث في شركة السكر السودانية، كما تبنت شركة سكر كنانة خطط خمسية للاستثمار والإحلال مما انعكس إيجاباً على الإنتاج واسهم ذلك في بروز السودان كدولة مصدرة للسكر لأول مرة في خريطة السكر العالمية منذ التسعينات .

(وثائق شركة سكر كنانة المحدودة ، 2015م ، ص 10 )

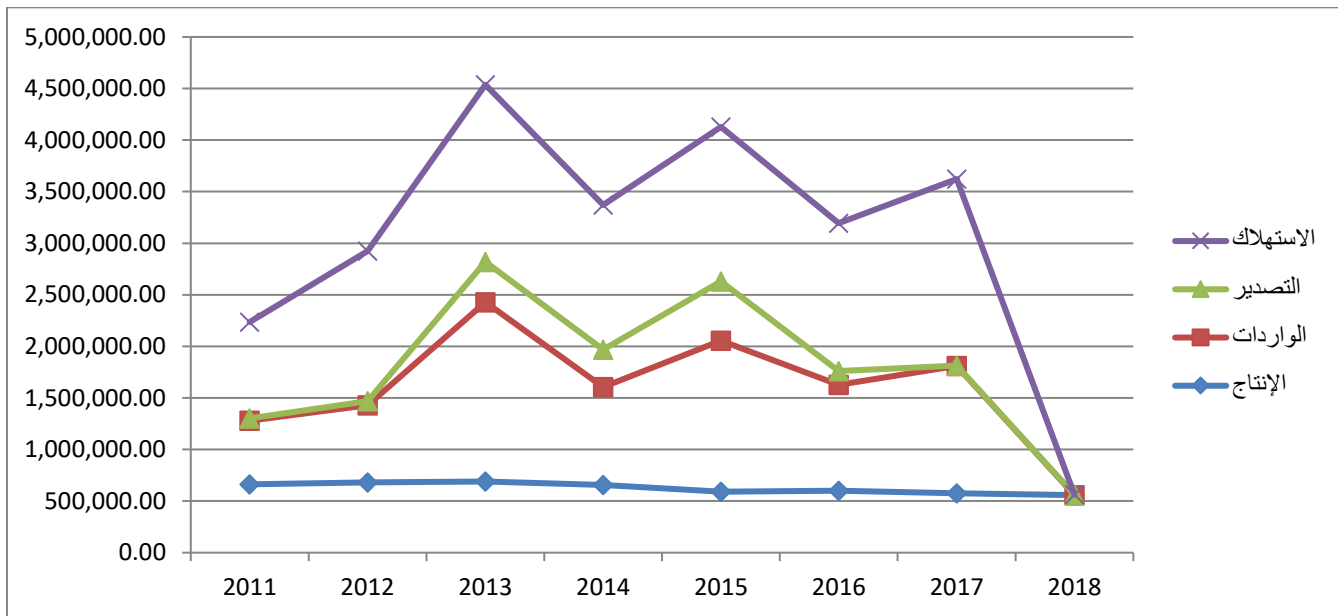
8.3.5 إنتاج السودان من السكر والواردات والاستهلاك والتصدير 2011م-2018م:

جدول رقم (9/5) يوضح إنتاج السودان من السكر والواردات والاستهلاك والتصدير (مليون طن) والنسبة المئوية للتصدير للإنتاج للأعوام من 2011م-2018م .

الموسم	الإنتاج	الواردات	التصدير	التصدير/الإنتاج%	الاستهلاك
2011م	663,007	617,552	20,285	3	934,909
معدل النمو السنوي	-	-	-	-	-
2012م	682,301	746,179	40,900	5.9	1,456,059
معدل النمو السنوي	2.9	20.8	101.6	-	55.7
2013م	689,840	1,738,673	391,216	56.7	1,717,196
معدل النمو السنوي	1.1	133	856.5	-	17.9
2014م	657,072	949,558	361,763	55.5	1,403,675
معدل النمو السنوي	4.7-	45.3-	7.5-	-	18.2-
2015م	590,797	1,464,198	574,531	97.2	1,500,024
معدل النمو السنوي	10-	54.1	58.8	-	6.8
2016م	601,006	1,026,039	133,000	22.1	1,435,667
معدل النمو السنوي	1.7	29.9-	76.8-	-	4.2-
2017م	575,161	1,235,432	2,000	0.43	1,808,605
معدل النمو السنوي	4.3-	20.4	98.4-	-	25.9
2018	558,044.70	-	4,000	0.71	.
معدل النمو السنوي	2.9-	-	100	-	-

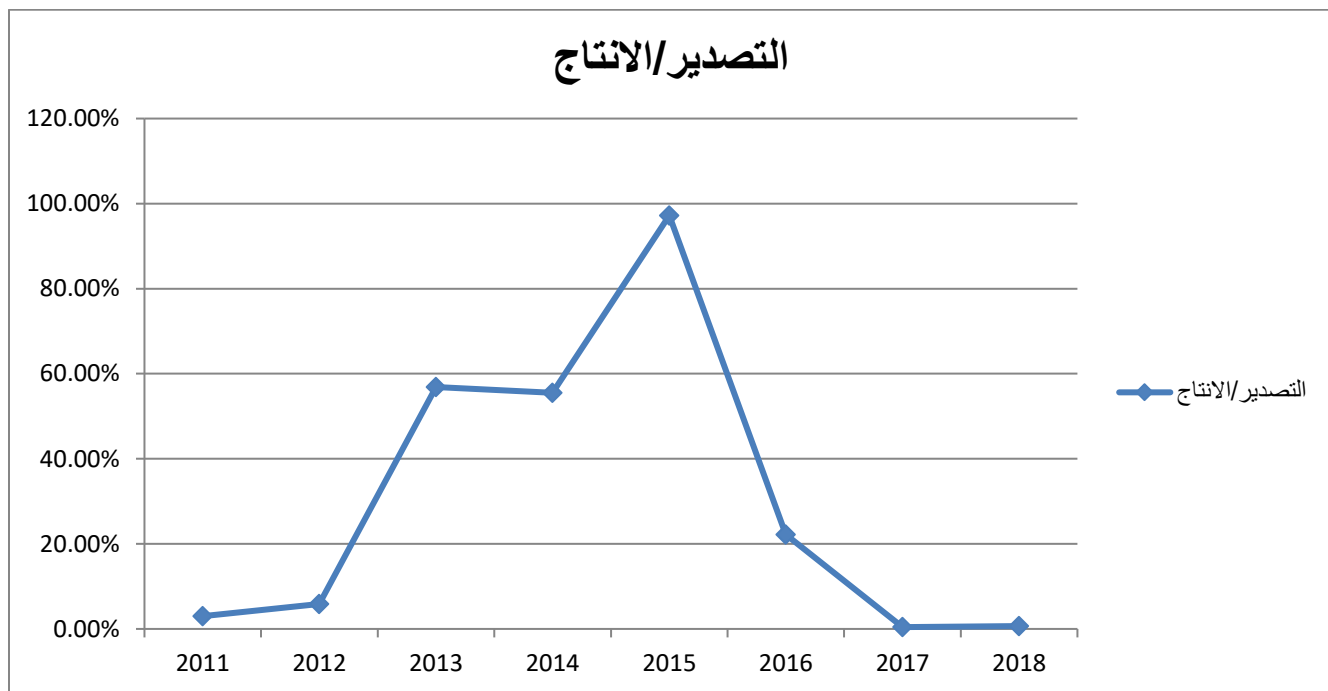
المصدر: اعداد الدارس من p52 World Sugar Production Report, World Trade Organization, November, 2018

شكل رقم (9/5) يوضح إنتاج السودان من السكر والواردات والاستهلاك والتصدير (مليون طن) والنسبة المئوية للتصدير للإنتاج للأعوام من 2011م-2018م .



المصدر: اعداد الدارس من World Sugar Production Report, World Trade Organization, November, 2018

شكل رقم (10/5) يوضح مقارنة بين الصادر من السكر و الإنتاج (مليون طن) للأعوام من 2011م-2018م



المصدر: اعداد الدارس من World Sugar Production Report, World Trade Organization, November, 2018

قام الدارس بتحليل معدل النمو السنوي للإنتاج والوارد والصادر والاستهلاك من السكر السوداني كما موضح في الجدول رقم (9/5) والشكل رقم (9/5) والشكل رقم (10/5) اعلاه ، يتضح أن الفترة من (2011م) إلى (2018) شهدت تذبذب في إنتاج السكر تراوح ما بين أقل إنتاج (558,044) طن في العام (2018) بينما شهد أعلى إنتاج (689,840) طن في العام (2013م) بمعدل نمو موجب 1.1% ، بينما حدث انخفاض كبير في الإنتاج في العام (2015م) عن العام السابق بمعدل نمو سالب بلغ -10%، بينما يلاحظ في نفس الفترة أن الواردات في حاله تذبذب بين الانخفاض والارتفاع حيث تراوح أقل وارد للسكر (617,552) طن في العام (2011م) بينما شهد أعلى وارد (1,738,673) طن في العام (2013م) بمعدل نمو موجب 133%، بالرغم من اتفاقية تحرير التجارة الدولية (الجات) وما يعرف الآن بمنظمة التجارة الدولية (WTO) التي تنص على إلغاء الدعم الداخلي في الدول المصدرة للسكر وبالتالي تحمل الدول المستوردة لفارق الأسعار إلى أن الحوجه المستمرة لسلعه السكر أدت إلى زيادة الطلب عليها ، بينما يلاحظ في نفس الفترة تذبذباً من عام إلى آخر حيث تراوح أقل صادر (2,000) طن في العام (2017م) بينما شهد أعلى صادر (574,531) طن في العام (2015م) بمعدل نمو موجب 58.8% ، بينما يلاحظ في نفس الفترة بالنسبة إلى التصدير من الإنتاج شهدت اقل تذبذباً تراوح بين اقل نسبة 0.43% في العام 2017 ، وأعلى نسبة 97.2% في الموسم (2015م) ، يلاحظ في نفس الفترة أن اقل كمية للاستهلاك (934,909) في العام (2011م) بينما بلغ أعلى استهلاك (1,808,605) في العام (2017م) بمعدل نمو 25.9% ، ويعزي ذلك للزيادة في المعدلات السكانية.

### 9.3.5 الإنتاج والصادر لشركات السكر السودانية في الفترة من 2007-2017م :

شهدت السنوات الاخيرة انخفاضاً ملحوظاً في إنتاج السكر حيث وصل أقل إنتاج (558,044) طن في العام 2018م بالرغم من دخول مصنع سكر النيل الابيض في العام 2012م خط الإنتاج ، حيث بلغ إجمالي إنتاج السودان في العام 2007م (404,733) طن أنتجت منه شركة السكر السودانية (283,342) طن بينما أنتجت شركة سكر كنانة (391,121) طن وتمكنت من تصدير (31,483) طن الى دول الاتحاد الاوربي بنسبة 8% من إنتاجها ، يعتبر التصدير واحد من أهم مسارات وطرق الدخول الى الاسواق الدولية حيث يعتبر مؤشر على القدرة والامكانية التنافسية العالمية التي تمتلكها الشركة على المستوى الدولي ، بالرغم من أن جميع شركات السكر السودانية وضعت هدف استراتيجية في خطتها لاختراق الاسواق الدولية الا أنها لم تتمكن من تحقيقه بالكامل ، عدا شركة سكر كنانة التي تمكنت وتميزت عن باقي الشركات منذ العام 92/91 وحتى الان ، سيتم التطرق لكل منها بالتفصيل كالتالي :

أولاً: شركة سكر كنانة المحدودة:

تحليل ودراسة الإنتاج والصادر من سلعة (السكر) لشركة سكر كنانة المحدودة (تقارير أداء شركة سكر كنانة المحدودة.2016،ص 12)

### الهدف الاستراتيجي :

تأمين مسيرة الشركة ووضعها القيادي في صناعة وتجارة السكر الداخلية والعالمية بما يحقق الأمن الغذائي في هذه السلعة الاستراتيجية .

جاءت أهم البرامج والمشروعات لتحقيق هذا الهدف على النحو التالي:

### الإنتاج:

تعتبر شركة سكر كنانة اكبر منتج للسكر في السودان وتصنع العديد من المنتجات باستغلال مخلفات صناعة السكر حيث تنتج حوالي 400 ألف طن في العام بطاقة طحن يومية تبلغ 26 ألف طن متري من القصب .

### الصادر:

تقوم الشركة بتصدير حصة مقدارها 20 ألف طن سنويا لدول الاتحاد الأوربي وذلك وفق إتفاقية ( كل شي عدا السلاح) والتي لديها مزايا تفضيلية خاصة للدول الأقل نموا والتي يعتبر السودان من ضمنها وقد أفلحت الشركة في التصدير حتى الآن بما مقداره 200 ألف طن من السكر الخام طن وهي تعتبر اكبر حصة علي مستوى هذه الدول ، وتخدم كنانة الأسواق الإقليمية والعربية بالسكر الأبيض حيث تم تصدير 700 ألف طن حتى الآن منذ بداية التصدير عام 1990-1991 وتغطي الأسواق العالمية خاصة دول المجموعة العربية وآسيا ودول الكاريبي والأسواق الإفريقية مثل دول الكوميسا حيث يجد المنتج قبولاً عالمياً نسبة لجودة المنتج ومطابقة للمواصفات العالمية مع وجود شهر للعلامة التجارية ، كمية الصادرات عبارة عن 10-40 ألف طن سنويا من السكر الأبيض وذلك عبر منافذ مختلفة مثل ميناء بورتسودان للتصدير لدول شرق أفريقيا أو عبر الحدود بالبر لتشاد وأفريقيا الوسطي والكمرون والنيجر .

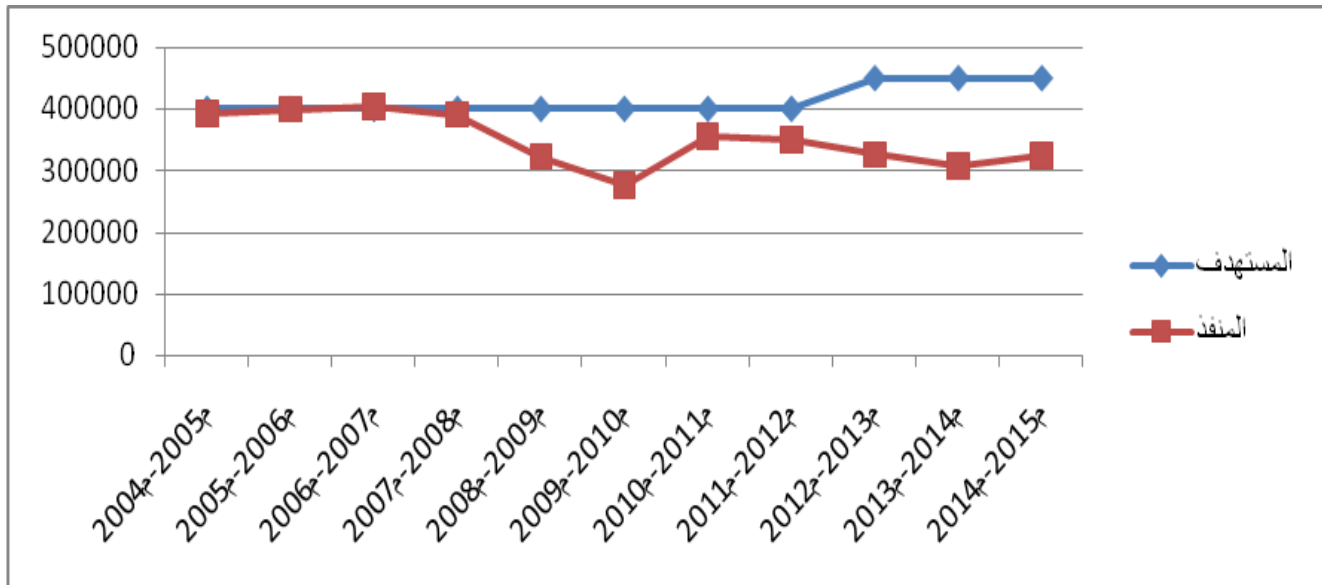
جدول رقم (10/5) يوضح المستهدف والمنفذ للإنتاج والصادر في شركة سكر كنانة المحدودة للأعوام من 2004م-2015م ( ألف طن).

الصادر				الإنتاج				الموسم
الانحراف	الأداء	المنفذ	المستهدف	الانحراف	الأداء	المنفذ	المستهدف	
%37.3	%62.7	24,648	39,300.2	%1.75	%98.25	393,002	400,000	2004م-2005م
%55.1	%44.9	17,967	40,020.9	%0.05+	%100.05	400,209	400,000	2005م-2006م
%15.9	%84.1	34,045	40,504	%1.26+	%101.26	405,040	400,000	2006م-2007م
%19.5	%80.5	31,483	39,112.1	%2.22	%97.78	391,121	400,000	2007م-2008م
%3.95	%96.05	31,048	32,325.4	%19.2	%80.8	323,254	400,000	2008م-2009م
%26.5	%73.5	20,297	27,611	%30.97	%69.03	276,110	400,000	2009م-2010م
%24.7	%75.3	26,785	35,575.2	%11.1	%88.9	355,752	400,000	2010م-2011م
%17.2+	%117.2	41,000	34,980.3	%12.5	%87.5	349,803	400,000	2011م-2012م
%27.6	%72.4	118,200	163,316	%27.42	%72.58	326,632	450,000	2012م-2013م
%3.7	%96.3	148,067	153,815	%31.6	%68.4	307,630	450,000	2013م-2014م
%24.4+	%124.4	202,000	162,413	%27.8	%72.2	324,826	450,000	2014م-2015م

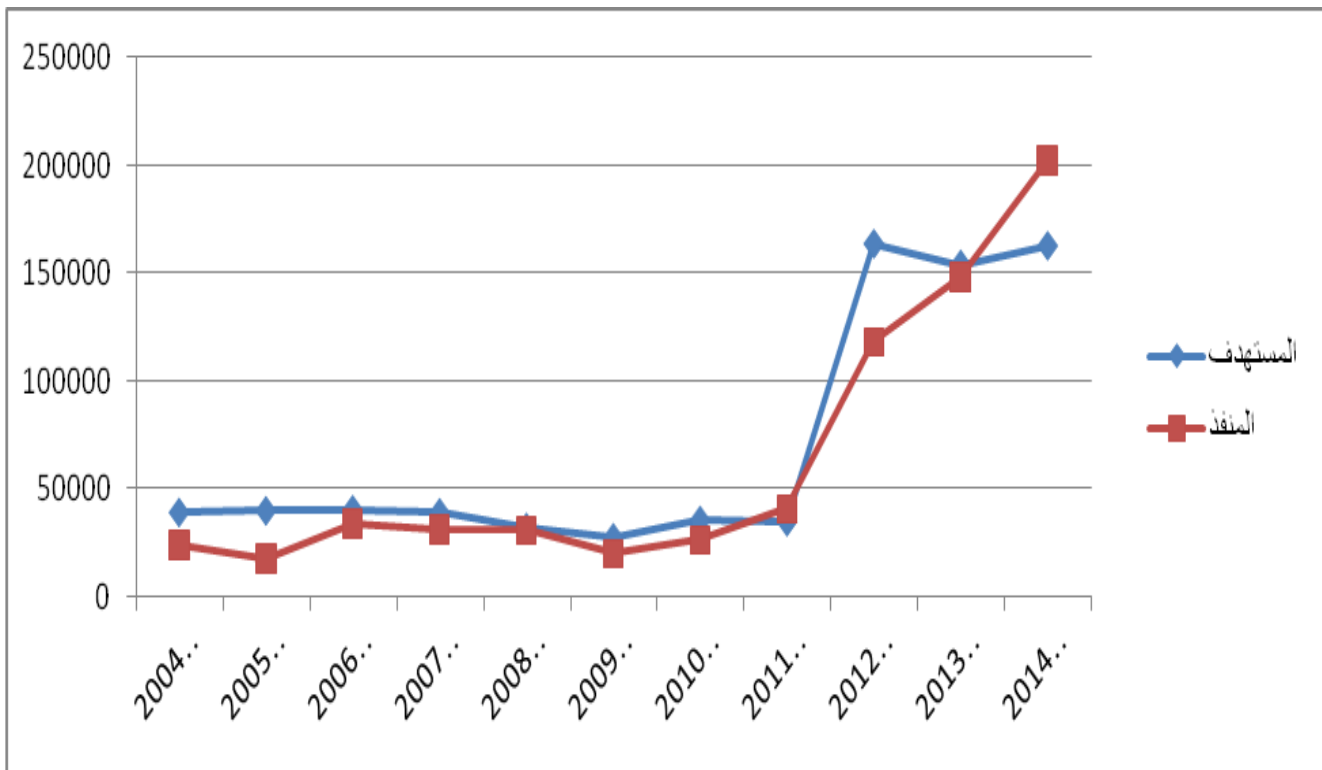
المصدر: إعداد الدارس بعد الإطلاع على تقارير شركة سكر كنانة المحدودة للأعوام من (2004م-2015م).

\* ملحوظة: اعتمدت الشركة نسبة 10% للصادر من الإنتاج للمواسم (2004م-2012م) و50% للمواسم من 2012م حتى الآن.

شكل رقم (11/5) المستهدف والمنفذ للإنتاج في شركة سكر كنانة المحدودة للأعوام من 2004م-2015م  
( ألف طن )



المصدر: إعداد الدارس من تقارير شركة سكر كنانة المحدودة للأعوام (2004م-2015م).  
شكل رقم (12/5) المستهدف والمنفذ للصادر للأعوام من 2004م-2015م ( ألف طن )



المصدر: إعداد الدارس من تقارير شركة سكر كنانة المحدودة للأعوام من (2004م-2015م).

قام الدارس بتحليل الإنتاج والصادر من السكر قبل وبعد وضع الخطة الاستراتيجية الأولى للشركة كما موضح في الجدول رقم (10/5) والشكل رقم (11/5) والشكل رقم (12/5) أعلاه يتضح أن الإنتاج قبل وضع الخطة فاق الطاقة التصميمية للمصنع ويعزى ذلك إلى استيراد الشركة لسكر خام وتكريره حيث ارتبط استيراد السكر بأمرين سياسة وزارة المالية الاتحادية وطلبات الصادر للدول الأوربية، بينما شهد الصادر في نفس الفترة اقل نسبة أداء 44.9% في الموسم 2005-2006م وأعلى نسبة أداء (84.1) في الموسم 2006م-2007م وبعد وضع الخطة الخمسية الأولى للشركة (2007-2011م) استهدفت إنتاج (400.000) طن في العام حيث شهد الإنتاج معدلات أداء متفاوتة ويعزى ذلك إلى مرحلة التحول واستخدام أصناف جديدة تمتاز بصفات عالية في نسبة الاستخلاص وتقبل الرش بمثبطات الأزهار والنضج المبكر التي تؤدي إلى تقليل الرطوبة أو الماء داخل ساق القصب ويؤدي ذلك إلى قلة الوزن مما ينعكس في متوسط إنتاج الفدان حيث تراوحت أقل نسبة أداء (69.3%) في الموسم 2009-2010م، بينما بلغ أعلى أداء (97.78%) في الموسم (2007م-2008م)، حيث يعتبر سنة الأساس للخطة الخمسية الأولى، إما فيما يتعلق بالصادر لنفس الفترة استهدفت خطة الشركة تصدير 10% من إنتاجها حتى العام 2012م حيث بلغت اقل نسبة أداء (73.5%) في الموسم 2009م-2010م، بينما بلغت أعلى نسبة أداء (117%) في الموسم 2011م-2012م ويعتبر العام الأخير من عمر الخطة الخمسية، إما فيما يتعلق بالخطة الثانية 2012-2020م فقد شهدت المواسم 2012-2014م انخفاضا ملحوظا في الإنتاج مقارنة بالمستهدف حيث بلغت نسبة الأداء (58.72%، 68.4%) على التوالي وشهد الموسم 2014-2015م ارتفاعاً طفيفاً بنسبة أداء بلغت (72.2%)، وفي العام 2012م حررت الدولة تجارة السكر مما أدى إلى إغراق السوق المحلي بالسكر وعليه غيرت شركة سكر كنانة من استراتيجيتها تجاه توزيع إنتاجها على الأسواق المحلية والعالمية حيث بلغت 50% لكل منهما وشهد الصادر نمواً مزرداً بعد تطبيق الاستراتيجية الجديدة حيث بلغت اقل نسبة أداء في (72.4%) في الموسم 2012م-2013م بينما بلغ أعلى نسبة أداء (124.4%) في الموسم 2014م-2015م .



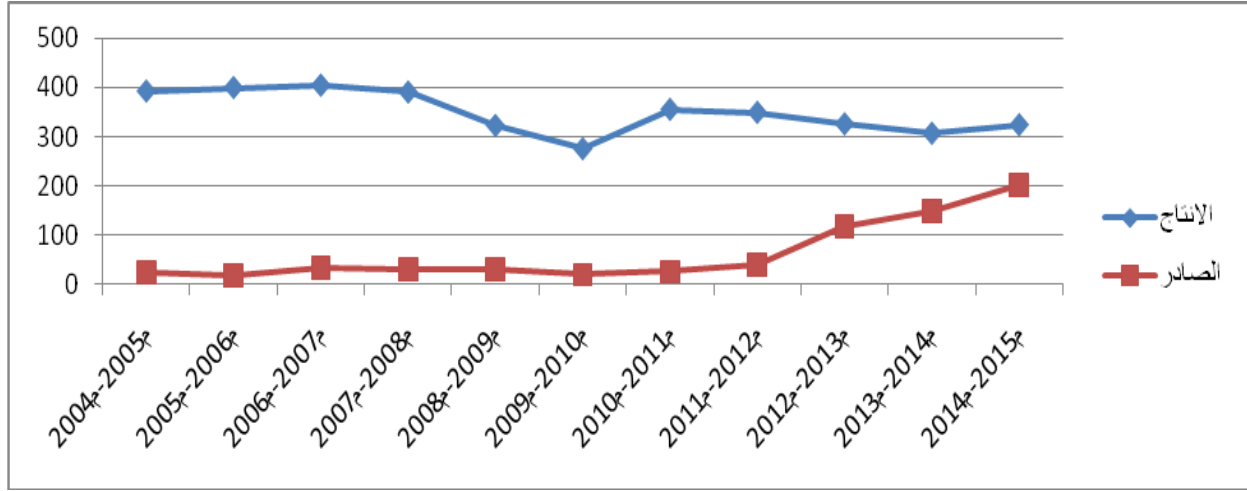
جدول رقم (11/5) يوضح معدل النمو السنوي للإنتاج والصادر في شركة سكر كنانة المحدودة للأعوام من 2004م-2015م ( ألف طن )

الصادر				الإنتاج		الموسم
معدل النمو السنوي	إجمالي الصادر	سكر ابيض (مصنع)	سكر خام	معدل النمو السنوي	الإنتاج	
-	24,648	7,208	17,440	-	393,002	2004م-2005م
%27-	17,967	3,000	14,967	%1.8	400,209	2005م-2006م
%89.5	34,045	5,045	29,000	%1.2	405,040	2006م-2007م
%7.5-	31,483	4,200	27,283	%3.4-	391,121	2007م-2008م
%1.4-	31,048	-	31,048	%17.4-	323,254	2008م-2009م
%34.6-	20,297	-	20,297	%14.6-	276,110	2009م-2010م
%31.9-	26,785	6,500	20,285	%28.8	355,752	2010م-2011م
%53	41,000	-	41,000	%1.7-	349,803	2011م-2012م
%188.2	118,200	13,200	102,000	%6.6-	326,632	2012م-2013م
%25.2	148,067	-	148,067	%5.8-	307,630	2013م-2014م
%36.4	202,000	-	202,000	%5.6	324,826	2014م-2015م

المصدر : إعداد الدارس بعد الإطلاع على تقارير شركة سكر كنانة المحدودة للأعوام(2004م-2015م) .

(-) العلامة تعني عدم وجود صادر

شكل رقم ( 13/5 ) مقارنة بين الإنتاج والصادر في شركة سكر كنانة المحدودة للأعوام من 2004م- 2015م ( ألف طن ) .



المصدر : إعداد الدارس بعد الإطلاع على تقارير شركة سكر كنانة المحدودة للأعوام من (2004م-2015م) .

قام الدارس بتحليل معدل النمو السنوي للإنتاج والصادر كما موضح في الجدول رقم ( 11/5 ) والشكل رقم (13/5) أعلاه ، قبل وبعد وضع الخطة الخمسية الأولى و من الملاحظ أن معدل النمو قبل وضع الخطة كان في زيادة مضرده من موسم 2005م -2007م حيث بلغ معدل النمو (1.8% ، 1.2%) على التوالي ، بينما شهد الصادر في نفس الفترة تذبذباً حيث بلغ اقل معدل نمو -27% في الموسم 2005م-2006م وأعلى معدل نمو 89.5% في موسم 2006م-2007م، بعد وضع الخطة الاولي 2007م-2011م للشركة شهد إنتاج السكر تذبذباً في معدلات النمو السنوي تراوح ما بين أقل إنتاج (276110) طن في الموسم (2009 -2010م) بمعدل نمو سالب بلغ (14,6%) عن الموسم (2008م-2009م) ويعزى ذلك إلى حدوث حريق هائل بالمصنع مما تسبب في إضرار بالغة في الآليات والمعدات كادت ان تؤدي إلى إغلاق المصنع ، بينما بلغ أعلى إنتاج (391,121) طن في الموسم (2007-2008م) ويعتبر العام 2007م سنة الأساس للخطة الخمسية الأولى بمعدل نمو سالب بلغ (-3.4%) عن الموسم السابق ويعزى ذلك إلى نجاح الموسم الزراعي نتيجة لهطول أمطار غزيرة، كما تم تطوير عينات محسنة من قصب السكر، أما على صعيد الصادر من السكر فقد شهدت نفس الفترة تذبذباً في صادرات الشركة من السكر حيث بلغ اقل صادر للسكر (20,297) طن في الموسم (2009م-2010م) بمعدل نمو سالب بلغ (34.6%) عن الموسم السابق ويعزى ذلك إلى قلة الإنتاج كما أشير لهو سابقاً، علاوة على تركيز استراتيجية الشركة لتغطية الفجوة في السوق المحلي بنسبة 90% للسوق المحلي و 10% للصادر ، وبلغ أعلى صادر للسكر (41.000) طن في الموسم (2011م-2012م) بمعدل نمو موجب بلغ (53%) عن الموسم السابق. ويعزى ذلك إلى توجه الشركة نحو الصادر حيث زادة النسبة المخصصة للصادر من (10% إلى 50%)، إما في الخطة الثانية (2012م -2020م) فقد شهدت المواسم

الثلاثة الأولى من عمر الخطة أنتاجاً متذبذباً حيث بلغ اقل إنتاج (307,630) في الموسم (2013م - 2014م) بمعدل نمو سالب بلغ (5.8) بينما بلغ أعلى إنتاج (326,632) في الموسم 2012م-2013م بمعدل نمو سالب بلغ (6.6) عن الموسم السابق، بينما شهد الصادر في نفس الفترة زيادة في الحصة السوقية العالمية للشركة وذلك بزيادة صادراتها من السكر حيث شهد اقل صادر (118,200) في الموسم (2012-2013م) بمعدل نمو موجب (188.2%) بينما بلغ أعلى صادر (202,000) طن في الموسم (2014م-2015م) بمعدل نمو موجب (36.4%) ويعزى ذلك إلى النجاح الكبير في السوق المحلي الذي دفع بالشركة إلى زيادة استهداف الأسواق الخارجية

وبشكل عام عند متابعة إنتاج وصادر الشركة من السكر منذ تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الفترة من 2007م إلى 2015م نجد إن أعلى إنتاج للشركة كان 391,121 طن في الموسم 2007م-2008م بينما بلغ أعلى صادر 202000 في الموسم 2014-2015م ومن خلال الملاحظة نجد انهو لا توجد علاقة بين الكميات المنتجة والكميات المصدرة للشركة .

**ثانياً: شركة سكر النيل الابيض:**

تحليل ودراسة الإنتاج والصادر من سلعة (السكر) لشركة سكر النيل الابيض (تقارير أداء شركة سكر النيل الابيض. 2017م، ص 12)

**الهدف الاستراتيجي:** أنتاج السكر الابيض للاسواق المحلية والعالمية .

جاءت أهم البرامج والمشروعات لتحقيق هذا الهدف على النحو التالي:

**الإنتاج:**

تعتبر شركة سكر النيل الابيض إضافة جديد لإنتاج السكر في السودان تأسست عام 2003م ، حيث دخلت مرحلة الإنتاج في موسم 2012م-2013م بطاقة 450 ألف طن ، ولكن لم تتمكن من الإنتاج بشكل جيد و يعزى ذلك الى سوء التخطيط والاختيار للاراضي الزراعية التي بها ملوحة عالية مما أنعكس على ضعف الإنتاج لمحصول قصب السكر وبالتالي ضعف الإنتاج من السكر المصنع حتى الان .

**الصادر:** قامت الشركة بتصدير حصة مقدارها 10 ألف طن لدول الاتحاد الأوربي في للموسم 2015-2016 فقط.

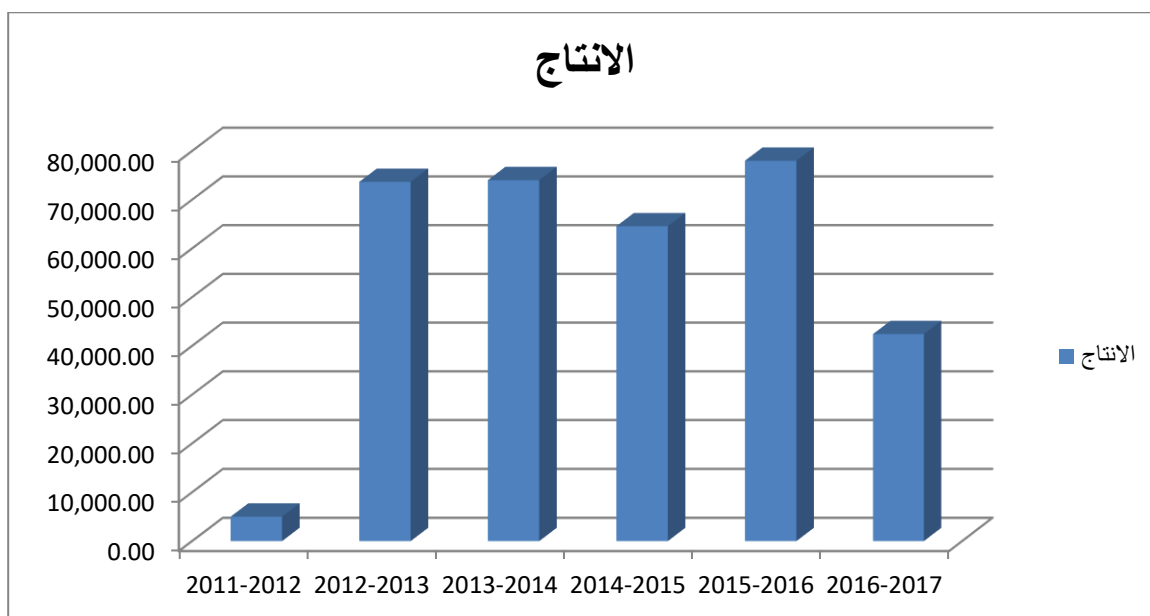
جدول رقم (12/5) يوضح الانتاج والصادر لشركة سكر النيل الابيض للأعوام من 2012-2017م

الرقم	الموسم	الانتاج	الصادر	الانتاج/ الصادر
1	2012-2011	5,000.00	-	-
2	2013-2012	73,663.20	-	-
3	2014-2013	74,014.45	-	-
4	2015-2014	64,549.50	-	-
5	2016-2015	77,990.40	10.000	12.8
6	2017-2016	42,425.00	-	-

اعداد الدارس من تقارير الاداء لشركة سكر النيل الابيض للأعوام من 2012-2017م، أداة التخطيط الاستراتيجي ، ص6

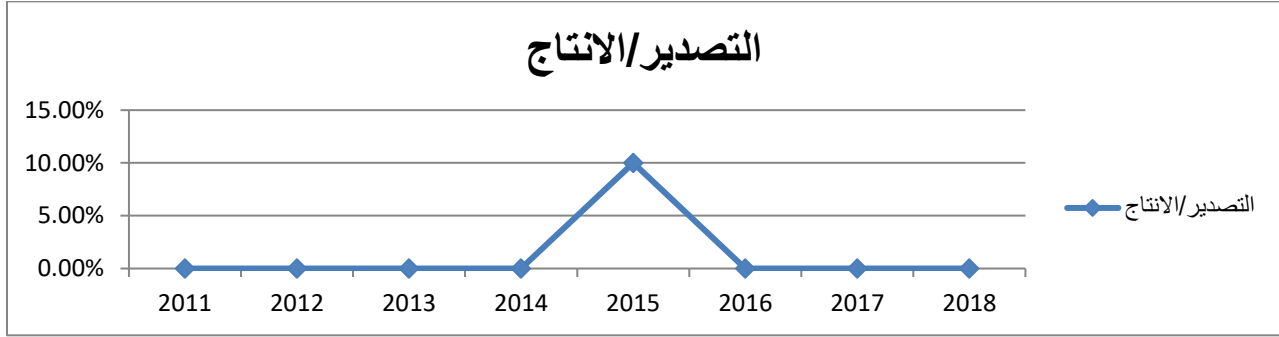
(-) العلامة تعني عدم وجود صادر

شكل رقم (14/5) يوضح الانتاج في شركة سكر النيل الابيض للأعوام من 2012-2017م



اعداد الدارس من تقارير أداء شركة سكر النيل الابيض للأعوام من 2012-2017م، أداة التخطيط الاستراتيجي ، ص6

شكل رقم(15/5) يوضح نسبة الصادر من الإنتاج في شركة سكر النيل الابيض للأعوام من 2012م-2018م.



اعداد الدارس من تقارير أداء شركة سكر النيل الابيض للأعوام من 2012م-2017م، إدارة التخطيط الاستراتيجي ، ص 6

قام الدارس بتحليل الانتاج و نسبة الصادرات من الإنتاج لشركة سكر النيل الابيض كما موضح في الجدول رقم (12/5) والشكل رقم (12/5) والشكل رقم (15/5) اعلاه ، يتضح أن الفترة من (2011-2012م) إلى (2016-2017م) شهدت تذبذب في إنتاج السكر ارتفاعاً وهبوطاً ، حيث تراوح ما بين أقل إنتاج (5,000 طن في الموسم (2011-2012م) ، بينما شهد أعلى إنتاج (77,990.40) طن في الموسم (2015-2016) ويعزي ذلك لمعالجة مشكلة الملحوة في التربة، وفي نفس الموسم قامت الشركة باول عملية تصدير بنسبة 12.8% من الانتاج .

ثالثاً: شركة سكر السودانية: تحليل ودراسة الإنتاج والصادر من سلعة (السكر) لشركة السكر السودانية(تقارير أداء شركة السكر السودانية.2016،ص 12)

**الهدف الاستراتيجي :** إنتاج سكر أبيض بمواصفات عالية للأسواق العالمية والمحلية.

جاءت أهم البرامج والمشروعات لتحقيق هذا الهدف على النحو التالي:

**الإنتاج:** تعتبر شركة السكر السودانية من أقدم شركات السكر السودانية ، حيث دخلت مرحلة الانتاج في موسم 1962-1963م بطاقة إنتاجية قدرها 13,260 طن الى أن وصلت في الموسم 2016م-2017م 233177.75 طن %، ولكن بالرغم من الخبرة الطويلة في مجال صناعة وانتاج السكر لم تتمكن من الوصول الى الطاقة القصوي للإنتاج حتى الان .

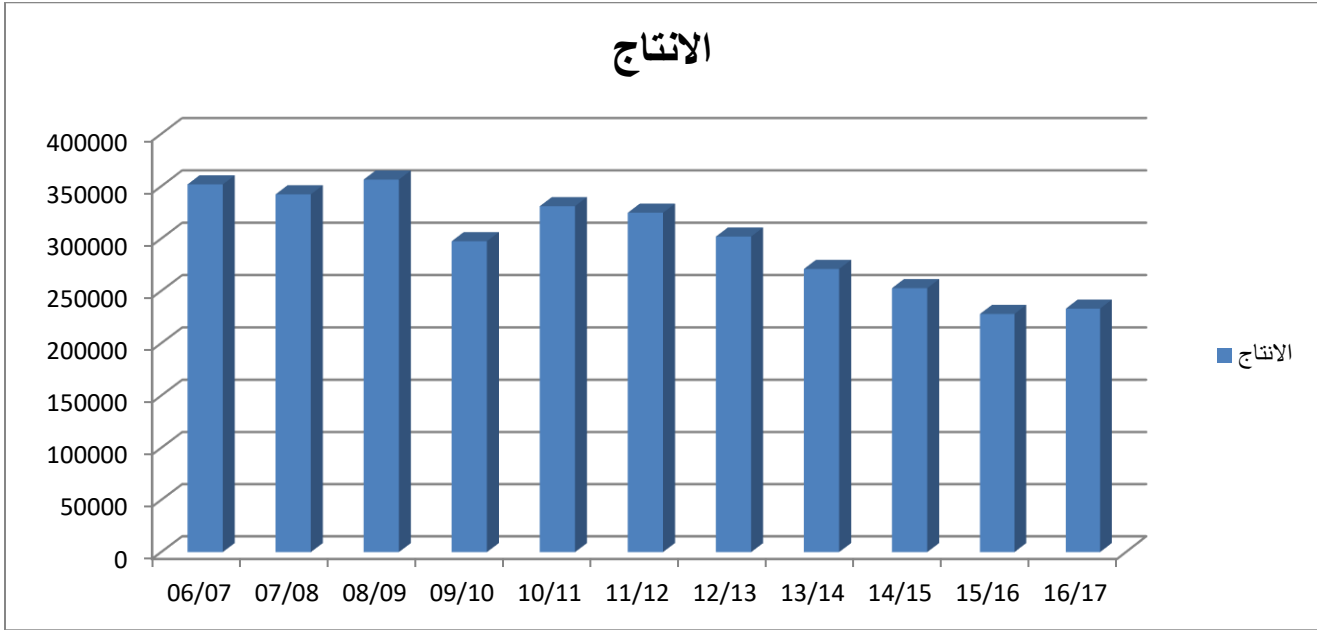
**الصادر:** أستطاعت الشركة تصدير 88 الف طن من السكر الخام للاتحاد الاوربي في الاعوام 17/16/12.

جدول رقم (13/5) يوضح الانتاج والصادر في شركة السكر السودانية للأعوام من 2006-2017م.

الرقم	الموسم	الجنيد	حلفا	سنار	عسلاية	أنتاج الشركة	الصادر	الانتاج/ الصادر
1	06/07	87211.00	83050.00	92038.50	89510.00	351809.50	-	-
2	07/08	84831.10	81100.00	85536.00	90816.75	342283.85	-	-
3	08/09	87615.50	84151.50	87116.70	97511.63	356395.33	-	-
4	09/10	88173.25	57264.10	76603.95	75491.45	297532.75	-	-
5	10/11	91756.75	74704.25	70844.75	93676.05	330981.80	-	-
6	11/12	92440.75	66036.75	76708.00	89588.55	324774.05	25,000	7.6
7	12/13	80224.50	56170.25	76006.50	89550.80	301952.05	-	-
8	13/14	73138.50	59485.00	73085.75	65368.05	271077.30	-	-
9	14/15	62780.00	67587.10	64269.50	58037.25	252673.85	-	-
10	15/16	65830.00	54959.50	54616.50	52687.65	228093.65	33,000	14.4
11	16/17	71050.00	57521.50	54283.50	50262.75	233117.75	30,000	12.8

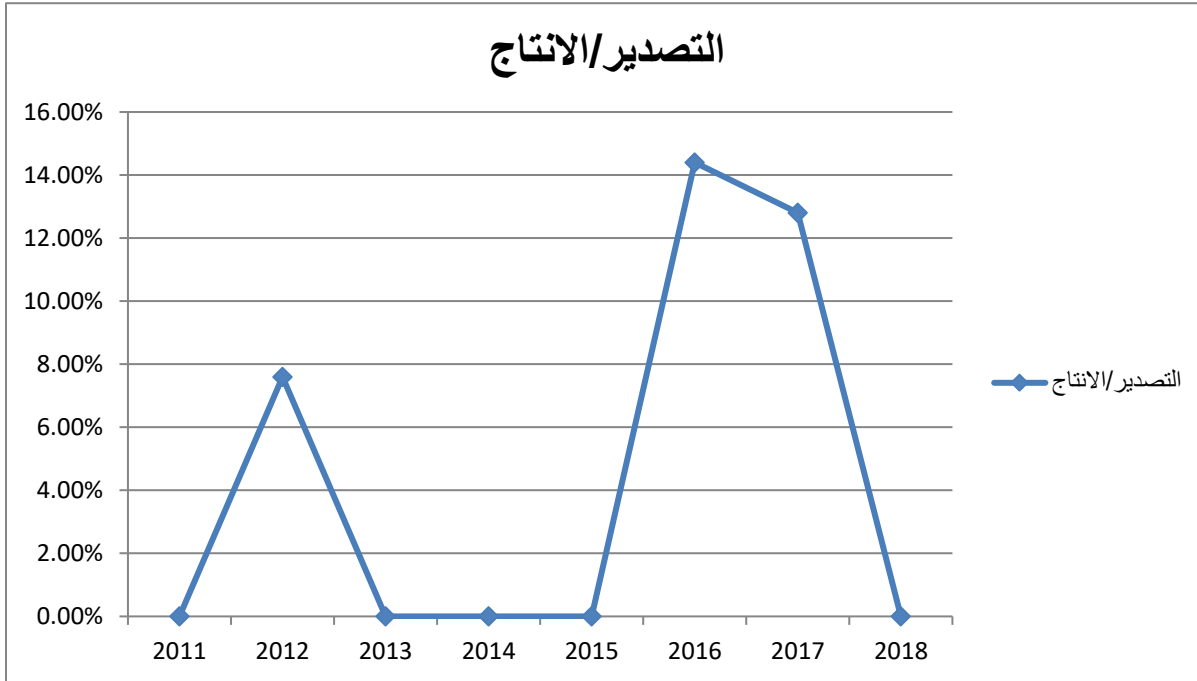
اعداد الدارس بعد الإطلاع على تقرير أداء شركة السكر السودانية للأعوام من 2006-2017م ، إدارة التسويق ، ص 3

شكل رقم(16/5) يوضح الانتاج في شركة السكر السودانية للأعوام من 2006-2017م.



اعداد الدارس من تقرير أداء شركة السكر السودانية للأعوام من ، الادارة .

شكل رقم(17/5) يوضح نسبة الصادر من الإنتاج في شركة السكر السودانية للأعوام من 2006-2017م.



اعداد الدارس من تقرير أداء شركة السكر السودانية للأعوام من 2006-2017م، الادارة .

قام الدارس بتحليل الانتاج و نسبة الصادرات لشركة السكر السودانية كما موضح في الجدول رقم (13/5) والشكل رقم (16/5) والشكل رقم (17/5) اعلاه , يتضح أن الفترة من (2006م-2007م) إلى (2016-2017م) شهدت تذبذب في أنتاج السكر تراوح ما بين أقل إنتاج (228093.65) طن في الموسم (2015-2016م) بالرغم من أن نفس الموسم شهد أعلى نسبة صادر حيث بلغت 14.4% من الانتاج ، بينما شهد أعلى إنتاج (356395.33) طن في الموسم (2008-2009م) بنسبة صادرات صفر%. بينما يتضح أن أقل صادر (25,000) طن في الموسم (2011م -2012م) بينما شهد أعلى صادر (33,000) طن في الموسم (2015-2016م) .



# الفصل السادس

## الدراسة الميدانية

ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة الميدانية سنتطرق في هذا الفصل إلى:

1.6 إجراءات الدراسة الاستطلاعية.

2.6 إجراءات الدراسة التطبيقية .

3.6 اختبار فروض الدراسة .

## الفصل السادس

### الدراسة الميدانية - الاستطلاعية والتطبيقية

**تمهيد :**

حتى ينتهي للدارس التأكد من وجود تطبيق فعلي للإدارة الاستراتيجية والجودة و التميز المؤسسي في شركات السكر السودانية ومدى تأثيرهما على تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية فقد قام بتقسيم دراسته الى مرحلتين رئيسيتين هما **الدراسة الاستطلاعية** التي هدفت الى معرفة مدى تطبيق كل من الادارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي ومدى توفر أبعادهم في الشركات محل الدراسة والنماذج والاساليب المتبعة بها( نماذج الاستراتيجية ، نماذج الجودة والتميز المؤسسي) ، و **الدراسة التطبيقية** التي ركزت على اختبار اثر تطبيق الادارة الاستراتيجية على تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية بوجود التميز المؤسسي متغيراً وسيطاً من وجهة نظر صناع القرار .

#### 1.6 إجراءات الدراسة الاستطلاعية :

ركزت المقابلات الاستطلاعية على صناع القرار من ( قيادات ومدراء الصف الاول ) وذلك للتأكد من وجود تطبيق فعلي للإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي ومدى توفر أبعادهم في شركات السكر السودانية حتى لايقوم الدارس بدراسة متغيير غير موجود على ارض الواقع ، ومعرفة واقع القدرات التنافسية العالمية في الشركات محل الدراسة عليه قام الدارس بصياغة مجموعة من الاسئلة الاستطلاعية التي كشفت عدداً من الحقائق وصياغة اجابات المستطلعين في شكل جداول حتى يسهل على القارى قرائتها وفهما واخيرا تم تحليل نتائج المقابلات

#### 1.1.6 وصف أداة المقابلة :

أعتمدت الدراسة على المقابلة كواحدة من الادوات الرئيسية للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة للأسباب التالية :

1. تتيح للمبحوث فرصة توضيح الأسئلة الغامضة أو استكمال الإجابات الناقصة أو المتروكة أو المتناقضة.
2. لا تعتمد كثيراً على المستوى التعليمي للمبحوثين .
3. تتناسب مع الاسئلة المفتوحة خاصة إذا كثرت أعدادها .
4. العائد من المقابلة عالي وذلك لأن حضور الدارس يثير اهتمام المبحوث .

5. يمكن للمقابل أن يخلق مناخاً مريحاً للنقاش في المقابلة مما يقوي وعزز دافعية المبحوث لإعطاء إجابات صحيحة.
6. يسيطر المقابل على ترتيب طرح الأسئلة وذلك لأن الأسئلة بحوزته.
7. ضمان قيام المبحوث المعني بالإجابة بنفسه على أسئلة الاستمارة.
8. مناسبة استخدام المقابلة عندما تكون الاستمارة طويلة ومعقدة أو مملة .
9. لا تتطلب المقابلة عناية فائقة بالصياغة والوضوح لأن الدارس يساعد على توضيح الأسئلة.
10. في مقابلة الوجه للوجه يستطيع المقابل أن يتحقق إلى حد كبير من مدى صدق البيانات بملاحظة السلوك العام للمبحوث.

### 2.1.6 محاور الاسئلة الاستطلاعية :

حيث تم صياغة أسئلة المقابلة الاستطلاعية لقياس مدى توفر محاور الدراسة الأساسية

(الادارة الاستراتيجية - الجودة والتميز المؤسسي - القدرات التنافسية العالمية<sup>24</sup>) وذلك على النحو التالي:

1. النظام الاداري / الموارد البشرية و الهياكل التنظيمية .
2. تطبيق الادارة الاستراتيجية ومدى توفر أبعادها .
3. تطبيق نماذج الجودة والتميز المؤسسي ومدى توفر أبعادها .
4. تحقيق وأستدامة القدرات التنافسية العالمية .
5. التسويق الدولي .

### 3.1.6 أولاً: النظام الاداري / الموارد البشرية و الهياكل التنظيمية:<sup>25</sup>

قام الدارس بتوجيه العديد من الأسئلة إلى قيادات الموارد البشرية والشئون الادارية في شركات السكر السودانية وصياغة الأجابات ومن ثم تحليلها كما يلي :

<sup>3</sup> ينظر الى القدرات التنافسية العالمية الحديثة على أنها مفهوم استراتيجي يتعلق بكل عمليات المنشأة مما يؤدي الى تحقيقها و أستدامتها ، أما قديماً ينظر لها في تمايز المنتج ، والاسعار المنخفضة أى أمراً تسويقياً بحتاً مما يمكنها من الحصول على القدرات التنافسية وليس أستدامتها .

<sup>25</sup> أعداد الدارس بعد إجراء مجموعة من المقابلات ، مع مدراء الادارة العامة للموارد البشرية والشئون الادارية ، جمع معلومات عن شركات السكر السودانية، في الفترة من مايو - يوليو 2017م

جدول رقم(1/6) يوضح الاسئلة وأجوبة المستطلعين عن النظام الاداري / الموارد البشرية و الهيكل التنظيمي

الرقم	الاسئلة	أجابات المستطلعين		
		كنانة	النيل الابيض	السكر السودانية
1	كيف يعمل النظام الإداري بالشركة ؟	وفق قانون الشركات لسنة1925م بنظام بريطاني منذ تاسيس الشركة حيث يتكون مجلس الادارة من مجموعة من المساهمين على رأسهم وزير الصناعة ، وتدار الشركة بواسطة العضو المنتدب .	وفق قانون الشركات لسنة1925م وتقع تحت مظلة وزارة الصناعة وللشركة مجلس إدارة براسه وزير الصناعة ، حيث يتكون مجلس الادارة من الوزارات والهيئات المختصة ، وممثل العاملين وبعض ذوي الخبرات الوطنية في مجال صناعة السكر .	
2	هل يوجد هيكل تنظيمي ووصف وظيفي مكتوب للوظائف بالشركة ؟	يوجد هيكل تنظيمي ووصف وظيفي مكتوب للوظائف بالشركة .		
3	هل توجد إدارة استراتيجية وماهي أقسامها أن كانت موجودة ومتي تم تكوينها ؟	توجد ادارة للتخطيط الاستراتيجي في كل من كنانة والنيل الابيض وتتضمن (الاستثمار، تطوير العمليات ، المشاريع، تخطيط الاعمال )، وتم تكوينهم في العام 2007م و2015م على التوالي	لا توجد	
4	هل توجد ادارة للتسويق و المبيعات وماهي أقسامها ؟	توجد ادارة عامة للتسويق والمبيعات تتضمن : ادارة للاعلان والعلامة التجارية وادارة للبحوث والعلاقات الدولية وادارة للصادر	توجد ادارة عامة للتسويق والمبيعات من ضمنها قسم الصادر.	
5	هل توجد إدارة للجودة والتميز المؤسسي ومتي تم تكوينها ؟	لا توجد ادارة للجودة الشاملة والتميز المؤسسي ، ولكن توجد إدارة لضبط الجودة بالمصانع منذ انشائها .		
6	كم يبلغ عدد العاملين بالشركة ؟	4411 عامل (الاداريين 152) والبقية عمال في المصنع	2100 عامل (الاداريين 60) والبقية عمال في المصنع	13344* (الاداريين 300*) و 4374 عمال ثابتين و 8670 موسمين
7	ماهي درجة توفر الموارد البشرية الموهلة التي ترغبون بها ؟	تتوفر العمالة العادية بشكل كبير وتوجد ندرة في المجالات التقنية المتخصصة .		
8	ماهي أهم القضايا الخاصة بالعاملين ؟	الزيادات السنوية للاجور و التقييم السنوي للعاملين والتأمين الصحي.		
9	هل توجد نقابة للعاملين بالشركة وماهو دورها في قضايا العاملين	توجد نقابه فاعلة ومهتمة بكل التفاصيل المتعلقة بالعامل ,		

المصدر: اعداد الدارس من بيانات اسئلة المقابلة الاستطلاعية والمناقشات مع صناع القرار بشركات السكر السودانية،2017م

قام الدارس بصياغة و تحليل أجابات المستطلعين عن واقع النظام الاداري /الموارد البشرية والهيكل التنظيمي في شركات السكر السودانية كما موضح في الجدول رقم (1/6) أعلاه, يتضح أن شركات السكر تعمل وفق قانون الشركات لسنة1925م كما أن جميع مجالس أدارتها تقع تحت رئاسة وزير الصناعة كمسئول رقابي عن صناعة السكر في السودان ، كما تعمل شركات القطاع الخاص(كنانة-النيل الابيض) بنظام أداري حديث وفق المنهج البريطاني منذ تاسيسهم بواسطة شركة بريطانية استثمارية وماليه ، حيث يتكون مجلس الادارة من مجموعة مساهمين(حكومات ، شركات ، وهيئات ومصارف ) من مختلف الدول كما يتولي العضو المنتدب ادارة الشركات ، أما شركة السكر السودانية فتعمل بالنظام التقليدي حيث يتكون مجلس أدارتها من الوزارات والهيئات المختصة وممثل العاملين وبعض ذوي الخبرات الوطنية في مجال صناعة السكر ذات التفكير المحلي المغلق ، كما يوجد هيكل تنظيمي وصف وظيفي مكتوب للوظائف الموجودة بجميع شركات السكر ، أما مايتعلق بالوحدات الادارية فقد أتضح عدم وجود ادارة استراتيجية في شركات السكر السودانية مع وجود أدارات للتخطيط الاستراتيجي (وهي العمود الفقري للادارة الاستراتيجية وليست الادارة الاستراتيجية بعينها) في كل من كنانة تم أنشائها في العام 2007م و النيل الابيض تم أنشائها في العام 2015م وتتضمن ( ادارة الاستثمار، ادارة تطوير العمليات ، ادارة المشاريع، ادارة تخطيط الاعمال )، بينما لاتوجد في شركة السكر السودانية ، كما توجد ادارة للتسويق والمبيعات بجميع الشركات وبها أقسام مخصصة للصادر ، بينما توجد ادارة لضبط الجودة بجميع المصانع ولاتوجد ادارة متخصصة بالجودة الشاملة والتميز المؤسسي في أى من الشركات، كما لاتوجد أى ادارة للاستيراد بالشركات مما يجعل مهامها موكلة لادارة أخرى ، أما مايتعلق بالموارد البشرية يوجد بشركات السكر (19855\*) عامل من أداريين وعمال ثابتين وموسميين ، حيث يبلغ أجمالى عدد الاداريين العاملين بالشركات (515) من مجلس الادارة ومدراء قطاعات ومدراء ادارات عامة وروساء اقسام والبقية موظفين ، أما العمال فيبلغ عددهم(19340) حيث تتوفر العمالة العادية يشكل كبير وتوجد ندرة في المجالات التقنية المتخصصة . ومن أهم القضايا الخاصة بالعاملين الزيادات السنوية للاجور و التقييم السنوي للعاملين و توجد نقابة للعاملين فاعلة ومهتمة بكل التفاصيل المتعلقة بالعامل .

ثانياً: واقع تطبيق وممارسة الادارة الاستراتيجية : قام الدارس بتوجيه العديد من الأسئلة إلى قيادات الاستراتيجية في شركات السكر السودانية وصياغة الأجابات ومن ثم تحليله كما يلي :<sup>26</sup>  
جدول رقم(2/6) يوضح الاسئلة وأجوبة المستطلعين عن الادارة الاستراتيجية وأبعادها .

أجابات المستطلعين			الاسئلة	الرقم
السكر السودانية	النيل الابيض	كنانة		
نعم ، تتبع منهج الاستراتيجية	نعم، نطبق منهج التخطيط الاستراتيجي	نعم ، نطبق منهج التخطيط الاستراتيجي	هل تطبق شركتكم منهج الادارة الاستراتيجية؟	1
نعم لدينا خطة طويلة الاجل مكتوبة غير محددة بمدة زمنية .	بدأت الشركة بوضع الخطة الخمسية الاولى 2012-2016م	بدأت الشركة بالخطة الخمسية الاولى 07-11/08-12 ثم وضعت استراتيجية عشرية 2020م من العام 2011-2020 .	هل لدي الشركة استراتيجية مكتوبة وكم مدتها ؟	2
نموذج تحليل SWOT			ماهو النموذج المستخدم في وضع الاستراتيجية في شركتكم؟	3
مدرء القطاعات	مدير التخطيط الاستراتيجي ومدرء الادارت		من هم أعضاء فريق الاستراتيجية في شركتكم؟	4
نعم ، من داخل السودان .	نعم ، تستعين الشركة ببيوت خبرة مختلفة من داخل وخارج السودان		هل تستعين الشركة ببيوت خبرة متخصصة في مجال صياغة الإستراتيجيات ؟	5
نعم ، بنسبة معقولة	نعم، بنسبة ضعيفة وذلك بسبب انخفاض الانتاج .	نعم ، بنسبة جيدة	هل أستطاعت شركتكم تنفيذ الاستراتيجية ؟	6
نعم ، بصورة دورية عبر تقارير الاداء			هل تقوم شركتكم بمراقبة وقياس وتقييم الاداء الاستراتيجي؟	7

المصدر : اعداد الدارس من بيانات اسئلة المقابلة الاستطلاعية والمناقشات مع صناع القرار بشركات السكر السودانية،2017م

<sup>3</sup> اعداد الدارس بعد إجراء مجموعة من المقابلات ، مدرء التخطيط الاستراتيجي لشركة سكر كنانة والنيل الابيض ، ومدير القطاع الاداري بشركة السكر السودانية ، جمع معلومات عن شركات السكر السودانية، في الفترة من مايو - يوليو 2017م

قام الدارس بصياغة و تحليل أجابات المستطلعين عن واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية ومدى توفر أبعادها في شركات السكر السودانية كما موضح في الجدول رقم (2/6) أعلاه, يتضح أن جميع الشركات تطبق منهج التخطيط الاستراتيجي ولكن ليس بالمعني المعروف علمياً حيث يمثل التخطيط الاستراتيجي التوجه الاستراتيجي للشركات وهو أيضاً العمود الفقري للادارة الاستراتيجية وليس الادارة الاستراتيجية بعينها حيث يحتوي على (التحليل الاستراتيجي والاختيار الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية) ، حيث بدأت كل من شركة كنانة والنيل الابيض تطبيق نمط التخطيط الاستراتيجي في العام 2006 م ، و2011م على التوالي حيث تمت الاستعانة ببيوت خبرة في هذا المجال لوضع الاستراتيجيات أى قبل عام من وضع الخطة الخمسية الاولى لكليهما وبالرجوع للجدول رقم (1/6) يتضح أن إنشاء ادارات التخطيط الاستراتيجي كان في العام 2007م و2015م على التوالي ونستنتج من هذا أن الخطط تم وضعها بمعزل عن الادارات المعنية بتقديم السند الفني والاستراتيجي داخل الشركة ، كما قامت كنانة بوضع استراتيجيات عشرية 2020م تبدأ من العام 2011م-2020م وهذا يدل على عدم اكتمال الخطة الخمسية الاولى 2007م-2011م وبالتالي تقييمها ، بينما بدأت شركة السكر السودانية في الاهتمام بمجال الاستراتيجيات مع بداية تاسيسها في العام 1990م الى الان من خلال وضع خطط طويلة المدى عبر مدراء القطاعات الفنية ، الزراعية، المالية ، التجارية ، الادارية وأستشارة خبراء محليين ، كما يتضح أيضاً اعتماد كل الشركات على نموذج تحليل SWOT التقليدي في صياغة الاستراتيجيات الذي يعود للعام 1942م ، كما تعتمد الشركات على جميع مدراء الادارات أو القطاعات في صياغة الاستراتيجية ولكن بدون تحديد مسبق لتشكل أعضاء فريق الاستراتيجية، أما مايتعلق بالتنفيذ والرقابة الاستراتيجي فان الأداء المنفذ من الخطة الخمسية الأولى لكانة والسكر السودانية والنيل الابيض يعتبر جيد ، مقبول ، ضعيف على التوالي وفق وجه نظرهم. كما لاحظ الدارس وجود تزامن بين خطة شركة كنانة والخطة الخمسية الأولى للدولة 2007م-2011م و تزامن خطة النيل الابيض مع الخطة الخمسية الثانية للدولة 2012م-2016م وعدم وجود فترة زمنية محددة لخطة السكر السودانية كما يتضح إن الشركات لم تضع استراتيجية طويلة أمدى تقسم إلى خطط مرحلية بالرغم من حجمها الكبير، كما يوجد توافق بين الهدف الاستراتيجي العام للشركات مع أهداف الدولة الاستراتيجية في مجال تحقيق الأمن الغذائي. وبصورة عامة فان الناظر إلى الخطط يدرك بوضوح مدى الجهد الذي بذل لتحسين الأداء بالرغم من أنها لم تحقق النسب التي أرادت لها الخطط أن تبتغي ويعزي الدارس ذلك لحدثة تجربة الشركات في مجال الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وهذه النتائج تؤكد بما لايدع مجال للشك أن شركات السكر تطبق التخطيط الاستراتيجي ولاكن بصورة غير علمية وعليه ركز الدارس في المرحلة التطبيقية على جميع شركات السكر السودانية لتاكدة من دقة البيانات .

ثالثاً: واقع تطبيق الجودة والتميز المؤسسي : قام الدارس بتوجيه العديد من الأسئلة إلى القيادات الادارية في شركات السكر السودانية وصياغة أَلجابات ومن ثم تحليله كما يلي: <sup>27</sup>

جدول رقم(3/6) يوضح الاسئلة وأجوبة المستطلعين عن تطبيق نموذج الجودة والتميز المؤسسي.

الرقم	الاسئلة	أجابات المستطلعين		
		كنانة	النيل الابيض	السكر السودانية
1	هل تتبني شركتكم نموذج للجودة والتميز المؤسسي؟	نعم	نعم	نعم
2	أذا كانت شركتكم تتبني نموذج للجودة والتميز ماهو النموذج المتبع لديكم ؟	نموذج ضبط الجودة بالمصنع		
3	هل خططت الشركة خلال السنوات الماضية للحصول على شهادة الجودة التميز العالمية ؟	لا ، ولكن حصلت الشركة على جائزة المسؤولية الاجتماعية على مستوى الوطن العربي من المنظمة العربية للمسؤولية الاجتماعية في العام 2014م.	لا	لا

المصدر : اعداد الدارس من بيانات اسئلة المقابلة الاستطلاعية والمناقشات مع صناع القرار بشركات السكر السودانية، 2017م

قام الدارس بصياغة و تحليل أجابات المستطلعين عن واقع تبني نماذج الجودة والتميز المؤسسي ومدى توفر معاييرها في شركات السكر السودانية كما موضح في الجدول رقم (3/6) أعلاه، يتضح أن جميع الشركات لا تتبني نموذج للجودة والتميز المؤسسي بشكل كامل ، ولكن تتبني أسلوب وبعد ضبط الجودة وهو المرحلة الثانية من مراحل تطور الجودة الشاملة والتميز الموسسي ، كما لم تخطط الشركات للحصول على شهادات الجودة والتميز المؤسسي العالمية بالرغم من أن شركة كنانة قد حصلت على شهادة التميز الذهبية في المسؤولية الاجتماعية على مستوى الوطن العربي حيث تعتبر المسؤولية الاجتماعية وأحدة من أهم أهداف التي يسعى لها نموذج الجودة والتميز المؤسسي الاوربي التابع EFQM وبالرغم من ذلك تلتزم الشركات (مرغمة) بمفاهيم ومعايير نموذج الجودة والتميز المؤسسي التابع EFQM وذلك لما يحتمه عليهم الاتحاد الاوربي من شروط للدخول منتجاتهم من (سكر ومشتقاته) الى أسواقها .

<sup>3</sup> أعداد الدارس بعد إجراء مجموعة من المقابلات ، مدراء التخطيط الاستراتيجي لشركة سكر كنانة والنيل الابيض ، ومدير القطاع الاداري بشركة السكر السودانية ، جمع معلومات عن شركات السكر السودانية، في الفترة من مايو - يوليو 2017م



رابعاً: تحقيق وأستدامة القدرات التنافسية العالمية: قام الدارس بتوجيه العديد من الأسئلة إلى قيادات شركات السكر السودانية وصياغة أَلجابات ومن ثم تحليلها كما يلي<sup>28</sup>

**جدول رقم(4/6) يوضح الاسئلة وأجوبة المستطلعين عن القدرات التنافسية العالمية :**

الرقم	الاسئلة	أجابات المستطلعين		
		السكر السودانية	النيل الابيض	كنانة
1	هل كان النفاذ الى الاسواق العالمية هدافاً من أهداف الشركة منذ تأسيسها ؟	لا ، بل تغطية السوق المحلي وسد الفجوة بإعتبارها شركة حكومية ، ولكن في الاعوام الماضية غيرت الشركة من توجهها وأستهدفت الاسواق الخارجية.	نعم ، ولكن بسبب مشاكل ضعف الانتاج لم تتمكن الشركة من تحقيق هدفها .	نعم ، اتفاقية تاسيس الشركة تنص على توفير 150.000الف طن للسوق المحلي والفائض للاسواق الخارجية .
2	كيف يتم تحديد الكميات المخصصة من السكر الى الاسواق الخارجية خلال 10/5سنوات الاخيرة ؟	لم تخصص الشركة حصة محددة للاسواق الخارجية ، حيث تركز أولاً على السوق المحلي والفائض يوجه الى الاسواق الخارجية	لم تحدد كميات محدد للاسواق الخارجية يتوقف على حجم الانتاج .	90% للسوق المحلي و 10% للسوق الخارجي حتى العام 2012م حيث حررت الدولة تجارة السكر مما ادى الى اغراق السوق المحلي بالسكر المستورد وعليه غيرت شركة سكر كنانة من استراتيجيتها في توزيع الانتاج على الاسواق بنسبة 50% للسوق المحلي و 50% للسوق الخارجي
3	ما هي الاسواق الخارجية الرئيسية التي استهدفتها الشركة ؟	لا توجد أسواق محددة		الاسواق الاوربية حيث تخصص لها الشركة (200) الف طن سكر خام سنوياً، وجمهورية إثيوبيا ودولة تشاد وجنوب السودان ودول الخليج
4	ما مقدار الحصة السوقية للشركة في الاسواق العالمية المستهدفة ؟			لا أعرف بالضبط ولكننا نصدر 50% من انتاجها .
5	ما هو الهدف من النفاذ الى الاسواق الخارجية		حاجة الشركة للعملة الصعبة.	

<sup>3</sup> أعداد الدارس بعد إجراء مجموعة من المقابلات ، مدراء التسويق والمبيعات ، جمع معلومات عن شركات السكر السودانية، في الفترة من مايو -يوليو 2017م

أجابات المستطلعين			الاسئلة	الرقم
السكر السودانية	النيل الابيض	كناانة		
كل الشركات المصنعة للسكر	الشركات العالمية	هناك العديد من الشركات المنافسة اهمها البرازيل - الهند - تايلند.	من هم منافسوك في الاسواق العالمية ؟	6
مواصفات المنتج طبيعية.	جودة التصنيع. الطاقم الإداري القادر على خوض التحديات. العلاقات الإيجابية داخلياً وخارجياً. تتوفر أحدث التقنيّة العالمية .	الجودة العالية لمنتجات . السعر المناسب .	ما الذي يعطي الشركة قدرات تنافسية عالمية؟	7
لا، توجد متابعة وصيانة فنية دورية	نعم، يجري سنويا وذلك عبر ميزان الاحلال بتجديد مايجب في المصنع والاسطول والمعدات وانظمة الرى .		هل تم تجديد وتحديث المصنع ؟	8
355 الف طن	450 الف طن	425 الف طن	كم تبلغ طاقة المصنع ؟	9

المصدر : اعداد الدارس من بيانات اسئلة المقابلة الاستطلاعية والمناقشات مع صناع القرار بشركات السكر السودانية، 2017م

قام الدارس بصياغة و تحليل أجابات المستطلعين عن تحقيق وأستدامة القدرات التنافسية العالمية كما موضح في الجدول رقم (4/6) أعلاه، يتضح أن شركة كناانة والنيل الابيض منذ تاسيسهم كان النفاذ الى الاسواق الخارجية من ضمن أهدافهم الاستراتيجية (الغير قابلة للقياس) بالرغم من عدم أستطاعة الاخيرة تحقيق أهدافها وذلك لضعف الانتاج بسبب ملوحة الارض ويعزى الدارس تميز شركة النيل الابيض بالرغم من حدائه تاسيسها للاستفادة القصوي من خبرات شركة كناانة الطويلة التي تدير وتملك جزء كبير منها بينما لم يكن السوق الخارجي من ضمن أهداف الشركة السودانية منذ تاسيسها ، أما بالنسبة للكميات المخصصة للاسواق العالمية بالرغم من قلتها مقارنة بالانتاج كانت دائماً بعد تغطية وأستيفاء السوق المحلي، بينما لم تحدد كل من شركة النيل الابيض والسكر السودانية أسواقاً عالمية أستطاعت شركة كناانة أستهداف بعض الاسواق الاوربية و الخليجية والافريقية مع عدم مقدرتها على تحديد حصتها السوقية في الاسواق التي أستهدفتها وذلك ناتج من عدم توفر معلومات دقيقة عن حصة المنافسين في تلك الاسواق ، وبالرغم من ذلك أستطاعت كل الشركات في السنوات الاخيرة من النفاذ الى الاسواق الخارجية بكميات متفاوتة من السكر الخام فقط لدول الاتحاد الأوربي (تم

التطرق للصادر بالتفصيل في الفصل السابق) وذلك وفق إتفاقية ( كل شي عدا السلاح) والتي لديها مزايا تفضيلية خاصة للدول الأقل نموا والتي يعتبر السودان من ضمنها ، كما أن الدافع الرئيسي للنفوذ الى الاسواق الخارجية حوجه الشركات للعمليات الصعبة وليس لفتح أسواق جديدة ، لم تعمل كل من شركة النيل الابيض والسكر السودانية على دراسة وتحليل المنافسين في الاسواق العالمية لذلك لم تتمكن من تحديدهم بالضبط كما أهتمت شركة كنانة بالمنافسة الخارجية وذلك ناتج من نفاذها المبكر الى الاسواق العالمية منذ 1991-1992م لذلك تعرف من هم منافسيها بالتحديد ، كما يتضح أن هنالك تباين في نظرة الشركات للقدرات التنافسية العالمية حيث ترى كنانة أن القدرات تتجسد في الجودة وتمايز المنتج أى من منظور تسويقي بحث بالرغم من أن شركة كنانة تمتلك مهارات وخبرات عالية وتكنولوجيا متطورة وموارد وقدرات كبيرة ، بينما ترى شركة النيل الابيض القدرات التنافسية على أنها جودة وكوادر موهلة وتكنولوجيا وثقافة ومناخ تنظيمي ، كما أختزلت السكر السودانية القدرات في مواصفات المنتج فقط ، كما تهتم الشركات في القطاع الخاص بتجديد وتحديث المصانع بشكل سنوي بما يضمن التميز من منظور عالمي وذلك عبر ميزان الاحلال ، بينما تعمل شركة القطاع العام على الصيانة الفنية الدورية . و يتضح أن اجمالي الطاقة التصميمية للانتاج في مصانع السكر في السودان تبلغ 1.230.000 طن سنوياً وبالرجوع للفصل السابق نجد بالمقارنة مع أجمالي السكر المنتج للعام 2017 الذي بلغ 575.160 بواقع 233.117 طن لشركة السكر السودانية و42,425 طن لشركة النيل الابيض و 299.618 لشركة كنانة بنسبة أداء بلغت 65.66 % و9.42% و70.49 % على التوالي أى مانسبته 46,67 % من الطاقة الكلية للمصانع وهذا أن دل أنما يدل على أن طاقات الانتاج في مجال السكر معطلة بنسبة53,33 % .

خامساً: التسويق الدولي: قام الدارس بتوجيه العديد من الأسئلة إلى قيادات التسويق والمبيعات في شركات السكر السودانية وصياغة لأجابات ومن ثم تحليلها كما يلي<sup>29</sup>

### جدول رقم(5/6) يوضح الاسئلة وأجوبة المستطلعين عن التسويق الدولي

الرقم	الاسئلة	أجابات المستطلعين		
		السكر السودانية	النيل الابيض	كنانة
1	هل يتم انتاج سكر مخصص للاسواق الخارجية؟	نفس المنتج المحلي يتم ادخاله الى الاسواق الخارجية	لا ، نحن ننتج سكر بمواصفات أوروبية لذلك يتم ادخاله مباشرة الى الاسواق العالمية	
2	ما الذي يعطي منتج الشركة ميزة تنافسية عالمية؟	سكر طبيعي بمواصفات طبيعية .	الجودة	الجودة والسعر المناسب
3	ما هي أحجام تعبئة السكر المستخدمة في الشركة؟	شوال سعه خمسين كيلو .	شوال سعه خمسين كيلو.	- شوال سعه عشرة كيلو . - شوال سعه خمسين كيلو.
4	هل تشارك الشركة في معارض الصناعات الغذائية العالمية؟	نعم ، شاركت الشركة في معرض أثيوبيا	نعم ، شاركت الشركة في معرض كينيا ، لندن	نعم ، تشارك الشركة في كل معارض الصناعات الغذائية العالمية.
5	هل تملك الشركة موقع إلكتروني على الإنترنت؟	نعم يوجد صفحة على الإنترنت	تحت الإنشاء	نعم ، وتتيح للقاري الاطلاع على معظم المعلومات الخاصة بالشركة
6	هل توجد لديكم قنوات توزيع عالمية؟	لا نعتمد على التوزيع المباشر		نعم ، المملكة المتحدة (لندن) - الإمارات العربية المتحدة (دبي).

المصدر : اعداد الدارس من بيانات اسئلة المقابلة الاستطلاعية والمناقشات مع صناع القرار بشركات السكر السودانية،2017م قام الدارس بصياغة و تحليل أجابات المستطلعين عن التسويق الدولي كما موضح في الجدول رقم (5/6) أعلاه، يتضح أن شركات السكر تنتج سكر نمطي يصلح للتسويق في السوق المحلي والاجنبي معاً مع تباين في الجودة. كما أن القطاع الخاص بشكل عام يهتم بجودة المنتج بشكل عالي بالرغم من عدم تبنيها مواصفات الجودة والتميز المؤسسي العالمية ويعزي ذلك لضرورة أن تستوفي منتجات جميع الشركات بشكل عام مواصفات وشروط الاسواق التي تريد الدخول لها و في هذه الحالة بشكل خاص يشترط الاتحاد الاوربي على شركات السكر السودانية أن تلتزم بمعاييرها الاوربية حتى تسمح لها بدخول منتجاتها الى أسواقها وهنا تجدر الاشارة الى أن السكر المصدر من قبل الشركات السودانية في الاعوام السابقة هو سكر خام غير كامل التصنيع لنفس السبب الذي تم ذكره ، بينما تعتمد شركة السكر السودانية على المواصفات الطبيعية حيث لا يوجد تفرد وتميز

<sup>3</sup> أعداد الدارس بعد إجراء مجموعة من المقابلات ، مدراء التسويق والمبيعات ، جمع معلومات عن شركات السكر السودانية، في الفترة من مايو -يوليو 2017م

عالمي ، أما اسعار السكر فيتضح أن كنانة توائم بين الجودة والسعر أما النيل الابيض والسكر السودانية لاتوائم بينهم ، كما تنتج الشركات عبوات بسعات كبيرة وتصميم موحدة مما قد لايتناسب مع احتياجات وتوقعات العملاء في الاسواق العالمية خصوصاً مع تعدد البدائل التي يوفرها المنافسين من حيث الحجم والشكل والنوع ودرجة التركيز وغيرها ومن الملاحظ أن شركات القطاع الخاص تهتم بالترويج والاعلان والتعريف بمنتجاتها عبر المشاركة بقوة في معارض الصناعات الغذائية على كافة المستويات المحلية والاقليمية والدولية كما يتضح تواضع مستوي المشاركة من قبل شركة السكر السودانية. أما في مايتعلق بالموقع الالكتروني فان كل من كنانة والسكر السودانية تمتلك موقعاً على الانترنت كما لاتمتلك شركة النيل الابيض موقعاً على الانترنت الى يومنا هذا .كما تمتلك شركة كنانة قنوات توزيع عالمية في لندن ودبي بينما يتم التوزيع للنيل الابيض والسكر السودانية بطريقة مباشرة من خلال مقر شركتهم بجمهورية السودان .

## 2.6 إجراءات الدراسة التطبيقية:

أستكمالاً لما بدا به الدارس في المبحث السابق سيتم التطرق في هذا المبحث الى الاجراءات والخطوات التي تم أتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية ، والتي تتمثل في( منهج الدراسة ، وصف مجتمع وعينة الدراسة ، وصف أداة الاستبانة ، واسلوب جمع البيانات ومعالجتها احصائياً" وتفسيرها، واجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحيتها والاساليب الاحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج وذلك على النحو التالي:

### 1.2.6 منهج الدراسة :

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على تقييم أثر تطبيق الادارة الاستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية : دور التميز مؤسسي متغيراً وسيطاً فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره يتلاءم وطبيعة المشكلة موضوع الدراسة ومناسب في تحقيق أهدافها ويعبر عن الظاهرة كفيها" وكمياً" ، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً"رقمياً" يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الاخرى.(عبيدات وآخرون 2001م ، كما أتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة لما يوفرة من بيانات تفصيلية ودقيقة عن الحالة موضوع الدراسة ، الى جانب المنهج التاريخي لسرد الحقائق التاريخية المتعلقة بالدراسة للاستفادة من معلومات الماضي لتغيير الحاضر والمستقبل .

### 2.2.6 مجتمع وعينة الدراسة:

**مجتمع الدراسة :** اشتمل مجتمع الدراسة على صناع القرار من( قيادات ومدراء) شركات السكر السودانية ومصانعها (الخاصة والعامّة) - بولاية الخرطوم كونهم الفئات الاكثر علاقة بموضوع الدراسة حيث يتكون مجتمع الدراسة (185) فرداً .

عينة الدراسة: تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ريتشارد جيجر التالية :

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

حيث أن :

حجم المجتمع : N

الدرجة المعيارية المقابلة لمستوي الدلالة 0.95 وتساوي Z : 1.96

نسبة الخطأ : D

تم اختيار عينة ( قصدية ) بلغت (125) فردا بنسبة(69.8) % و هي احد العينات الغير احتمالية التي يختارها الدارس للحصول على اراء او معلومات معينة لا يتم الحصول عليها الا من تلك الفئة المقصودة (عبد العزيز ، 2006م ، ص 82) حيث تم استرجاع عدد (119) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (95.2)%. ويعتبر معدل الاستجابة من المعدلات العالية باعتباره يفوق الحدود المتعارف عليها (75)% ويعزى الارتفاع النسبي للردود إلى المتابعة المستمرة من جانب الدارس بيانها كالاتي:

#### جدول رقم (6/6) معدل استجابة المبحوثين

النسبة	العدد	البيان
100%	125	العدد الكلي للاستبيانات الموزعة
95.2%	119	الاستبيانات التي تم إرجاعها كاملة
4.8%	6	الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها
0	0	الاستبيانات غير صالحة للتحليل
95.2%	119	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

#### 3.2.6 خصائص عينة الدراسة

ومن خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة الجزء الأول من استمارة الدراسة، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبية العلمية والعملية والاجتماعية، حيث إن هذه الصفات تمثل متغيرات قد يؤثر تغييرها في نتيجة هذه الدراسة إذا ما أعيد تطبيقها في وقت لاحق، وكذلك قد يؤثر تغييرها في نتائج الدراسات المماثلة إذا ما طبقت على نفس مجتمع هذه الدراسة واتخذت نتيجة هذه الدراسة كمحك لنتائجها . وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعا" للمتغيرات الشخصية:

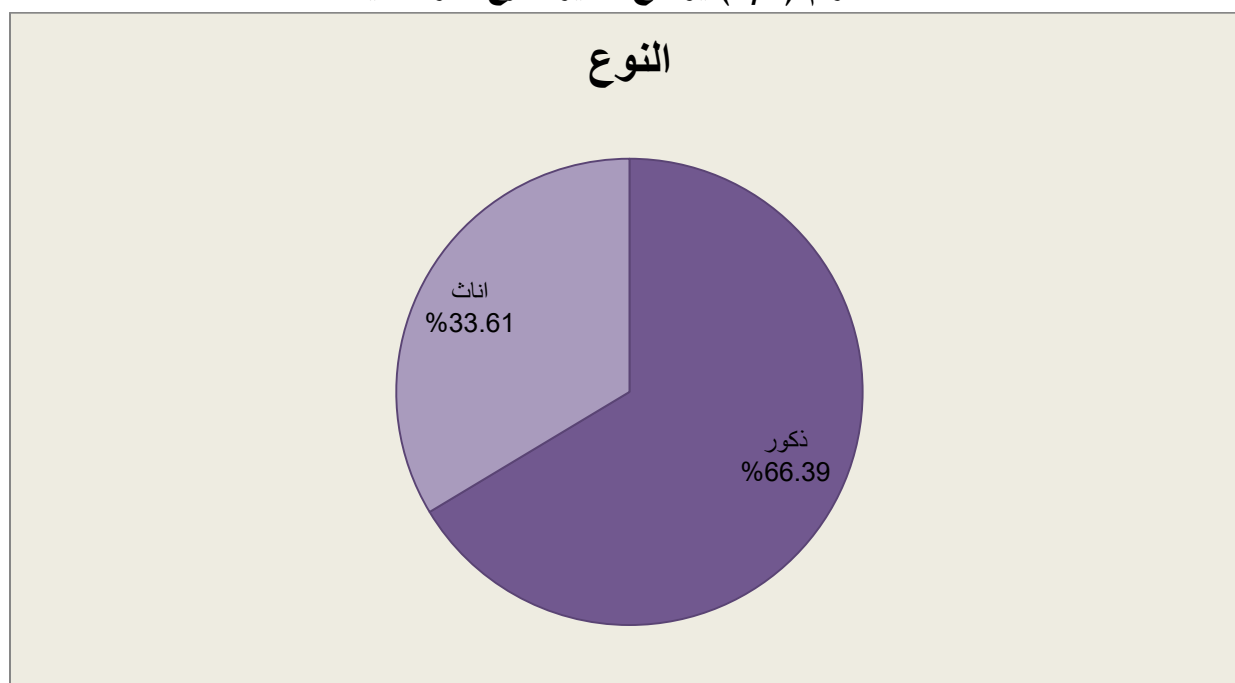
خصائص عينة الدراسة :  
وصف وتحليل البيانات الشخصية  
أ. وصف متغير النوع :

جدول رقم (7/6) يوضح متغير النوع لأفراد العينة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
النوع	ذكر	79	66.39%
	انثي	40	33.61%
المجموع		119	100%

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

شكل رقم (1/6) يوضح متغير النوع لأفراد العينة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

من الجدول رقم (2/6) والشكل رقم (1/6) اعلاه يتضح أن غالبية افراد العينة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (66.39) % بينما بلغت نسبة الذكور في العينة (33.61) % .

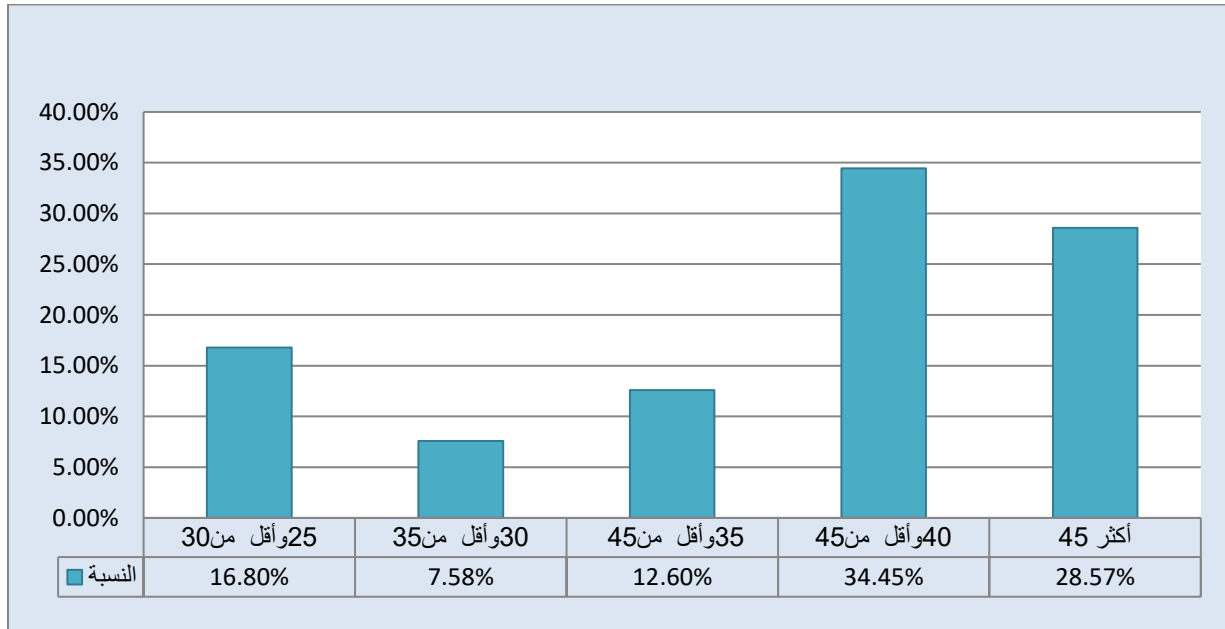
ب. وصف متغير العمر :

جدول رقم (8/6) يوضح متغير العمر لأفراد العينة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
العمر	25 وأقل من 30 سنة	20	16.8%
	30 وأقل من 35 سنة	9	7.58%
	35 وأقل من 40 سنة	15	12.6%
	40 وأقل من 45 سنة	41	34.45%
	45 سنة فأكثر	34	28.57%
المجموع		119	100%

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

شكل رقم (2/6) يوضح متغير العمر لأفراد العينة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

من الجدول رقم (8/6) والشكل رقم (2/6) يتضح اعلاه يتضح أن النسبة الكبرى من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (40-45) سنة حيث بلغت نسبتهم (34.45) % ويعزى الدارس ذلك إلى أن الشركات تسعى إلى الاستفادة من خبرات الشباب التي تمتلك القدرة على الإبداع والتطوير في المجالات المختلفة .



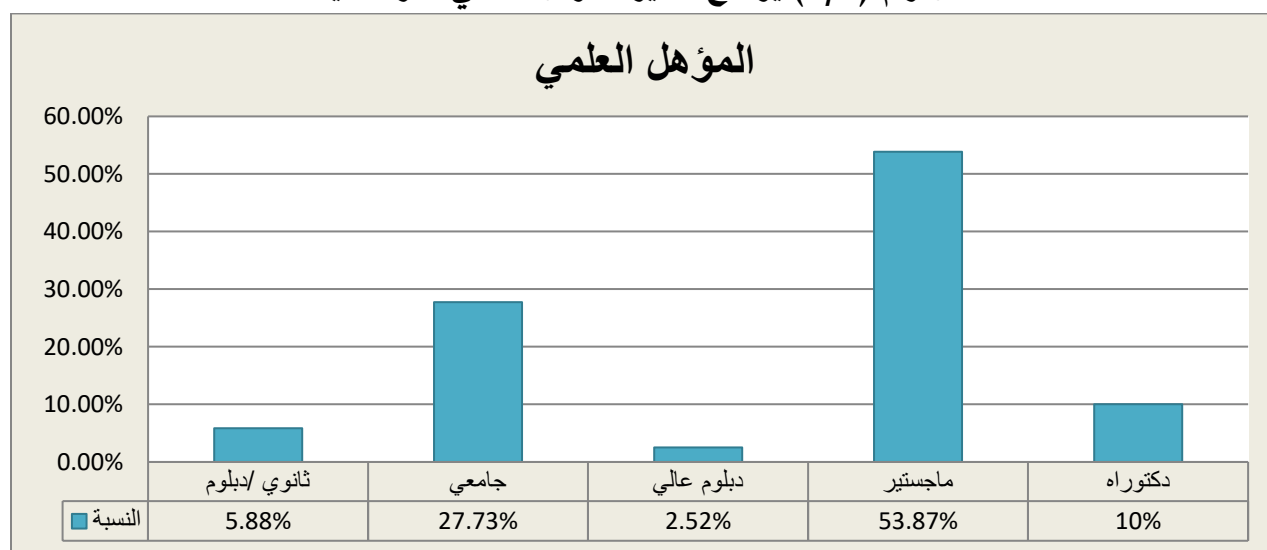
ج. وصف متغير المؤهل العلمي :

جدول رقم (9/6) يوضح متغير المؤهل العلمي لأفراد العينة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل الأكاديمي	ثانوي/دبلوم	7	5.88%
	بكالوريوس	33	27.73%
	دبلوم عالي	3	2.52%
	ماجستير	64	53.87%
	دكتوراه	12	10%
المجموع		119	100%

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

شكل رقم (3/6) يوضح متغير المؤهل العلمي لأفراد العينة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

من الجدول رقم (9/6) والشكل رقم (3/6) اعلاه يتضح أن غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمي فوق الجامعي (دبلوم عالي , ماجستير , دكتوراه ) حيث بلغت نسبتهم (66.39) % بينما بلغت نسبة حملة التعليم الجامعي في العينة (27.73) % . أما المستويات التعليمية الدنيا في العينة (الثانوي -الدبلوم الوسيط) فقد بلغت نسبتهم (5.88) % ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة ممن يحملون درجات جامعية عالية وفوق الجامعية حيث بلغت نسبتهم (94.12) % مما يدل على أن سياسة الشركات تهتم بجودة التأهيل العلمي لقياداتها (أفراد العينة) وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة .

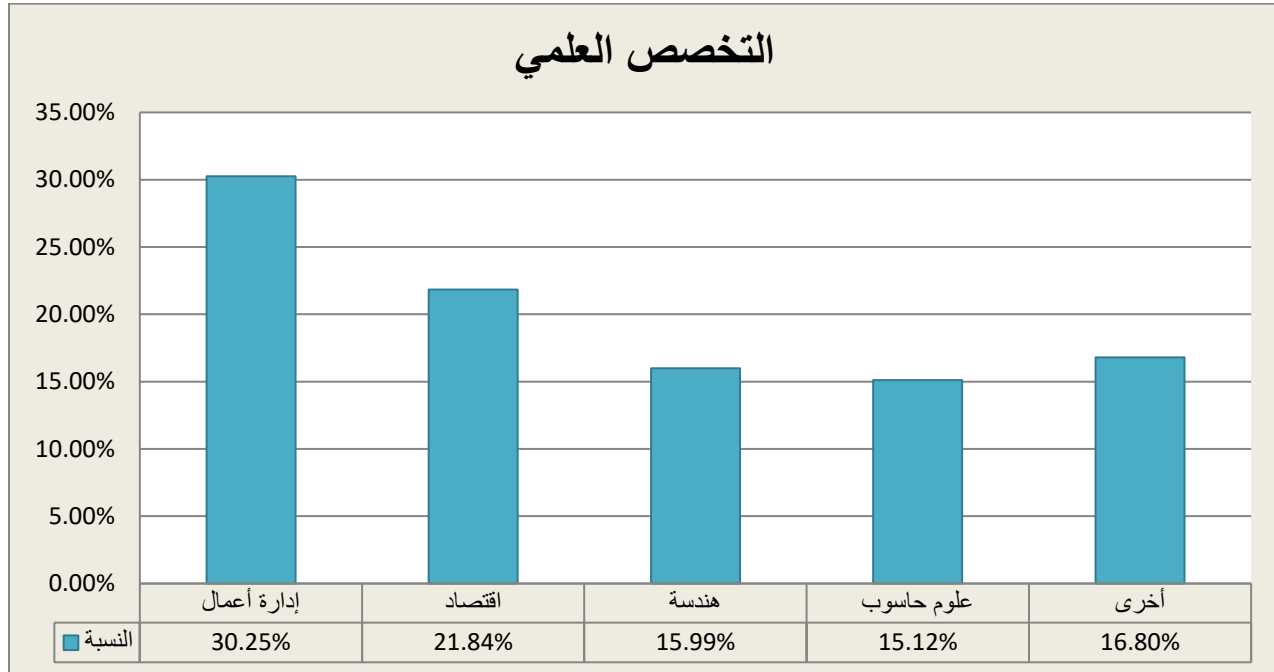
د. وصف متغير التخصص العلمي :

جدول رقم (10/6) يوضح متغير التخصص العلمي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
التخصص العلمي	إدارة أعمال	36	30.25%
	اقتصاد	26	21.84%
	هندسة	19	15.99%
	علوم حاسوب	18	15.12%
	أخرى	20	16.80%
المجموع		119	100%

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

شكل رقم (4/6) يوضح متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

من الجدول رقم (10/6) والشكل رقم (4/6) اعلاه يتضح أن غالبية أفراد العينة من تخصص إدارة الأعمال والاقتصاد حيث بلغت نسبتهم (52.09) % بينما بلغت نسبة المتخصصين في الهندسة في العينة (15.99) % . أما المتخصصين في علوم الحاسوب فقد بلغت نسبتهم (15.12)% ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة من التخصصات ذات الصلة بموضوع الدراسة مما يدل على تناسب التخصص العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل ممتاز والإجابة عليها بدقة .

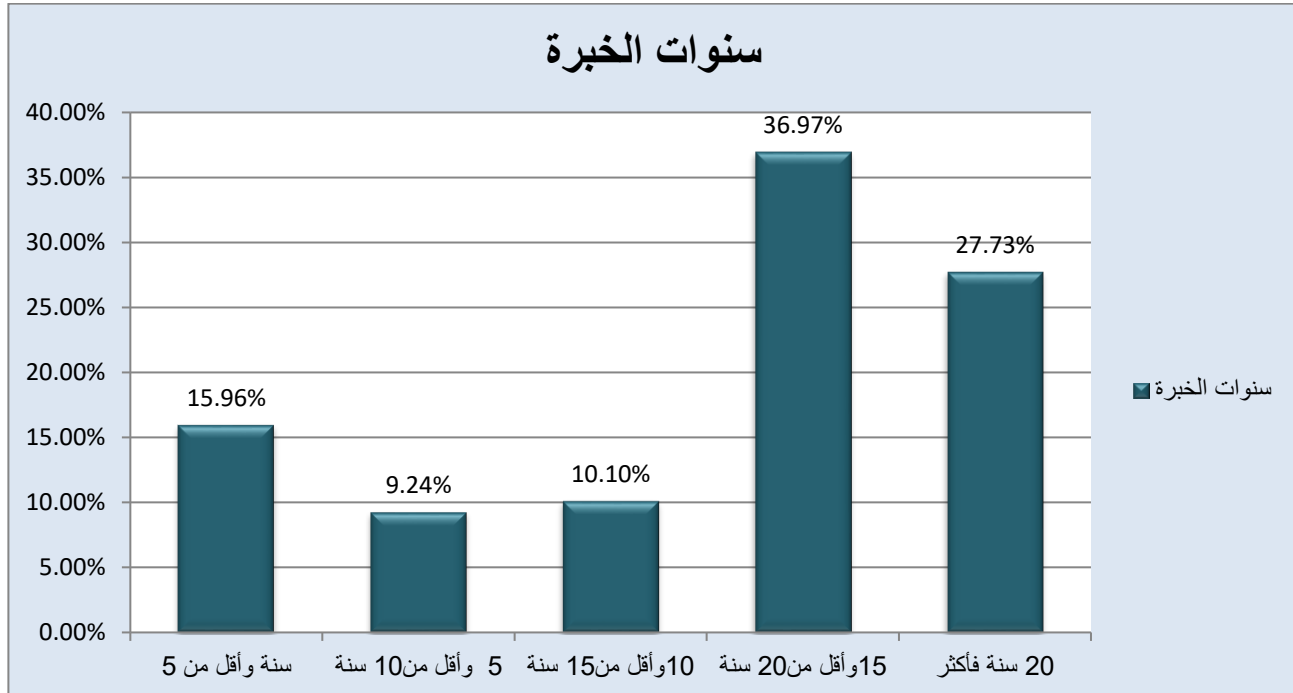
هـ. وصف متغير سنوات الخبرة :

جدول رقم (11/6) يوضح متغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
سنوات الخبرة	سنة وأقل من 5	19	15.96%
	5 وأقل من 10 سنة	11	9.24%
	10 وأقل من 15 سنة	12	10.10%
	15 وأقل من 20 سنة	44	36.97%
	20 سنة فأكثر	33	27.73%
المجموع		119	100%

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

شكل رقم (5/6) يوضح متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

من الجدول رقم (11/6) والشكل رقم (5/6) اعلاه يتضح أن الغالبية العظمى من أفراد العينة المبحوثة لديهم خبرات ، حيث بلغت أكثر سنوات الخبرات في العمل ما بين ( 15 وأقل من 20 سنة) وقد بلغت نسبتهم (36.97) % ثم في المرتبة الثانية الافراد الذين تبلغ سنوات خبرتهم أكثر من (20 سنة) بنسبة (27.73) % ثم المرتبة الثالثة الافراد الذين تبلغ سنوات خبرتهم في العمل ما بين ( سنة وأقل من م سنوات) بنسبة (15.96) % وأخيرا" الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5 سنوات الى وقل من 15 سنة) بنسبة (19.34) % .

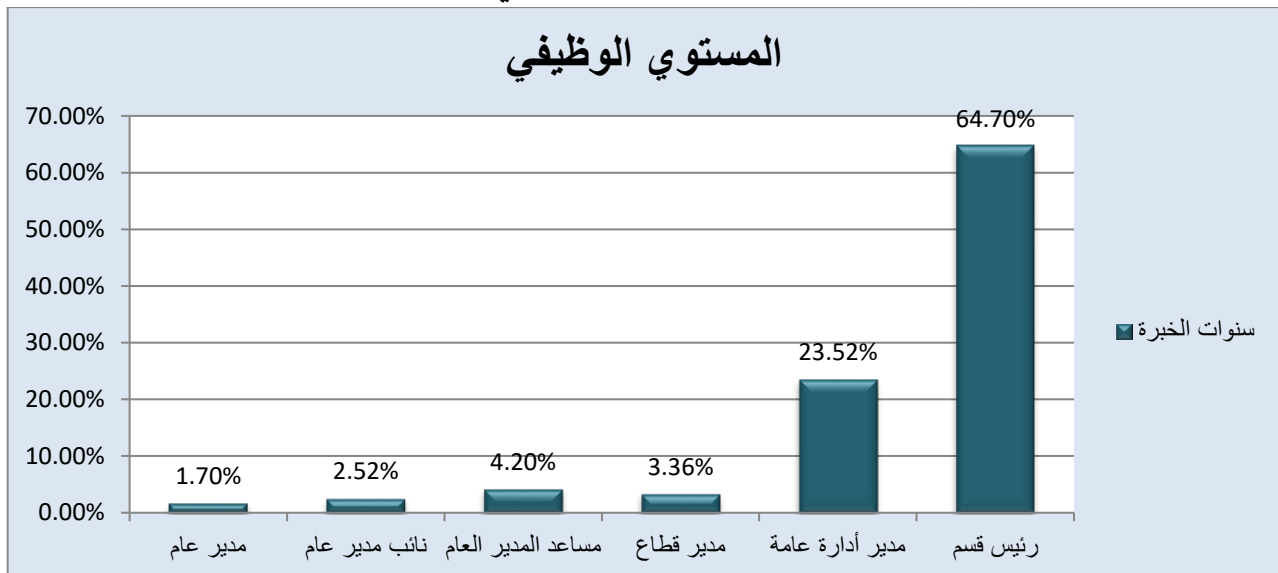
و. وصف متغير المستوي الوظيفي:

جدول رقم (12/6) يوضح متغير المستوي الوظيفي لأفراد العينة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
المستوي الوظيفي	مدير عام	2	1.70%
	نائب مدير عام	3	2.52%
	مساعد المدير العام	5	4.20%
	مدير قطاع	4	3.36%
	مدير إدارة عامة	28	23.52%
	رئيس قسم	77	64.70%
المجموع		119	100%

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

شكل رقم (7/6) يوضح متغير المستوي الوظيفي لأفراد العينة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

من الجدول رقم (12/6) والشكل رقم (7/6) اعلاه يتضح أن الغالبية العظمى من أفراد العينة المبحوثة من مدرء الإدارة العامة ورؤساء الأقسام حيث بلغت نسبتهم (88.22) % ثم في المرتبة الثانية أفراد العينة من مساعدي المدرء العامين ومدرء القطاعات الرئيسية بنسبة (7.56) % وأخيرا" أفراد العينة من المدرء العامين ونوابهم بنسبة (4.22) % ويعزى ذلك لأكثرة أعمالهم و أنشغالهم .

**4.2.6 وصف أداة الاستبانة :** أعمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة للأسباب التالية :

1. يمكن تطبيقها للحصول على معلومات من عدد من الأفراد.
2. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
3. سهولة وضع عباراتها واختبار ألفاظها.
4. توفر وقت للمستجيب وتعطيه فرصة التفكير.
5. تعطى الوحدات المستجيبة الحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الأخرى عليها.

حيث تم تصميم استمارة استقصاء لتلاءم أهداف الدراسة و اشتملت على قسمين:  
**القسم الأول:** يحتوى على عدد (6) فقرات تناولت السمات الشخصية لإفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:

1. النوع.
2. العمر.
3. المؤهل العلمي.
4. التخصص العلمي.
5. عدد سنوات الخبرة.
6. المستوى الوظيفي.

**القسم الثاني:** يقيس محاور الدراسة الأساسية يتكون من ثلاثة محاور وذلك على النحو التالي:  
**المحور الأول:** يقيس تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركات محل الدراسة ويمثل المتغير المستقل للدراسة ويتكون من عدد (5) أبعاد وهى :

**جدول رقم (13/6) توزيع متغيرات محور تطبيق الإدارة الإستراتيجية**

عدد الفقرات	متغيرات محور تطبيق الإدارة الإستراتيجية	المتغيرات
7	التحليل البيئي	الأول
3	الاختيار الاستراتيجي	الثاني
5	صياغة الإستراتيجية	الثالث
11	تنفيذ الإستراتيجية	الرابع
4	الرقابة الإستراتيجية	الخامس

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

## المحور الثاني:

يقيس التميز المؤسسي في الشركات محل الدراسة ويمثل المتغير الوسيط للدراسة ويتكون من عدد (5) أبعاد  
وهي:

### جدول رقم (14/6) توزيع متغيرات محور التميز المؤسسي

عدد الفقرات	متغيرات محور التميز المؤسسي	المتغيرات
7	قيادة التميز	الأول
5	الإستراتيجية	الثاني
5	العاملين	الثالث
4	الشراكات والموارد	الرابع
5	العمليات والمنتجات والخدمات	الخامس
37	المجموع	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

## المحور الثالث:

يقيس القدرات التنافسية العالمية في الشركات محل الدراسة ويمثل المتغير التابع للدراسة ويتكون من عدد (4)  
أبعاد وهي:

### جدول رقم (15/6) توزيع متغيرات محور القدرات التنافسية العالمية

عدد الفقرات	متغيرات محور القدرات التنافسية العالمية	المتغيرات
5	النفوذ إلى الأسواق الخارجية	الأول
4	نمو الحصة السوقية	الثاني
4	نمو الربحية	الثالث
5	دعم العلامة التجارية	الرابع
18	المجموع	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

## 5.2.6 مقاييس الدراسة :

كما تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم ركب (16/6) أدناه .

### جدول رقم (16/6) يوضح مقياس درجة الموافقة ليكرت الخماسي (Likart Scale)

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	80 فأكثر%	درجة موافقة مرتفعه جدا"
أوافق	4	70-79%	درجة موافقة مرتفعه
محايد	3	50-69%	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	2	20-49%	درجة موافقة منخفضة
لأوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جدا

### المصدر: إعداد الدارس 2017م

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة :

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

## 6.2.6 " تقييم أدوات القياس:

وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

### 4. صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة ، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من :

### أ. اختبار صدق محتوى المقياس:

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين

بلغ عددهم (15) محكم في مجال موضوع الدراسة ، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف. وبعد أن تم استرجاع الاستبانة من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات ، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية . وقد اعتبر الدارس الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري ، وصدق المحتوى للأداة واعتبر الدارس أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له .وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية ( انظر ملحق 2).

#### ب. الاتساق الداخلي :

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الدارس بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

#### المحور الأول: تطبيق الإدارة الإستراتيجية

##### جدول رقم (17/6) نتائج اختبار الصدق لمحور تطبيق الإدارة الإستراتيجية

الرقم	المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	التحليل البيئي	0.71	0.000
2	الاختيار الاستراتيجي	0.75	0.000
3	صياغة الإستراتيجية	0.74	0.000
4	تنفيذ الإستراتيجية	0.71	0.000
5	الرقابة الإستراتيجية	0.77	0.000

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يوضح جدول (17/6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية 0.05 وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه .



## المحور الثاني: التميز المؤسسي

### جدول رقم (18/6) نتائج اختبار الصدق لمحور التميز المؤسسي

الرقم	المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	قيادة التميز	0.63	0.000
2	الإستراتيجية	0.69	0.000
3	العاملين	0.69	0.000
4	الشراكات والموارد	0.67	0.000
5	العمليات والمنتجات والخدمات	0.67	0.000

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2017م

يوضح جدول (18/6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه

### المحور الثالث: القدرات التنافسية العالمية

### جدول رقم (19/6) نتائج اختبار الصدق لمحور القدرات التنافسية العالمية

الرقم	المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	النفاز إلى الأسواق الخارجية	0.65	0.000
2	نمو الحصة السوقية	0.70	0.000
3	نمو الربحية	0.74	0.000
4	دعم العلامة التجارية	0.66	0.000

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2017م

يوضح جدول (19/6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

### ج. الصدق البنائي :

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

## جدول رقم (20/6) نتائج اختبار الارتباط لمحاور الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	الإدارة الإستراتيجية	33	0.71	0.000
2	التميز المؤسسي	37	0.67	0.000
3	القدرات التنافسية العالمية	18	0.79	0.000

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2017م

يبين جدول (20/6) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05  $\alpha=$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

(2) اختبار الثبات: يرى (عبد الفتاح، 1981، ص 560) أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة في نفس الظروف والشروط وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعنى الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وبالتالي كلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وقد اعتمدت الدراسة لاختبار ثبات أداة الدراسة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي. وتعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشرط أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الدارس بحساب معامل الثبات لمحاور الدراسة، وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة:

أولاً: محور تطبيق الإدارة إستراتيجية

جدول رقم (21/6) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات محور تطبيق الإدارة الإستراتيجية

الرقم	المتغيرات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	التحليل البيئي	7	0.93
2	الاختيار الاستراتيجي	3	0.81
3	صياغة الإستراتيجية	11	0.94
4	تنفيذ الإستراتيجية	7	0.94
5	الرقابة الإستراتيجية	4	0.93

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2017م

من الجدول (21/6) يتضح أن نتائج اختبار الثبات لقيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور تطبيق الإدارة الإستراتيجية اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع محاوره وعليه يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور تطبيق الإدارة الإستراتيجية تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

**ثانيا: محور التميز المؤسسي**

**جدول رقم (22/6) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمتغيرات محور التميز المؤسسي**

الرقم	المتغيرات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرنباخ
1	قيادة التميز	7	0.96
2	الإستراتيجية	5	0.92
3	العاملين	5	0.96
4	الشراكات والموارد	4	0.94
5	العمليات والمنتجات والخدمات	5	0.92

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2017م

من الجدول (22/6) يتضح أن نتائج اختبار الثبات لقيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور التميز المؤسسي اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع محاوره وعليه يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور التميز المؤسسي تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

**ثالثا: محور القدرات التنافسية العالمية**

**جدول رقم (23/6) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمتغيرات محور القدرات التنافسية العالمية**

الرقم	المتغيرات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرنباخ
1	النفوذ إلى الأسواق الخارجية	5	0.90
2	نمو الحصة السوقية	4	0.89
3	نمو الربحية	4	0.95
4	دعم العلامة التجارية	5	0.94

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2017م

من الجدول (23/6) يتضح أن نتائج اختبار الثبات لقيم الفأ كرنباخ لجميع عبارات محور القدرات التنافسية العالمية أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع محاورها وعليه يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور القدرات التنافسية العالمية تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

#### 7.2.6 تطبيق إستبانة الدراسة :

بعد أن أصبحت أداة الدراسة جاهزة، قام الدارس بالاتصال على أفراد العينة لبدائية مشوار توزيع الاستمارات في المجتمع موضع الدراسة حيث قابل الدارس أعضاء عينة الدراسة وشرح لهم الإجراءات المراد تنفيذها وتم استلام الاستمارات بعد الإجابة عنها في حينها المحدد. ووجد الدارس تعاوناً كبيراً من أفراد العينة، وقد تم إرفاق خطاب خاص مع كل إستبانة للوحدات المبحوثة يوضح أسئلة الدراسة وأهدافها. وبعد جمع الاستمارات قام الدارس بعد التأكد من اكتمال البيانات وإجابات المبحوثين لأداء الدراسة، إلى تفرغ البيانات والمعلومات في الجداول التي تم إعدادها لذلك، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (1,2,3,4,5) على الترتيب .

#### 8.2.6 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

عالج الدارس البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية إحصائياً، باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS ، حيث قام بما يلي:

1. ترميز متغيرات الدراسة بطريقة واضحة، حتى لا يحدث خلط في دلالة الرموز المعطاة، وقام الدارس بتسجيل كل متغير والرمز الذي أعطى له في قائمة، لكي يتم الرجوع إليها عند الحاجة .
  2. إدخال بيانات استمارات الاستفتاء المصححة مسبقاً إلى الحاسب الآلي، وذلك بعد ترقيمها حتى يمكن الرجوع إليها للتأكد من بياناتها عند الحاجة لذلك.
- ولتحليل البيانات ، تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(1) إجراء اختبار الثبات: وذلك باستخدام " كل من اختبارات الصدق/ اختبارات الثبات.

(2) أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال:

- أ. حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترّب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

ب. الانحراف المعياري : وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة الرئيسية عن متوسطها الحسابي (وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس).

### (3) تحليل الانحدار :

تم استخدام تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد) الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة تغيير وحدة واحدة من المتغير المستقل. كما يتم الاعتماد على معامل التحديد ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات أيضاً يتم الاعتماد على اختبار ( $T$ ) لقياس قوة التأثير بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية ( $Prob$ ) للمعلمة المقدرة مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05 يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً , إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أي أن النتيجة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويتم الاعتماد على قيمة بيتا ( $B$ ) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير في المتغير المستقل. بينما يتم استخدام اختبار ( $F$ ) للتعرف على معنوية النموذج ككل.

### 9.2.6 عرض وتحليل بيانات الدراسة :

يشتمل هذه الجزء من الدراسة على تحليل لمحاور الدراسة الأساسية وذلك لوصف خصائص متغيرات الدراسة حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محاور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي ( $5 / (1+2+3+4+5) = 3$ ). حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3), وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات. وفيما يلي جداول توضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم . وذلك على النحو التالي :

## المحور الأول: تطبيق الإدارة الإستراتيجية

وفيما يلي الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات محور تطبيق الإدارة الإستراتيجية

### (1) التحليل الاستراتيجي :

جدول رقم (6/ 24) الإحصاء الوصفي لعبارات متغير التحليل البيئي .

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات	الرقم
3	مرتفعة جدا	84.0%	4.20	0.887	عملت الشركة على دراسة وتحليل الأوضاع والتطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية المحلية والإقليمية والعالمية.	1
1	مرتفعة جدا	84.8%	4.24	0.850	درست الشركة متطلبات الأسواق الخارجية وأوضاع المنافسين	2
6	مرتفعة جدا	83.2%	4.16	0.882	درست الشركة احتياجات عملائها وشركائها والمجتمع .	3
5	مرتفعة جدا	83.8%	4.19	0.872	عملت الشركة على دراسة وتحليل سوق العمل .	4
4	مرتفعة جدا	84.0%	4.20	0.891	عملت الشركة على دراسة أوضاع الموردين.	5
7	مرتفعة جدا	83.0%	4.15	0.816	عملت الشركة على دراسة وتحليل المحتوى التنظيمي (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد) .	6
2	مرتفعة جدا	84.4%	4.22	0.749	عملت الشركة على دراسة وتحليل سلسلة القيمة ( الإمدادات الداخلية والعمليات والإمدادات الخارجية والمبيعات والتسويق والموارد البشرية)	7
	مرتفعة جدا	83.8%	4.19	0.849	الإجمالي	

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2017م

من الجدول رقم (24/6) يتضح الاتي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن متغير التحليل البيئي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى التحليل البيئي في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا" عام مقداره (4.19) وانحراف معياري (0.849) وأهمية نسبية (83.8) % .
2. أهم عبارة من متغير (التحليل البيئي) هي عبارة درست الشركة متطلبات الأسواق الخارجية وأوضاع المنافسين، بانحراف معياري (0.850) ومتوسط (4.24) وباهمية نسبية عالية بلغت (84.8) %.

3. أقل عبارة من حيث الموافقة عملت الشركة على دراسة وتحليل المحتوى التنظيمي (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد) بانحراف معياري (0.816) ومتوسط (4.15) وأهمية نسبية عالية بلغت (83.0) % .

## (2) الاختيار الاستراتيجي

جدول رقم (6/ 25) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارة متغير الاختيار الاستراتيجي

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات	الرقم
3	مرتفعة	79.4%	3.97	0.915	تقوم الشركة بتحديد البدائل الاستراتيجية .	1
2	مرتفعة	79.6%	3.98	0.916	عملت الشركة على الاختيار الاستراتيجي من مجموعة من البدائل الإستراتيجية.	2
1	مرتفعة	79.8%	3.99	0.931	يتم وضع استراتيجيات وخطط بديله تستخدم عند حدوث إي تغيرات في بيئة الشركة أو أنحراف في الخطط والاستراتيجيات.	3
	مرتفعة	79.6	3.98	0.920	الإجمالي	

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول رقم (25/6) أعلاه ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن متغير الاختيار الاستراتيجي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة بمستوى استجابة مرتفعة على مستوى الاختيار في المجتمع موضع الدراسة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.98) وبانحراف معياري (0.920) وأهمية نسبية (79.6) % .
2. أهم عبارة من متغير ( الاختيار الاستراتيجي) هي عبارة يتم وضع استراتيجيات وخطط بديله تستخدم عند حدوث إي تغيرات في بيئة الشركة أو أنحراف في الخطط والاستراتيجيات ، بانحراف معياري (0.931) ومتوسط (3.99) وأهمية نسبية بلغت (79.8) % .
3. أقل عبارة من حيث الموافقة (تقوم الشركة بتحديد البدائل الاستراتيجية) بانحراف معياري (0.915) ومتوسط (3.97) وأهمية نسبية بلغت (79.4) % .

## (3): صياغة الإستراتيجية

جدول رقم (4/ 26) الإحصاء الوصفي لعبارات متغير صياغة الإستراتيجية

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات	الرقم
7	مرتفعة جدا	83.4%	4.17	0.931	لدى الشركة رؤية محددة واضحة ذات معنى ومكتوبة تتصف بالإيجاز وقابلة للتحقق تركز على التميز والتفوق والإبداع	1
4	مرتفعة جدا	85.0%	4.25	0.793	لدى الشركة رسالة واضحة تحدد طبيعة وكيفية أداء عملها وخصائص مقدمه من منتجات للعملاء المستهدفين	2
8	مرتفعة جدا	82.8%	4.14	0.900	لدى الشركة منظومة قيم متكاملة تعمل على دعم الرؤيا الإستراتيجية	3
10	مرتفعة جدا	82.6%	4.13	0.843	تمتلك الشركة غايات شاملة تحدد الفلسفة العامة لها وتوجهاتها الأساسية.	4
11	مرتفعة جدا	81.8%	4.09	0.869	لدى الشركة أهداف إستراتيجية ذكية SMART (محددة - قابلة للقياس - متفق عليها-واقعية- لها إطار زمني محدد) .	5
1	مرتفعة جدا	86.2%	4.31	0.840	لدى الشركة أهداف إستراتيجية تتسم بالمرونة تراعي إرضاء احتياجات و توقعات ( العملاء- العاملين - المجتمع - الشركاء).	6
3	مرتفعة جدا	85.4%	4.27	0.888	لدى الشركة مجموعة متكاملة من السياسات تحكم وتنظم عملها.	7
2	مرتفعة جدا	85.6%	4.28	0.869	وضعت الشركة إستراتيجيتها وفق الإستراتيجية القومية للسودان.	8
5	مرتفعة جدا	84.2%	4.21	0.909	يوجد بالشركة فريق ذو خبرة في مجال تصميم الاستراتيجيات.	9
9	مرتفعة جدا	82.8%	4.14	0.937	تستعين الشركة بمستشارين متخصصين في تصميم الاستراتيجيات.	10
6	مرتفعة جدا	84.0%	4.20	0.765	تترجم الشركة استراتيجياتها الكلية إلى خطط مرحلية وخطط سنوية.	11
	مرتفعة جدا	84%	4.20	0.867	الإجمالي	

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2017م



يتضح من الجدول رقم (25/6) أعلاه ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن متغير صياغة الإستراتيجية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة بمستوى استجابة مرتفعة جدا على مستوى تصميم وصياغة الإستراتيجية في المجتمع موضع الدراسة حيث حققت جميع العبارات متوسطا " عام مقداره (4.20) وبانحراف معياري (0.867) وأهمية نسبية (84) % .
2. أهم عبارة من متغير ( صياغة الإستراتيجية) هي عبارة لدى الشركة أهداف إستراتيجية تتسم بالمرونة تراعي إرضاء احتياجات و توقعات ( العملاء- العاملين - المجتمع - الشركاء) ، بانحراف معياري (0.840) ومتوسط (4.31) وأهمية نسبية بلغت (86.2) % .
3. أقل عبارة من حيث الموافقة ( تستعين الشركة بمستشارين متخصصين في تصميم الاستراتيجيات) بانحراف معياري (0.915) ومتوسط (3.97) وأهمية نسبية بلغت (79.4) %

(4): تنفيذ الإستراتيجية جدول رقم (6/ 27) الإحصاء الوصفي لعبارات متغير تنفيذ الإستراتيجية

الرقم	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
1	تتوفر في الشركة المهارات والقدرات البشرية والموارد المتميزة.	0.779	4.22	%84.4	مرتفعة جدا	3
2	تتوفر في الشركة تقنيات حديثة .	0.844	4.25	85.0%	مرتفعة جدا	2
3	تعمل الشركة على تطوير وتوظيف الموارد والإمكانات البشرية والمالية.	0.761	4.18	%83.6	مرتفعة جدا	5
4	يتم إعداد الموازنة بناءً على إستراتيجية الشركة	0.859	4.20	84.0%	مرتفعة جدا	4
5	الهيكل التنظيمي بالشركة عملي وواقعي قابل للتعديل .	0.878	4.15	%83.0	مرتفعة جدا	6
6	الثقافة التنظيمية بالشركة تعمل على تعميق فاعلية التعاون المشترك.	0.875	4.06	81.2%	مرتفعة جدا	7
7	تطبق الشركة إستراتيجيتها بشكل منظم لتحقيق النتائج المنشودة مع التعريف الواضح لعلاقة السببية والأثر .	0.923	4.26	%85.2	مرتفعة جدا	1
	الإجمالي	0.845	4.19	83.8%	مرتفعة جدا	

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول رقم (27/6) أعلاه ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن متغير تنفيذ الإستراتيجية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة بمستوى استجابة مرتفعة جدا على مستوى تنفيذ الإستراتيجية في المجتمع موضع الدراسة حيث حققت جميع العبارات متوسطا" عام مقداره (4.19) وبانحراف معياري (0.845) وأهمية نسبية (83.8) % .
2. أهم عبارة من متغير ( تنفيذ الإستراتيجية) هي عبارة تطبق الشركة إستراتيجيتها بشكل منظم لتحقيق النتائج المنشودة مع التعريف الواضح لعلاقة السببية والأثر ، بانحراف معياري (0.923) ومتوسط (4.26) وأهمية نسبية بلغت (82.2) % .
3. أقل عبارة من حيث الموافقة ( الثقافة التنظيمية بالشركة تعمل على تعميق فاعلية التعاون المشترك) بانحراف معياري (0.875) ومتوسط (4.06) وأهمية نسبية بلغت (81.2) % .

#### (5): الرقابة الإستراتيجية

#### جدول رقم (6/ 28) الإحصاء الوصفي لعبارات متغير الرقابة الإستراتيجية

الرقم	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
1	تعمل الشركة على تحديد نتائج الأداء المتوقعة	0.791	4.25	%85.0	مرتفعة جدا	1
2	لدى الشركة معايير ومؤشرات لقياس وتقييم الأداء.	0.822	4.19	83.8%	مرتفعة جدا	2
3	تعمل الشركة على قياس أدائها المنفذ مع الأداء المستهدف وفق المعايير الموضوعية بصورة دورية.	0.919	4.14	%82.8	مرتفعة جدا	6
4	تقارن الشركة أدائها مع أداء الشركات المحلية والعالمية المنافسة لها.	0.967	4.15	83.0%	مرتفعة جدا	5
5	تقوم الشركة بتقييم نتائج أدائها مع الأهداف الموضوعية .	0.898	4.18	%83.6	مرتفعة جدا	3
6	يتم الاستفادة من التغذية العكسية لتقويم الأداء وتصحيح الانحرافات أن وجدت.	0.937	4.16	83.2%	مرتفعة جدا	4
	الإجمالي	0.889	4.18	%83.6	مرتفعة جدا	

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول رقم (28/6) السابق ما يلي :

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن متغير الرقابة الاستراتيجية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي(3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة بمستوى استجابة مرتفعة جدا على مستوى الرقابة الإستراتيجية في الشركة موضع الدراسة حيث حققت جميع العبارات متوسطا " عام مقداره (4.18) وبانحراف معياري (0.889) وأهمية نسبية (83.6) % .
2. أهم عبارة من متغير ( الرقابة الاستراتيجية) هي عبارة تعمل الشركة على تحديد نتائج الأداء المتوقعة ، بانحراف معياري (0.791) ومتوسط (4.25) وأهمية نسبية بلغت (85) % .
3. أقل عبارة من حيث الموافقة ( تعمل الشركة على قياس أدائها المنفذ مع الأداء المستهدف وفق المعايير الموضوعية بصورة دورية) بانحراف معياري (0.919) ومتوسط (4.14) وأهمية نسبية بلغت (82.8) %

**المحور الثاني: التميز المؤسسي** وفيما يلي الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات محور التميز المؤسسي

**(1)/قيادة التميز :** جدول رقم (6 / 29) الإحصاء الوصفي لعبارات متغير قيادة التميز

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات	الرقم
2	مرتفعة جدا	83.2%	4.16	0.878	تعمل القيادة على صياغة التوجه الاستراتيجي للشركة.	1
1	مرتفعة جدا	83.8%	4.19	0.843	تجسد قيادة الشركة القيم المؤسسية والقنود الحسنة في النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك المهني .	2
3	مرتفعة جدا	81.8%	4.09	0.879	يقوم القادة بتحسين الأداء المؤسسي وتطوير الأنظمة الإدارية بصورة مستمرة	3
4	مرتفعة جدا	81.4%	4.07	0.880	يتبنى القادة منهج الشفافية والمسئولية والاستجابة في تعاملهم مع ( العملاء ، المساهمين ، الموردين ، الشركاء والمجتمع ككل) .	4
6	مرتفعة	79.4%	3.97	0.974	تعزز القيادة ثقافة التميز ( الإشراف ، التمكين ، التحسين ، المساءلة ، تكافؤ الفرص ، التقدير ، الإبداع والابتكار ) بين العاملين بالشركة .	5
5	مرتفعة جدا	80.4%	4.02	0.982	يتمتع قادة الشركة بالمرونة والقدرة على صناعة القرارات الصائبة وإدارة عمليات التغيير والتحسين.	6
	مرتفعة جدا	81.6%	4.08	0.906	الإجمالي	

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول رقم (29/6) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن متغير قيادة التميز يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى القيادة في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا" عام مقداره (4.08) وبانحراف معياري (0.906) وأهمية نسبية (81.6)% .
1. أهم عبارة من متغير ( قيادة التميز) هي عبارة تجسد قيادة الشركة القيم المؤسسية والقوة الحسنة في النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك المهني بانحراف معياري (0.843) ومتوسط (4.19) وأهمية نسبية بلغت (83.8)% .
2. أقل عبارة من حيث الموافقة تعزز القيادة ثقافة التميز ( الإشراف ، التمكين ، التحسين ، المساءلة ، تكافؤ الفرص ، التقدير، الإبداع والابتكار ) بين العاملين بالشركة ، بانحراف معياري (0.974) ومتوسط (3.97) وأهمية نسبية بلغت (79.4)% .

## (2) الإستراتيجية

### جدول رقم (6 / 30) الإحصاء الوصفي لعبارات متغير الإستراتيجية

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات	الرقم
1	مرتفعة جدا	83.0%	4.15	0.829	تضع الشركة إستراتيجيتها بناءً على فهم وتحليل بيئتها الخارجية والداخلية وتوقعات جميع المعنيين بها.	1
2	مرتفعة جدا	82.2%	4.11	0.866	تعمل الشركة على صياغة إستراتيجيتها ومراجعتها وتطويرها ودمج مبادئ الاستدامة بها .	2
3	مرتفعة جدا	82.0%	4.10	0.851	تعمل الشركة على ترجمة إستراتيجيتها إلى عمليات ومشاريع ومتابعة أدائها مع السياسات الداعمة لها	3
	مرتفعة جدا	82.4%	4.12	0.848	الإجمالي	

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول رقم (30/6) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن متغير الإستراتيجية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى الإستراتيجية في المجتمع موضع

الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (4.12) وبانحراف معياري (0.848) وأهمية نسبية (82.4) % .

2. أهم عبارة من متغير (الإستراتيجية) هي عبارة تضع الشركة إستراتيجيتها بناءً على فهم وتحليل بيئتها الخارجية والداخلية وتوقعات جميع المعنيين بها بانحراف معياري (0.829) ومتوسط (4.15) وأهمية نسبية بلغت (83) % .

3. أقل عبارة من حيث الموافقة تعمل الشركة على ترجمة إستراتيجيتها إلى عمليات ومشاريع ومتابعة أداؤها مع السياسات الداعمة لها بانحراف معياري (0.851) ومتوسط (4.10) وأهمية نسبية بلغت (82) % .

(3)/العاملين:

### جدول رقم (6 / 31) الإحصاء الوصفي لعبارات متغير العاملين

الرقم	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
1	توضع خطط للموارد البشرية وفق الإستراتيجية الكلية للشركة.	0.911	4.10	82.0%	مرتفعة جدا	3
2	تخطط الشركة لجذب ذوى الكفاءات والخبرات والمهارات.	1.01	4.05	81.0%	مرتفعة جدا	4
3	تعمل الشركة على تقييم و تطوير مهارات وقدرات العاملين	1.07	3.96	79.2%	مرتفعة جدا	6
4	تعمل الشركة على إشراك العاملين والموائمة بين أهدافهم الشخصية والمؤسسية.	1.09	4.00	80.0%	مرتفعة جدا	5
5	تدعم الشركة ثقافة التواصل والتعاون بين العاملين في كافة مجالات العمل .	1.1	4.13	82.6%	مرتفعة جدا	1
6	تقوم الشركة بتحفيز وتقدير جهود وانجازات العاملين .	0.912	4.12	82.4%	مرتفعة جدا	2
	الإجمالي	1.01	4.06	81.2%	مرتفعة جدا	

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول رقم (31/4) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن متغير العاملين يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى العاملين في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (4.06) وبانحراف معياري (1.01) وأهمية نسبية (81.2) % .

1. أهم عبارة من متغير (العاملين) هي عبارة تدعم الشركة ثقافة التواصل والتعاون بين العاملين في كافة مجالات العمل بانحراف معياري (1.1) ومتوسط (4.13) وأهمية نسبية بلغت (82.6)% .
  2. أقل عبارة من حيث الموافقة تعمل الشركة على تقييم و تطوير مهارات وقدرات العاملين بانحراف معياري (1.07) ومتوسط (3.96) وأهمية نسبية بلغت (79.2)% .
- (4)الشراكات والموارد :

#### جدول رقم (6/ 32) الإحصاء الوصفي لعبارات متغير الشراكات والموارد

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات	الرقم
2	مرتفعة جدا	84.6%	4.23	0.785	تعمل الشركة على بناء وتدعيم واستدامة علاقاتها بالموردين والشركاء .	1
3	مرتفعة جدا	83.2%	4.16	0.823	تعمل الشركة على إدارة واستغلال مواردها المالية بصورة فعالة ومستدامة.	2
1	مرتفعة جدا	84.8%	4.24	0.741	تعمل الشركة على المحافظة على الأجهزة والمعدات والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة.	3
4	مرتفعة جدا	83.0%	4.15	0.846	تطور الشركة الحزم التقنية للعمليات والمشاريع والشركة ككل.	4
5	مرتفعة جدا	82.4%	4.12	0.884	تتخذ القرارات في الشركة بناءً على معلومات دقيقة وكافية .	5
	مرتفعة جدا	83.6%	4.18	0.815	الإجمالي	

المصدر : إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول رقم (32/6) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن متغير الشراكات والموارد يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى الشراكات والموارد في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (4.18) وبانحراف معياري (0.815) وأهمية نسبية (83.6)% .
2. أهم عبارة من متغير ( الشراكات والموارد) هي عبارة تعمل الشركة على المحافظة على الأجهزة والمعدات والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة بانحراف معياري (0.741) ومتوسط (4.24) وأهمية نسبية بلغت (84.8)%
3. أقل عبارة من حيث الموافقة تتخذ القرارات في الشركة بناءً على معلومات دقيقة وكافية بانحراف معياري (0.884) ومتوسط (4.12) وأهمية نسبية بلغت (82.4)% .

## (5) العمليات والمنتجات والخدمات

## جدول رقم (6/ 33) الإحصاء الوصفي لعبارات متغير العمليات والمنتجات والخدمات

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات	الرقم
3	مرتفعة جدا	83.0%	4.15	0.869	تصمم وتراجع العمليات وفق نظم وإجراءات حديثة وفعالة مع الضبط والتحسين المستمر ..	1
5	مرتفعة جدا	80.6%	4.03	0.995	يتم الاستفادة من التغذية الراجعة من العملاء في تطوير العمليات وابتكار المنتجات.	2
4	مرتفعة جدا	81.0%	4.05	0.981	تمتلك الشركة أساليب جاذبة لترويج وتسويق منتجاتها .	3
1	مرتفعة جدا	85.4%	4.27	0.777	تعمل الشركة على إنتاج وتقديم منتجات ذات جودة عالية وفقا للمواصفات العالمية.	4
2	مرتفعة جدا	83.4%	4.17	0.784	تتبنى الشركة سياسات وعمليات لتعزيز علاقتها مع العملاء .	5
	مرتفعة جدا	82.6%	4.13	0.881	الإجمالي	

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول رقم (33/6) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن متغير العمليات والمنتجات والخدمات يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى العمليات والمنتجات والخدمات في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا" عام مقداره (4.13) وانحراف معياري (0.881) وأهمية نسبية (82.6) % .
2. أهم عبارة من متغير (العمليات والمنتجات والخدمات) هي عبارة تعمل الشركة على إنتاج وتقديم منتجات ذات جودة عالية وفقا للمواصفات العالمية بانحراف معياري (0.777) ومتوسط (4.27) وأهمية نسبية بلغت (85.4) % .
3. أقل عبارة من حيث الموافقة يتم الاستفادة من التغذية الراجعة من العملاء في تطوير العمليات وابتكار المنتجات،، بانحراف معياري (0.995) ومتوسط (4.17) وأهمية نسبية بلغت (83.4) % .

المحور الثالث القدرات التنافسية العالمية وفيما يلي الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات محور التميز المؤسسي  
(1) النفاذ إلى الأسواق الخارجية:

جدول رقم (6/ 34) الإحصاء الوصفي لعبارات متغير النفاذ إلى الأسواق الخارجية

الرقم	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
1	ارتفع الطلب الخارجي على منتج الشركة ( السكر ) .	0.774	4.42	88.4%	مرتفعة جدا	2
2	منتجات الشركة مطابقة للمواصفات والمعايير الدولية	0.707	4.44	88.8%	مرتفعة جدا	1
3	عملت الشركة على تطوير سياسات المزيج التسويقي الدولي ( المنتج - السعر - الترويج - التوزيع ) بما يتلاءم مع اتجاهات المستهلك الأجنبي.	0.772	4.25	85.0%	مرتفعة جدا	3
4	استفادة الشركة من الاتفاقيات والتكتلات التجارية للدخول للأسواق الخارجية .	0.798	4.20	84.0%	مرتفعة جدا	4
5	يعتبر التصدير بالنسبة للشركة نشاط رئيسي وهام ويتم تخصيص أقسام خاصة له.	0.981	4.14	82.8%	مرتفعة جدا	5
	الإجمالي	0.806	4.29	85.8%	مرتفعة جدا	

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول رقم (34/6) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن متغير النفاذ إلى الأسواق الخارجية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى النفاذ إلى الأسواق الخارجية في الشركة موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (4.29) وانحراف معياري (0.806) وأهمية نسبية (85.8) % .
2. أهم عبارة من متغير ( النفاذ إلى الأسواق الخارجية) منتجات الشركة مطابقة للمواصفات والمعايير الدولية بانحراف معياري (0.707) ومتوسط (4.44) وأهمية نسبية بلغت (88.8) % .
3. أقل عبارة من حيث الموافقة يعتبر التصدير بالنسبة للشركة نشاط رئيسي وهام ويتم تخصيص أقسام خاصة له بانحراف معياري (0.981) ومتوسط (4.14) وأهمية نسبية بلغت (82.8) % .



## (2) نمو الحصة السوقية

جدول رقم (6/ 35) الإحصاء الوصفي لعبارات متغير نمو الحصة السوقية

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات	الرقم
2	مرتفعة جدا	81.2%	4.06	0.967	تتمتع الشركة بمرونة عالية في التحكم في حجم الإنتاج بما يتناسب مع تقلبات السوق العالمي مقارنة بالمنافسين.	1
3	مرتفعة جدا	80.6%	4.03	1.06	قامت الشركة بحملات ترويجية لاستمالة الطلب العالمي إلى منتجاتها.	2
4	مرتفعة جدا	79.4%	3.97	1.11	حققت الشركة معدلات نمو أعلى في حصتها السوقية العالمية .	3
1	مرتفعة جدا	85.0%	4.25	0.842	تسعى الشركة للمحافظة على العملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد .	4
	مرتفعة جدا	81.6%	4.08	0.994	الإجمالي	

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول رقم (35/6) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن متغير نمو الحصة السوقية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى نمو الحصة السوقية في الشركة موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا " عام مقداره (4.08) وانحراف معياري (0.994) وأهمية نسبية (81.6) % .
2. أهم عبارة من متغير (نمو الحصة السوقية) تسعى الشركة للمحافظة على العملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد بانحراف معياري (0.842) ومتوسط (4.25) وأهمية نسبية بلغت (85) % .
3. أقل عبارة من حيث الموافقة حققت الشركة معدلات نمو أعلى في حصتها السوقية العالمية بانحراف معياري (1.11) ومتوسط (3.97) وأهمية نسبية بلغت (79.4) % .

#### (4) نمو الربحية

جدول رقم (6/ 36) الإحصاء الوصفي لعبارات متغير نمو الربحية

الرقم	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
1	حققت الشركة خلال الخمس سنوات الماضية ارتفاعا في معدلات الإرباح.	1.04	3.96	79.2%	مرتفعة	4
2	تحسن معدل العائد على الاستثمار في الشركة بصورة أفضل.	1.01	4.03	80.6%	مرتفعة جدا	1
3	ارتفعت نسبة الصادرات إلى المبيعات .	1.05	3.97	79.4%	مرتفعة	3
4	ارتفعت أرباح مبيعات الصادر في الشركة .	1.08	3.98	79.6%	مرتفعة	2
	الإجمالي	1.05	3.99	79.8%	مرتفعة	

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول رقم (36/6) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن متغير نمو الربحية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى نمو الربحية في الشركة موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطا " عام مقداره (3.99) وبانحراف معياري (1.05) وأهمية نسبية (79.8) % .
2. أهم عبارة من متغير ( نمو الربحية) تحسن معدل العائد على الاستثمار في الشركة بصورة أفضل بانحراف معياري (1.01) ومتوسط (4.03) وأهمية نسبية بلغت (80.6) % .
3. أقل عبارة من حيث الموافقة حققت الشركة خلال الخمس سنوات الماضية ارتفاعا في معدلات الإرباح بانحراف معياري (1.04) ومتوسط (3.96) وأهمية نسبية بلغت (79.2) % .

## (5) دعم العلامة التجارية

جدول رقم (6/ 37) الإحصاء الوصفي لعبارات متغير دعم العلامة التجارية

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات	الرقم
5	مرتفعة جدا	83.2%	4.16	0.843	تمتلك الشركة علامة تجارية معروفة عالمياً.	1
2	مرتفعة جدا	85.8%	4.29	0.726	تستخدم الشركة علامة تجارية ذات صلة بمنتجاتها.	2
4	مرتفعة جدا	85.2%	4.26	0.764	راعت الشركة الجوانب الأخلاقية في تصميم علامتها التجارية .	3
3	مرتفعة جدا	85.4%	4.27	0.829	للشركة علامة تجارية مميزة تؤثر على القرارات الشرائية المستهلكين.	4
1	مرتفعة جدا	86.0%	4.30	0.823	يتميز شعار علامة الشركة بصياغة لغوية متميزة	5
	مرتفعة جدا	85.2%	4.26	0.797	الإجمالي	

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول رقم (37/6) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن متغير دعم العلامة التجارية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى دعم العلامة التجارية في الشركة موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (4.26) وانحراف معياري (0.797) وأهمية نسبية (85.2) % .
2. أهم عبارة من متغير (دعم العلامة التجارية) أهم عبارة من متغير (نمو الربحية) يتميز شعار علامة الشركة بصياغة لغوية متميزة بانحراف معياري (0.823) ومتوسط (4.30) وأهمية نسبية بلغت (86) % .
3. أقل عبارة من حيث الموافقة تمتلك الشركة علامة تجارية معروفة عالمياً بانحراف معياري (0.843) ومتوسط (4.16) وأهمية نسبية بلغت (83.2) % .

### 3.6 اختبار فروض الدراسة :

يتناول الدارس في هذه المبحث مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الاحصائي لاختبار الفروض . وبناءً على مشكلة ونموذج الدراسة و بالاعتماد على الادلة العلمية والاسباب المنطقية تم صياغة الفرضيات كالتالي :

الفرضية الرئيسية : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق وإستدامة القدرات التنافسية العالمية : دور التميز المؤسسي متغيراً وسيطاً في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  .

وتتفرع هذه الفرضية الى الفرضيات التالية

1.3.6 الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق وإستدامة القدرات التنافسية العالمية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  .

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات التالية:

1-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في النفاذ إلى الأسواق العالمية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  .

2-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في نمو الحصة السوقية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  .

3-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في نمو الربحية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  .

4-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في دعم العلامة التجارية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  .

ولا ثبات هذه الفروض استخدم الدارس أسلوب تحليل الانحدار وذلك باعتباره الأسلوب الاحصائي المناسب حيث يقوم هذا الأسلوب باختبار مدى وجود علاقة سببية ذات دلالة إحصائية بين كل من تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتحقيق وإستدامة القدرات التنافسية العالمية للمجتمع موضع الدراسة, وفيما يلي مناقشة الفروض الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى :

## الفرضية الفرعية الأولى:

**1-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في النفاذ إلى الأسواق العالمية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .**

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (تطبيق الإدارة الإستراتيجية) والمتغير التابع ويمثله (النفاذ إلى الأسواق العالمية) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول رقم ( 38/6 ) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والنفاذ إلى الأسواق العالمية

الفرضية الفرعية الأولى	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
معامل العلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والنفاذ إلى الأسواق العالمية	0.12	9.52	0.000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0.66			
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.43			
قيمة F	90.6			
مستوى المعنوية	0.000			

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2017 م

يتضح من الجدول رقم (38/6) ما يلي

1. هنالك ارتباط طردي بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والنفاذ إلى الأسواق العالمية في المجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.66) وتدل هذه القيمة على وجود ارتباط قوى بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والنفاذ إلى الأسواق العالمية في المجتمع موضع الدراسة . كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.12) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والنفاذ إلى الأسواق العالمية وبالتالي فإن تغيير في ( تطبيق الإدارة الإستراتيجية) بنسبة (1)% يؤدي إلى إحداث تغيير في (النفاذ إلى الأسواق الخارجية) بمعدل (0.12)%.

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركة يؤثر في النفاذ إلى الأسواق العالمية بنسبة (43)% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.43) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (47)%.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والنفاذ إلى الأسواق العالمية في المجتمع موضع الدراسة وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة (9.52) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة F (90.6) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والنفاذ إلى الأسواق العالمية في المجتمع موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

**1-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في النفاذ إلى الأسواق العالمية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .**

الفرضية الفرعية الثانية

**1-2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في نمو الحصة السوقية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .**

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (تطبيق الإدارة الإستراتيجية) والمتغير التابع ويمثله (نمو الحصة السوقية) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل: جدول رقم ( 39 / 6 ) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ونمو الحصة السوقية

الفرضية الفرعية الثانية	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
معامل العلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ونمو الحصة السوقية	0.13	9.97	0.000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0.68			
معامل التحديد (R2)	0.46			
قيمة F	99.5			
مستوى المعنوية	0.000			

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2017 م

يتضح من الجدول رقم (39/6) ما يلي :

1. هنالك ارتباط طردي بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ونمو الحصة السوقية في المجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.68) وتدل هذه القيمة على وجود ارتباط قوى بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ونمو الحصة السوقية في المجتمع موضع الدراسة . كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.13) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ونمو الحصة السوقية وبالتالي فإن تغيير في ( تطبيق الإدارة الإستراتيجية) بنسبة (1%) يؤدي إلى إحداث تغيير في (نمو الحصة السوقية) بمعدل (0.13)%.

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المجتمع موضع الدراسة يؤثر في نمو الحصة السوقية بنسبة (46)% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.46) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (54)%.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ونمو الحصة السوقية في المجتمع موضع الدراسة وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة (9.97) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة F (99.5) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ونمو الحصة السوقية في المجتمع موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

1-2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في نمو الحصة السوقية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الثالثة

1-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في نمو الربحية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (تطبيق الإدارة الإستراتيجية) والمتغير التابع ويمثله (نمو الربحية) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل :

جدول رقم ( 6 / 40 ) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ونمو الربحية

الفرضية الفرعية الثالثة	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
معامل العلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ونمو الربحية	0.11	8.16	0.000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0.60			
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.36			
قيمة F	66.7			
مستوى المعنوية	0.000			

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2017 م

يتضح من الجدول رقم (40/6) ما يلي:

1. هنالك ارتباط طردي بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ونمو الربحية في المجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:  
\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.60) وتدل هذه القيمة على وجود ارتباط قوى بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ونمو الربحية في المجتمع موضع الدراسة . كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.11) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ونمو الربحية وبالتالي فإن تغيير في ( تطبيق الإدارة الإستراتيجية) بنسبة (1%) يؤدي إلى إحداث تغيير في (نمو الربحية) بمعدل (0.11)%.
2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركة يؤثر في نمو الربحية بنسبة (36)% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.36) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (64)%.
3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ونمو الربحية في المجتمع موضع الدراسة وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة (8.17) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة F (66.7) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ونمو الربحية في المجتمع موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة

**3-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في نمو الربحية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ).**



1-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في دعم العلامة التجارية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركة) والمتغير التابع ويمثله (دعم العلامة التجارية) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول رقم ( 6 / 41) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ودعم العلامة التجارية

الفرضية الفرعية الرابعة	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
معامل العلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ودعم العلامة التجارية	0.12	8.69	0.000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0.63			
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.39			
قيمة F	75.6			
مستوى المعنوية	0.000			

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول رقم (41/6) ما يلي:

1. هنالك ارتباط طردي بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ودعم العلامة التجارية في المجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:  
\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.63) وتدل هذه القيمة على وجود ارتباط قوى بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والعلامة التجارية في المجتمع موضع الدراسة . كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.12) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و دعم العلامة التجارية وبالتالي فأن تغيير في ( تطبيق الإدارة الإستراتيجية) بنسبة (1)% يؤدي إلى إحداث تغيير في (دعم العلامة التجارية) بمعدل (0.12)%.
2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركة يؤثر في دعم العلامة التجارية بنسبة (39)% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.39) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (61)%.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و دعم العلامة التجارية في المجتمع موضع الدراسة وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة (8.69) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة F (75.6) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و دعم العلامة التجارية في المجتمع موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة

**1-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في دعم العلامة التجارية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .**

وفيما يلي ملخص للفرضية الرئيسية الأولى:

**1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .**

جدول رقم ( 42/6 ) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (تطبيق الإدارة الإستراتيجية و تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية)

الرقم	الفروض الفرعية للفرضية الأولى	نتيجة الفرضية
1	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في النفاذ الى الاسواق العالمية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	دعمت
2	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في نمو الحصة السوقية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	دعمت
3	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في نمو الربحية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	دعمت
4	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في دعم العلامة التجارية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	دعمت

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2017 م

### 2.3.6 الفرضية الرئيسية الثانية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

تتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات التالية :

1-2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على قيادة التميز في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

2-2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على استراتيجية التميز في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

2-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على العاملون في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

2-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على الشراكات والموارد في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

2-5 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على العمليات والمنتجات والخدمات في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### الفرضية الفرعية الأولى

1-2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على قيادة التميز في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (تطبيق الإدارة الإستراتيجية) والمتغير التابع ويمثله (قيادة التميز) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول رقم ( 6 / 43 ) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وقيادة التميز

الفرضية الفرعية الأولى	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
معامل العلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وقيادة التميز	0.20	12.9	0.000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0.77			
معامل التحديد (R2)	0.59			
قيمة F	168.6			
مستوى المعنوية	0.000			

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2017 م

يتضح من الجدول رقم (43/6) ما يلي:

1. هنالك ارتباط طردي بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وقيادة التميز في المجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:  
\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.77) وتدل هذه القيمة على وجود ارتباط قوى بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ونمو الربحية في المجتمع موضع الدراسة . كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.20) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وقيادة التميز وبالتالي فإن تغيير في ( تطبيق الإدارة الإستراتيجية) بنسبة (1)% يؤدي إلى إحداث تغيير في (قيادة التميز) بمعدل (0.20)%.
2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركة يؤثر في قيادة التميز بنسبة (59)% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.59) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (41)%.
3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وقيادة التميز في المجتمع موضع الدراسة وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة (12.9) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة F (168.6) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية القيادة في المجتمع موضع الدراسة. وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى

1-2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على قيادة التميز في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## الفرضية الفرعية الثانية

2-2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على استراتيجية التميز في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (تطبيق الإدارة الإستراتيجية) والمتغير التابع ويمثله (استراتيجية التميز) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل: جدول رقم ( 44/6 ) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية واستراتيجية التميز

الفرضية الفرعية الثانية	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
معامل العلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية واستراتيجية التميز	0.21	16.9	0.000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0.84			
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.71			
قيمة F	288.7			
مستوى المعنوية	0.000			

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول رقم (44/6) ما يلي:

1. هنالك ارتباط طردي بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية واستراتيجية التميز في المجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:  
\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.84) وتدل هذه القيمة على وجود ارتباط قوى بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية واستراتيجية التميز في المجتمع موضع الدراسة . كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.21) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية واستراتيجية التميز وبالتالي فإن تغيير في ( تطبيق الإدارة الإستراتيجية) بنسبة (1%) يؤدي إلى إحداث تغيير في (استراتيجية التميز) بمعدل (0.21)%.
2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركة يؤثر في استراتيجية التميز بنسبة (71)% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.71) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (29)%.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية واستراتيجية التميز في المجتمع موضع الدراسة وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة (16.9) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة F (288.7) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية واستراتيجية التميز في المجتمع موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية

2-2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على واستراتيجية التميز في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### الفرضية الفرعية الثالثة

2-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على العاملون في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (تطبيق الإدارة الإستراتيجية) والمتغير التابع ويمثله (العاملون) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:  
جدول رقم (45/6) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والعاملون

الفرضية الفرعية الثالثة	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
معامل العلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والعاملون	0.22	11.5	0.000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0.73			
معامل التحديد (R2)	0.53			
قيمة F	131.2			
مستوى المعنوية	0.000			

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول رقم (45/6) ما يلي:

1. هنالك ارتباط طردي بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والعاملون في المجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:  
\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.73) وتدل هذه القيمة على وجود ارتباط قوى بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والعاملون في المجتمع موضع الدراسة . كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.22) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والعاملون وبالتالي فإن تغيير في ( تطبيق الإدارة الإستراتيجية) بنسبة (1%) يؤدي إلى إحداث تغيير في (العاملون) بمعدل (0.22)%.
2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركات يؤثر في العلمون بنسبة (53)% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.53) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (47)%.
3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والعاملون في المجتمع موضع الدراسة وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة (11.5) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة F (131.2) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والعاملون في المجتمع موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة

2-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على العاملون في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على الشركات والموارد في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (تطبيق الإدارة الإستراتيجية) والمتغير التابع ويمثله (الشركات والموارد) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول رقم ( 6 / 46 ) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والشركات والموارد

الفرضية الفرعية الرابعة	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
معامل العلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و الشركات والموارد	0.13	10.6	0.000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0.70			
معامل التحديد (R2)	0.49			
قيمة F	111.9			
مستوى المعنوية	0.000			

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول رقم (46/6) ما يلي:

1. هنالك ارتباط طردي بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والشركات والموارد في المجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) كالتالي:  
\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.70) وتدل هذه القيمة على وجود ارتباط قوى بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والشركات والموارد في المجتمع موضع الدراسة . كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.13) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و الشركات والموارد وبالتالي فإن تغيير في ( تطبيق الإدارة الإستراتيجية) بنسبة (1%) يؤدي إلى إحداث تغيير في (الشركات والموارد) بمعدل (0.13)%.
2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركات يؤثر في الشركات والموارد بنسبة (49)% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.49) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (51)%.
3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و الشركات والموارد في المجتمع موضع الدراسة وفقا " لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة (10.6) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة F (111.9) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و الشركات والموارد في المجتمع موضع الدراسة. وبناء على نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة

2-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على الشركات والموارد في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .



5-2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على العمليات والمنتجات والخدمات في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (تطبيق الإدارة الإستراتيجية) والمتغير التابع ويمثله (العمليات والمنتجات والخدمات) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل: جدول رقم (47/6) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والعمليات والمنتجات والخدمات

الفرضية الفرعية الرابعة	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
معامل العلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والعمليات والمنتجات والخدمات	0.15	10.3	0.000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0.69			
معامل التحديد (R2)	0.47			
قيمة F	105.5			
مستوى المعنوية	0.000			

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول رقم (47/6) ما يلي:

1. هنالك ارتباط طردي بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والعمليات والمنتجات والخدمات في المجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:  
\* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.69) وتدل هذه القيمة على وجود ارتباط قوى بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والعمليات والمنتجات والخدمات في المجتمع موضع الدراسة . كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.15) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و العمليات والمنتجات والخدمات وبالتالي فأن تغيير في ( تطبيق الإدارة الإستراتيجية) بنسبة (1)% يؤدي إلى إحداث تغيير في (العمليات والمنتجات والخدمات) بمعدل (0.15)%.
2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركات يؤثر في العمليات والمنتجات والخدمات بنسبة (47)% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.47) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (53)%.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و العمليات والمنتجات والخدمات في المجتمع موضع الدراسة وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة (10.3) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة F (105.5) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية و العمليات والمنتجات والخدمات في المجتمع موضع الدراسة. وبناء على نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة

2-5 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على العمليات والمنتجات والخدمات في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وفيما يلي ملخص للفرضية الرئيسية الثانية:

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

جدول رقم ( 48/6 ) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (تطبيق الإدارة الإستراتيجية و التميز المؤسسي)

الرقم	الفروض الفرعية للفرضية الثانية	نتيجة الفرضية
1	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على قيادة التميز في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	دعمت
2	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على استراتيجيات التميز في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	دعمت
3	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على العاملون في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	دعمت
4	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على الشراكات والموارد في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	دعمت
5	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على العمليات والمنتجات والخدمات في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	دعمت

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2017 م

### 3.3.6 الفرضية الرئيسية الثالثة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التميز المؤسسي في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية :

3-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التميز المؤسسي على النفاذ إلى الأسواق العالمية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

3-2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التميز المؤسسي على نمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

3-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التميز المؤسسي على نمو الربحية لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

3-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية استراتيجية لتطبيق التميز المؤسسي على دعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الاولى

3-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التميز المؤسسي على النفاذ إلى الأسواق العالمية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وتنشق من هذه الفرضية الفرضيات التالية :

3-1-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة التميز على النفاذ إلى الأسواق العالمية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

3-1-2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التميز على النفاذ إلى الأسواق العالمية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

3-1-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعاملون على النفاذ إلى الأسواق العالمية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

3-1-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشراكات والموارد على النفاذ إلى الأسواق العالمية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

3-1-5 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات والمنتجات والخدمات على النفاذ إلى الأسواق العالمية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ولا ثبات هذه الفروض استخدم الدارس أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك باعتباره الأسلوب الاحصائي المناسب حيث يقوم هذا الأسلوب باختبار مدى وجود علاقة سببية ذات دلالة إحصائية بين كل من التميز المؤسسي والنفوذ إلى الأسواق العالمية, وفيما يلي نتائج التقدير:

جدول رقم (49/6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين التميز المؤسسي والنفوذ إلى الأسواق العالمية

الرقم	المتغيرات	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
1	قيادة التميز	0.077	0.730	0.467
2	استراتيجية التميز	0.600	2.567	0.12
3	العاملون	0.064	2.015	0.046
4	الشراكات والموارد	0.062	0.429	0.668
5	العمليات والمنتجات	0.499	3.95	0.000
	معامل الارتباط (R)	0.73		
	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.54		
	F	26.6		
	Sig F	0.000		

المصدر : إعداد الدارس من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول رقم (49/6):

1. وجود ارتباط طردي قوى بين التميز المؤسسي والنفوذ إلى الأسواق العالمية بالمجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.73) .

2. كما تشير معاملات الانحدار أن التميز المؤسسي على علاقة موجبة مع النفوذ وذلك على النحو التالي :

\* معامل انحدار متغير قيادة التميز بلغت قيمته (0.077) وهذا يعني أن قيادة التميز تؤثر طردياً على النفوذ في الأسواق العالمية وبالتالي فإن تغير قدره (10)% في قيادة التميز يعمل على إحداث تغير في النفوذ إلى الأسواق الخارجية قدره (0.77) % وفي نفس الاتجاه .

\* معامل انحدار متغير إستراتيجية التميز بلغت قيمته (0.600) وهذا يعنى أن إستراتيجية التميز تؤثر طردياً على النفاذ في الأسواق العالمية وبالتالي فإن تغير قدره (10%) في إستراتيجية التميز يعمل على إحداث تغير في النفاذ إلى الأسواق الخارجية قدره (6%) وفى نفس الاتجاه .

\* معامل انحدار متغير العاملون في الشركة بلغت قيمته (0.064) وهذا يعنى أن العاملون ذو تأثير طردي على النفاذ في الأسواق العالمية وبالتالي فإن تغير قدره (10%) في معيار العاملون يعمل على إحداث تغير في النفاذ إلى الأسواق الخارجية قدره (0.64) % وفى نفس الاتجاه .

\* معامل انحدار متغير الشراكات والموارد بلغت قيمته (0.062) وهذا يعنى أن الشراكات والموارد تؤثر طردياً على النفاذ في الأسواق العالمية وبالتالي فإن تغير قدره (10%) في الشراكات والموارد يعمل على إحداث تغير في النفاذ إلى الأسواق الخارجية قدره (0.62) وفى نفس الاتجاه .

\* معامل انحدار متغير المنتجات والعمليات بلغت قيمته (0.499) وهذا يعنى أن المنتجات والعمليات تؤثر طردياً على النفاذ في الأسواق العالمية وبالتالي فإن تغير قدره (10%) في المنتجات والعمليات يعمل على إحداث تغير في النفاذ إلى الأسواق الخارجية قدره (4.99%) وفى نفس الاتجاه .

3. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (6/49) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل ( التميز المؤسسي) على المتغير التابع ( النفاذ إلى الأسواق العالمية ) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.54) وهذه النتيجة تدل على إن التميز المؤسسي تؤثر على النفاذ إلى الأسواق العالمية بنسبة (54)%. بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (46)%.

4. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التميز المؤسسي بأبعاد ( إستراتيجية التميز, العاملون, العمليات والمنتجات) والمتغير التابع (النفاذ إلى الأسواق العالمية) وفقاً لاختبار (t) واختبار F مستوى معنوية 0.05 حيث نجد أن قيم مستوى المعنوية لهذه المتغيرات أقل من مستوى المعنوية 5%. مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التميز المؤسسي (إستراتيجية التميز, العاملون العمليات والمنتجات). بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من أبعاد التميز (قيادة التميز, الشراكات والموارد ) حيث بلغت قيم مستوى المعنوية لهذه المتغيرات أكبر من 5%.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التميز المؤسسي (إستراتيجية التميز, العاملون, العمليات والمنتجات والخدمات) بينما لا يوجد أثر لكل من (قيادة التميز, الشراكات والموارد) على النفاذ إلى الأسواق العالمية.

وفيما يلي ملخص للفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التميز المؤسسي في النفاذ إلى الأسواق العالمية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول رقم (4/ 50) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (تطبيق التميز المؤسسي والنفوذ إلى الأسواق العالمية)

الرقم	الفروض الفرعية للفرضية الفرعية الأولى	نتيجة الفرضية
1	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة التميز على النفوذ إلى الأسواق العالمية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).	لم تدعم
2	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التميز على النفوذ إلى الأسواق العالمية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).	دعمت
3	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعاملون على النفوذ إلى الأسواق العالمية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).	دعمت
4	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشراكات والموارد على النفوذ إلى الأسواق العالمية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).	لم تدعم
5	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات والمنتجات والخدمات على النفوذ إلى الأسواق العالمية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).	دعمت

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2017 م

### لفرضية الفرعية الثانية

3-2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التميز المؤسسي على نمو الحصة السوفية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وتنشق من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

3-2-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة التميز على نمو الحصة السوفية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

3-2-2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التميز على نمو الحصة السوفية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

3-2-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعاملون على نمو الحصة السوفية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

3-2-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشراكات والموارد على نمو الحصة السوفية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

3-2-5 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات والمنتجات والخدمات على نمو الحصة السوفية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ).

ولا ثبات هذه الفروض استخدم الدارس أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك باعتباره الأسلوب الإحصائي المناسب حيث يقوم هذا الأسلوب باختبار مدى وجود علاقة سببية ذات دلالة إحصائية بين كل من التميز المؤسسي ونمو الحصة السوقية، وفيما يلي نتائج التقدير:

جدول رقم (51/6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين التميز المؤسسي ونمو الحصة السوقية

الرقم	المتغيرات	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
1	قيادة التميز	0.120	1.097	0.275
2	إستراتيجية التميز	0.501	2.083	0.039
3	العاملون	0.099	1.148	0.253
4	الشراكات والموارد	0.164	1.078	0.284
5	العمليات والمنتجات	0.286	2.200	0.030
	معامل الارتباط (R)	0.76		
	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.57		
	F	26.6		
	Sig F	0.000		

المصدر : إعداد الدارس من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2017م  
يتضح من الجدول رقم (51/6) :

1. وجود ارتباط طردي قوى بين التميز المؤسسي ونمو الحصة السوقية بالمجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.76).
2. تشير معاملات الانحدار أن التميز المؤسسي على علاقة موجبة مع نمو الحصة السوقية وذلك على النحو التالي :

\* معامل انحدار متغير قيادة التميز بلغت قيمته (0.120) وهذا يعنى أن قيادة التميز تؤثر طردياً على نمو الحصة السوقية وبالتالي فإن تغير قدره (10)% في قيادة التميز يعمل على إحداث تغير في نمو الحصة السوقية قدره (1.2) % وفي نفس الاتجاه .

\* معامل انحدار متغير إستراتيجية التميز بلغت قيمته (0.501) وهذا يعنى أن إستراتيجية التميز تؤثر طردياً في نمو الحصة السوقية وبالتالي فإن تغير قدره (10)% في إستراتيجية التميز يعمل على إحداث تغير في نمو الحصة السوقية قدره (5.01) % وفي نفس الاتجاه .

\* معامل انحدار متغير العاملون في الشركة بلغت قيمته (0.099) وهذا يعنى أن العاملون ذو تأثير طردي على نمو الحصة السوقية وبالتالي فإن تغير قدره (10%) في معيار العاملون يعمل على إحداث تغير في نمو الحصة السوقية قدره (0.99) % وفى نفس الاتجاه .

\* معامل انحدار متغير الشراكات والموارد بلغت قيمته (0.164) وهذا يعنى أن الشراكات والموارد تؤثر طردياً على نمو الحصة السوقية وبالتالي فإن تغير قدره (10%) في الشراكات والموارد يعمل على إحداث تغير في نمو الحصة السوقية قدره (1.64) وفى نفس الاتجاه .

\* معامل انحدار متغير المنتجات والعمليات بلغت قيمته (0.286) وهذا يعنى أن المنتجات والعمليات تؤثر طردياً على نمو الحصة السوقية وبالتالي فإن تغير قدره (10%) في المنتجات والعمليات يعمل على إحداث تغير في نمو الحصة السوقية قدره (2.86%) وفى نفس الاتجاه .

3. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (51/6) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل ( التميز المؤسسي) على المتغير التابع ( نمو الحصة السوقية ) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.57) وهذه النتيجة تدل على إن التميز المؤسسي يؤثر على النفاذ إلى الأسواق العالمية بنسبة (57)%. بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (43)%.

4. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التميز المؤسسي ( إستراتيجية التميز , العمليات والمنتجات) والمتغير التابع (نمو الحصة السوقية) وفقاً لاختبار (t) واختبار F مستوى معنوية 0.05 حيث نجد أن قيم مستوى المعنوية لهذه المتغيرات أقل من مستوى المعنوية 5%. مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التميز المؤسسي (إستراتيجية التميز , العمليات والمنتجات). بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من أبعاد التميز المؤسسي (قيادة التميز , العاملون , الشراكات والموارد ) حيث بلغت قيم مستوى المعنوية لهذه المتغيرات أكبر من 5%.

وفيما يلي ملخص للفرضية الفرعية الثانية:

3-2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التميز المؤسسي على نمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .



جدول رقم (52/6) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (تطبيق التميز المؤسسي ونمو الحصة السوقية)

الرقم	الفروض الفرعية للفرضية الفرعية الثالثة	نتيجة الفرضية
1	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على نمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	لم تدعم
2	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التميز على نمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	دعمت
3	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعاملون على نمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	لم تدعم
4	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشراكات والموارد على نمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	لم تدعم
5	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات والمنتجات والخدمات على نمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	دعمت

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2017 م  
الفرضية الفرعية الثالثة :

3-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التميز المؤسسي على نمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وتشتق هذه الفرضية الى الفرضيات التالية :

3-3-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على نمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

3-3-2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التميز على نمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

3-3-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعاملون على نمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

3-3-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشراكات والموارد على نمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

3-3-5 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات والمنتجات والخدمات على نمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ولا ثبات هذه الفروض استخدم الدارس أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك باعتباره الأسلوب الاحصائي المناسب حيث يقوم هذا الأسلوب باختبار مدى وجود علاقة سببية ذات دلالة إحصائية بين كل من التميز المؤسسي ونمو الربحية، وفيما يلي نتائج التقدير:

جدول رقم (53/6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين التميز المؤسسي ونمو الربحية

الرقم	المتغيرات	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
1	قيادة التميز	0.098	0.777	0.439
2	إستراتيجية التميز	0.533	2.90	0.049
3	العاملون	0.011	0.105	0.916
4	الشراكات والموارد	0.191	1.078	0.283
5	العمليات والمنتجات	0.320	2.118	0.036
	معامل الارتباط (R)	0.69		
	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.47		
	F	20.24		
	Sig F	0.000		

المصدر : إعداد الدارس من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2017م  
يتضح من الجدول رقم (53/6) :

1. وجود ارتباط طردي فوق الوسط بين التميز المؤسسي ونمو الربحية بالمجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.69).
  2. تشير معاملات الانحدار أن التميز المؤسسي على علاقة موجبة مع نمو الربحية وذلك على النحو التالي
- \* معامل انحدار متغير قيادة التميز بلغت قيمته (0.098) وهذا يعنى أن تغير قدره (10)% في قيادة التميز يعمل على إحداث تغير في الربحية قدره (0.98) % وفي نفس الاتجاه .
- \* معامل انحدار متغير إستراتيجية التميز بلغت قيمته (0.533) وهذا يعنى أن تغير قدره (10)% في إستراتيجية التميز يعمل على إحداث تغير في نمو الربحية قدره (5.33)% وفي نفس الاتجاه .

\* معامل انحدار متغير العاملون في الشركة بلغت قيمته (0.011) وهذا يعنى أن تغير قدره (10%) في معيار العاملون يعمل على إحداث تغير في نمو الربحية قدره (0.11) % وفى نفس الاتجاه .

\* معامل انحدار متغير الشراكات والموارد بلغت قيمته (0.191) وهذا يعنى أن تغير قدره (10%) في الشركات والموارد يعمل على إحداث تغير في نمو الربحية قدره (1.91) وفى نفس الاتجاه .

\* معامل انحدار متغير المنتجات والعمليات بلغت قيمته (0.320) وهذا يعنى أن تغير قدره (10%) في المنتجات والعمليات يعمل على إحداث تغير في نمو الربحية قدره (3.2%) وفى نفس الاتجاه .

3. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (53/6) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (التميز المؤسسي) على المتغير التابع ( نمو الربحية) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.47) وهذه النتيجة تدل على إن التميز المؤسسي يؤثر على الربحية بنسبة (47)%. بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (53)%.

4. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التميز المؤسسي ( إستراتيجية التميز, العمليات والمنتجات) والمتغير التابع (نمو الربحية) وفقاً لاختبار (t) واختبار F مستوى معنوية 0.05 حيث نجد أن قيم مستوى المعنوية لهذه المتغيرات أقل من مستوى المعنوية 5%. مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التميز المؤسسي (إستراتيجية التميز, العمليات والمنتجات) ونمو الربحية. بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من أبعاد التميز المؤسسي (قيادة التميز, العاملون, الشراكات والموارد) حيث بلغت قيم مستوى المعنوية لهذه المتغيرات أكبر من 5%.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لابعاد التميز (إستراتيجية التميز, العمليات والمنتجات) بينما لا يوجد أثر لكل من ( قيادة التميز , العاملون, الشراكات والموارد) على نمو الربحية. وفيما يلي ملخص للفرضية الفرعية الثالثة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التميز المؤسسي على نمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

جدول رقم (54/6) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (تطبيق التميز المؤسسي ونمو الربحية)

الرقم	الفروض الفرعية للفرضية الفرعية الثالثة	نتيجة الفرضية
1	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة التميز على نمو الربحية في لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	لم تدعم
2	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التميز على نمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	دعمت
3	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعاملون على نمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	لم تدعم
4	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشراكات والموارد على نمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	لم تدعم
5	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات والمنتجات والخدمات في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	دعمت

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2017 م

الفرضية الفرعية الرابعة :

3-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التميز المؤسسي على دعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وتشتق هذه الفرضية الى الفرضيات التالية :

3-4-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة التميز على دعم العلامة التجارية في لشركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

3-4-2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التميز على دعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

3-4-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعاملون على دعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

3-4-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشراكات والموارد على دعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

5-4-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات والمنتجات والخدمات على دعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ولا ثبات هذه الفروض استخدم الدارس أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك باعتباره الأسلوب الاحصائي المناسب حيث يقوم هذا الأسلوب باختبار مدى وجود علاقة سببية ذات دلالة إحصائية بين كل من التميز المؤسسي ونمو الربحية، وفيما يلي نتائج التقدير:

جدول رقم (55/6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين التميز المؤسسي ودعم العلامة التجارية

الرقم	المتغيرات	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
1	قيادة التميز	0.065	0.543	0.588
2	إستراتيجية التميز	0.678	2.585	0.011
3	العاملون	0.082	0.872	0.385
4	الشراكات والموارد	0.156	0.939	0.350
5	العمليات والمنتجات	0.461	3.251	0.002
	معامل الارتباط (R)	0.70		
	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.49		
	F	22.26		
	Sig F	0.000		

المصدر : إعداد الدارس من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول رقم (55/6) :

1. وجود ارتباط طردي فوق الوسط بين التميز المؤسسي ودعم العلامة التجارية بالمجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.69).
2. تشير معاملات الانحدار أن التميز المؤسسي على علاقة موجبة مع العلامة التجارية وذلك على النحو التالي
  - \* معامل انحدار متغير قيادة التميز بلغت قيمته (0.065) وهذا يعني أن تغير قدره (10)% في قيادة التميز يعمل على إحداث تغير في ودعم العلامة التجارية قدره (0.65) % وفي نفس الاتجاه .
  - \* معامل انحدار متغير إستراتيجية التميز بلغت قيمته (0.678) وهذا يعني أن تغير قدره (10)% في إستراتيجية التميز يعمل على إحداث تغير في ودعم العلامة التجارية قدره (6.78)% وفي نفس الاتجاه .

\* معامل انحدار متغير العاملون في الشركة بلغت قيمته (0.082) وهذا يعنى أن تغير قدره (10)% في معيار العاملون يعمل على إحداث تغير في دعم العلامة التجارية قدره (0.82) % وفي نفس الاتجاه .

\* معامل انحدار متغير الشراكات والموارد بلغت قيمته (0.156) وهذا يعنى أن تغير قدره (10)% في الشركات والموارد يعمل على إحداث تغير في دعم العلامة التجارية قدره (1.56) وفي نفس الاتجاه .

\* معامل انحدار متغير المنتجات والعمليات بلغت قيمته (0.461) وهذا يعنى أن تغير قدره (10)% في المنتجات والعمليات والخدمات يعمل على إحداث تغير في العلامة التجارية قدره (4.61)% وفي نفس الاتجاه .

3. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (55/6) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (التميز المؤسسي) على المتغير التابع ( نمو الربحية ) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.49) وهذه النتيجة تدل على إن التميز المؤسسي يؤثر على العلامة التجارية بنسبة (49)%. بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (51)%.

4. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التميز المؤسسي ( إستراتيجية التميز , العمليات والمنتجات) والمتغير التابع (العلامة التجارية) وفقاً لاختبار (t) واختبار F مستوى معنوية 0.05 حيث نجد أن قيم مستوى المعنوية لهذه المتغيرات أقل من مستوى المعنوية 5%. مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التميز المؤسسي (إستراتيجية التميز , العمليات والمنتجات) العلامة التجارية. بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من أبعاد التميز المؤسسي (قيادة التميز , العاملون, الشراكات والموارد ) حيث بلغت قيم مستوى المعنوية لهذه المتغيرات أكبر من 5%.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول وجود أثر ذو دلالة إحصائية أبعاد التميز المؤسسي (إستراتيجية التميز , العمليات والمنتجات) بينما لا يوجد أثر لكل من (قيادة التميز , العاملون, الشراكات والموارد) على العلامة التجارية.

وفيما يلي ملخص للفرضية الفرعية الرابعة :

3-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التميز المؤسسي في دعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

جدول رقم (56/6) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (تطبيق التميز المؤسسي ودعم العلامة التجارية

الرقم	الفروض الفرعية للفرضية الفرعية الثانية	نتيجة الفرضية
1	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة التميز في دعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	لم تدعم
2	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية استراتيجية التميز في دعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	دعمت
3	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعاملون في دعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	لم تدعم
4	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشراكات والموارد في دعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	لم تدعم
5	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات والمنتجات والخدمات في دعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	دعمت

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2017 م  
4.3.6 الفرضية الرئيسية الرابعة :

التميز المؤسسي يتوسط الأثر بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية و تحقيق وإستدامة القدرات التنافسية العالمية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية :

1-4 التميز المؤسسي يتوسط الأثر بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية والنفوذ الى الاسواق الخارجية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

4-2 التميز المؤسسي يتوسط الأثر بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية ونمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

4-3 التميز المؤسسي يتوسط الأثر بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية ونمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

4-4 التميز المؤسسي يتوسط الأثر بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية ودعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## الفرضية الفرعية الاولى :

4-1 التميز المؤسسي يتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية والنفوذ الى الاسواق الخارجية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وتشتق هذه الفرضية الى الفرضيات التالية :

4-1-1 قيادة التميز تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية والنفوذ الى الاسواق الخارجية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

4-1-2 استراتيجية التميز تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية والنفوذ الى الاسواق الخارجية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

4-1-3 العاملون يتوسط بين تطبيق الادارة الاستراتيجية والنفوذ الى الاسواق الخارجية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

4-1-4 الشراكات والموارد تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية والنفوذ الى الاسواق الخارجية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

4-4-5 العمليات والمنتجات والخدمات تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية والنفوذ الى الاسواق الخارجية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لإثبات هذه الفرضية يتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والذي يربط بين الإدارة الإستراتيجية والنفوذ إلى الأسواق العالمية من خلال التميز المؤسسي كمتغير وسيط. وذلك على النحو التالي :

- المتغير المستقل: الإدارة الإستراتيجية.

- المتغير الوسيط: التميز المؤسسي.

- المتغير التابع : النفوذ إلى الأسواق العالمية.

وفي ظل فرضية انه توجد علاقة معنوية بين الإدارة الإستراتيجية والنفوذ إلى الأسواق العالمية بتوسط التميز المؤسسي فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وذلك على النحو التالي:

1. تحليل العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفوذ إلى الأسواق العالمية.

2. تحليل العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والتميز المؤسسي.

3. تحليل العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفوذ إلى الأسواق العالمية في ظل وجود المتغير الوسيط

(التميز المؤسسي). وفيما يلي نتائج التقدير للنماذج الثلاثة وذلك على النحو التالي:



**1-1-4 قيادة التميز تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية والنفاز الى الاسواق الخارجية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .**

جدول رقم (57/6) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (قيادة التميز) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفاز إلى الأسواق العالمية .

الرقم	المتغيرات	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (F)	المعنوية
1	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفاز إلى الأسواق العالمية	0.43	0.117	58.7	0.000
2	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وقيادة التميز	0.77	0.20	168.6	0.000
3	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفاز إلى الأسواق العالمية بتوسط قيادة التميز	0.48	0.073	53.19	0.000

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2017م

باستقراء النتائج الواردة بجدول (57/6) يلاحظ أن الإدارة الإستراتيجية تؤثر جوهرياً على النفاز إلى الأسواق العالمية ، حيث يفسر (43%) من التباين في هذه العلاقة ، كما أنها تؤثر جوهرياً في قيادة التميز حيث تفسر (77) % من التباين ، وعند إدخال المتغير الوسيط (قيادة التميز) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر الإدارة الإستراتيجية على المتغير التابع (النفاز إلى الأسواق العالمية) ، حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار من (0.117) إلى (0.073) كما أن القوة التفسيرية للنموذج ارتفعت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الأولى من (43%) إلى (48%) ومعنى ذلك أن قيادة التميز كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية (المتغير المستقل) والنفاز إلى الأسواق العالمية (المتغير التابع).

**مما تقدم نستنتج أن ( قيادة التميز تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية والنفاز الى الاسواق الخارجية) يعتبر فرض مقبول .**

2-1-4 استراتيجية التميز تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية والنفاز الى الاسواق الخارجية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول رقم (58/6) تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (إستراتيجية التميز) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفاز إلى الأسواق العالمية

الرقم	المتغيرات	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (F)	المعنوية
1	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفاز إلى الأسواق العالمية	0.43	0.117	58.7	0.000
2	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإستراتيجية التميز	0.53	0.084	131.1	0.000
3	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفاز إلى الأسواق العالمية بتوسط إستراتيجية التميز	0.49	0.072	56.4	0.000

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2017م

باستقراء النتائج الواردة بجدول (58/6) يلاحظ أن الإدارة الإستراتيجية تؤثر جوهرياً على النفاز إلى الأسواق العالمية ، حيث يفسر (43%) من التباين في هذه العلاقة ، كما أنها تؤثر جوهرياً في إستراتيجية التميز حيث تفسر (53) % من التباين ، وعند إدخال المتغير الوسيط (إستراتيجية التميز) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اخفاء أثر الإدارة الإستراتيجية على المتغير التابع (النفاز إلى الأسواق العالمية) ، حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار من (0.117) إلى (0.072) كما أن القوة التفسيرية للنموذج ارتفعت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الأولى من (43%) إلى (49%) ومعنى ذلك أن إستراتيجية التميز كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية (المتغير المستقل) والنفاز إلى الأسواق العالمية (المتغير التابع).

مما تقدم نستنتج أن (إستراتيجية التميز تتوسط العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفاز إلى الأسواق العالمية) يعتبر فرض مقبول .

3-1-4 العاملون يتوسطون تطبيق الادارة الاستراتيجية والنفاذ الى الاسواق الخارجية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول رقم (59/6) تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (العاملون) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفاذ إلى الأسواق العالمية

الرقم	المتغيرات	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (F)	المعنوية
1	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفاذ إلى الأسواق العالمية	0.43	0.117	58.7	0.000
2	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و العاملون في الشركات	0.52	0.22	131.2	0.000
3	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفاذ إلى الأسواق العالمية بتوسط العاملون في الشركات	0.45	0.093	47.8	0.000

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2017م

باستقراء النتائج الواردة بجدول (59/6) يلاحظ أن الإدارة الإستراتيجية تؤثر جوهرياً على النفاذ إلى الأسواق العالمية ، حيث يفسر (43%) من التباين في هذه العلاقة ، كما أنها تؤثر جوهرياً في العاملون في الشركات حيث تفسر (52) % من التباين ، وعند إدخال المتغير الوسيط (العاملون في الشركات) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر الإدارة الإستراتيجية على المتغير التابع (النفاذ إلى الأسواق العالمية) ، حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار من (0.117) إلى (0.093) كما أن القوة التفسيرية للنموذج ارتفعت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الأولى من (43%) إلى (45%) ومعنى ذلك أن العاملون في الشركات المصدرة للسكر كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية (المتغير المستقل) والنفاذ إلى الأسواق العالمية (المتغير التابع).

مما تقدم نستنتج أن (العاملون يتوسطون الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية والنفاذ الى الاسواق الخارجية)

4-1-4 الشركات والموارد تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية والنفاذ الى الاسواق الخارجية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

جدول رقم (60/6) تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (الشركات والموارد) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفاذ إلى الأسواق العالمية

الرقم	المتغيرات	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (F)	المعنوية
1	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفاذ إلى الأسواق العالمية	0.43	0.117	58.7	0.000
2	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والشركات والموارد	0.49	0.134	111.9	0.000
3	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفاذ إلى الأسواق العالمية بتوسط الشركات والموارد	0.50	0.072	59.06	0.000

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2017م

باستقراء النتائج الواردة بجدول (60/6) يلاحظ أن الإدارة الإستراتيجية تؤثر جوهرياً على النفاذ إلى الأسواق العالمية ، حيث يفسر (43%) من التباين في هذه العلاقة ، كما أنها تؤثر جوهرياً في الشركات والموارد حيث تفسر (49) % من التباين ، وعند إدخال المتغير الوسيط (الشركات والموارد) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر الإدارة الإستراتيجية على المتغير التابع (النفاذ إلى الأسواق العالمية) ، حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار من (0.117) إلى (0.072) كما أن القوة التفسيرية للنموذج ارتفعت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الأولى من (43%) إلى (50%) ومعنى ذلك أن الشركات والموارد كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية (المتغير المستقل) والنفاذ إلى الأسواق العالمية (المتغير التابع).

مما تقدم نستنتج أن (الشركات والموارد تتوسط العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفاذ إلى الأسواق العالمية) يعتبر فرض مقبول .

5-1-4 العمليات والمنتجات والخدمات تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية والنفاذ الى الاسواق الخارجية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

جدول رقم (61/6) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (العمليات والمنتجات والخدمات) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفاذ إلى الأسواق العالمية

الرقم	المتغيرات	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (F)	المعنوية
1	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفاذ إلى الأسواق العالمية	0.43	0.117	58.7	0.000
2	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والعمليات والمنتجات والخدمات	0.47	0.146	105.5	0.000
3	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفاذ إلى الأسواق العالمية بتوسط العمليات والمنتجات والخدمات	0.55	0.059	72.2	0.000

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2017

باستقراء النتائج الواردة بجدول (61/6) يلاحظ أن الإدارة الإستراتيجية تؤثر جوهرياً على النفاذ إلى الأسواق العالمية ، حيث يفسر (43%) من التباين في هذه العلاقة ، كما أنها تؤثر جوهرياً في العمليات والمنتجات والخدمات حيث تفسر (47) % من التباين ، وعند إدخال المتغير الوسيط (العمليات والمنتجات والخدمات) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر الإدارة الإستراتيجية على المتغير التابع (النفاذ إلى الأسواق العالمية) ، حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار من (0.117) إلى (0.059) كما أن القوة التفسيرية للنموذج ارتفعت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الأولى من (43%) إلى (55%) ومعنى ذلك أن العمليات والمنتجات والخدمات كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية (المتغير المستقل) والنفاذ إلى الأسواق العالمية (المتغير التابع).

مما تقدم نستنتج أن (العمليات والمنتجات والخدمات) تتوسط العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفاذ إلى الأسواق العالمية) يعتبر فرض مقبول .

وفيما يلي ملخص للفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على النفاذ إلى الأسواق العالمية دور التميز المؤسسي متغيراً وسيطاً في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول رقم ( 62/6 ) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط التميز المؤسسي على العلاقة بين الادارة الاستراتيجية والنفاذ الى الاسواق الخارجية في شركات السكر السودانية .

الرقم	الفروض الفرعية للفرضية الفرعية الأولى	نتيجة الفرضية
1	قيادة التميز تتوسط الأثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية والنفاذ الى الاسواق الخارجية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).	دعمت
2	استراتيجية التميز تتوسط الأثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية والنفاذ الى الاسواق الخارجية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).	دعمت
3	العاملون يتوسط بين تطبيق الادارة الاستراتيجية والنفاذ الى الاسواق الخارجية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).	دعمت
4	الشراكات والموارد تتوسط الأثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية والنفاذ الى الاسواق الخارجية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).	دعمت
5	العمليات والمنتجات والخدمات تتوسط الأثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية والنفاذ الى الاسواق الخارجية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).	دعمت

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2017 م

4-2 التميز المؤسسي يتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وتنشق من هذه الفرضية الفرضيات الآتية :

4-2-1 قيادة التميز تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

4-2-2 استراتيجية التميز تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

4-2-3 العاملون يتوسطون بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

4-2-4 الشراكات والموارد تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

4-2-5 العمليات والمنتجات والخدمات تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ولإثبات هذه الفرضية يتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والذي يربط بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الحصة السوقية من خلال التميز المؤسسي كمتغير وسيط. وذلك على النحو التالي :

- المتغير المستقل: (الإدارة الإستراتيجية)،

- المتغير الوسيط: التميز المؤسسي.

- المتغير التابع : نمو الحصة السوقية.

وفي ظل فرضية انه توجد علاقة معنوية بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الحصة السوقية بتوسط التميز المؤسسي فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وذلك على النحو التالي:

1. تحليل العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الحصة السوقية.

2. تحليل العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والتميز المؤسسي.

تحليل العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الحصة السوقية في ظل وجود المتغير الوسيط (التميز المؤسسي). وفيما يلي نتائج التقدير للنماذج الثلاثة وذلك على النحو التالي:

1-2-4 قيادة التميز تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

جدول رقم (63/6) تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (قيادة التميز) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفاز إلى الأسواق العالمية

الرقم	المتغيرات	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (F)	المعنوية
1	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الحصة السوقية	0.46	0.128	99.5	0.000
2	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية قيادة التميز	0.59	0.202	168.6	0.000
3	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الحصة السوقية بتوسط قيادة التميز	0.53	0.066	66.9	0.000

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2017 م

باستقراء النتائج الواردة بجدول (62/6) يلاحظ أن الإدارة الإستراتيجية تؤثر جوهرياً على نمو الحصة السوقية ، حيث يفسر (46%) من التباين في هذه العلاقة ، كما أنها تؤثر جوهرياً في القيادة حيث تفسر (59) % من التباين ، وعند إدخال المتغير الوسيط (القيادة) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر الإدارة الإستراتيجية على المتغير التابع (نمو الحصة السوقية) ، حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار من (0.128) إلى (0.066) كما أن القوة التفسيرية للنموذج ارتفعت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الأولى من (46%) إلى (53%) ومعنى ذلك أن القيادة كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية (المتغير المستقل) ونمو الحصة السوقية (المتغير التابع).

مما تقدم نستنتج أن (قيادة التميز تتوسط العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الحصة السوقية) يعتبر فرض مقبول .



2-2-4 استراتيجية التميز تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

جدول رقم (64/6) تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (إستراتيجية التميز) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفاز إلى الأسواق العالمية

الرقم	المتغيرات	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (F)	المعنوية
1	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الحصة السوقية	0.46	0.128	99.5	0.000
2	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإستراتيجية التميز	0.53	0.084	131.3	0.000
3	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الحصة السوقية بتوسط إستراتيجية التميز	0.54	0.071	68.3	0.000

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2017 م

باستقراء النتائج الواردة بجدول (64/6) يلاحظ أن الإدارة الإستراتيجية تؤثر جوهرياً على نمو الحصة السوقية ، حيث يفسر (46%) من التباين في هذه العلاقة ، كما أنها تؤثر جوهرياً في إستراتيجية التميز حيث تفسر (53) % من التباين ، وعند إدخال المتغير الوسيط (إستراتيجية التميز) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر الإدارة الإستراتيجية على المتغير التابع (نمو الحصة السوقية) ، حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار من (0.128) إلى (0.071) كما أن القوة التفسيرية للنموذج ارتفعت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الأولى من (46%) إلى (54%) ومعنى ذلك أن إستراتيجية التميز كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية (المتغير المستقل) ونمو الحصة السوقية (المتغير التابع).

مما تقدم نستنتج أن (إستراتيجية التميز تتوسط العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الحصة السوقية) يعتبر فرض مقبول .

3-2-4 العاملون يتوسطون الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول رقم (65/6) تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (العاملون) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفاز إلى الأسواق العالمية

الرقم	المتغيرات	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (F)	المعنوية
1	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الحصة السوقية	0.46	0.128	99.5	0.000
2	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والعاملون	0.53	0.220	131.2	0.000
3	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الحصة السوقية بتوسط العاملون في الشرطات	0.50	0.088	58.01	0.000

باستقراء النتائج الواردة بجدول (65/6) يلاحظ أن الإدارة الإستراتيجية تؤثر جوهرياً على نمو الحصة السوقية ، حيث يفسر (46%) من التباين في هذه العلاقة ، كما أنها تؤثر جوهرياً في العاملون في الشركات المصدرة للسكر حيث تفسر (53) % من التباين ، وعند إدخال المتغير الوسيط (العاملون) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر الإدارة الإستراتيجية على المتغير التابع (نمو الحصة السوقية) ، حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار من (0.128) إلى (0.088) كما أن القوة التفسيرية للنموذج ارتفعت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الأولى من (46%) إلى (50%) ومعنى ذلك أن العاملون كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية (المتغير المستقل) ونمو الحصة السوقية (المتغير التابع).

مما تقدم نستنتج أن (العاملون يتوسطون العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الحصة السوقية) يعتبر فرض مقبول .

4-2-4 الشركات والموارد تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول رقم (66/6) تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (الشركات والموارد) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفاز إلى الأسواق العالمية

الرقم	المتغيرات	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (F)	المعنوية
1	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الحصة السوقية	0.46	0.128	99.5	0.000
2	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والشركات والموارد	0.49	0.134	111.9	0.000
3	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الحصة السوقية بتوسط الشركات والموارد	0.57	0.067	76.5	0.000

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2017 م

باستقراء النتائج الواردة بجدول (66/6) يلاحظ أن الإدارة الإستراتيجية تؤثر جوهرياً على نمو الحصة السوقية ، حيث يفسر (46%) من التباين في هذه العلاقة ، كما أنها تؤثر جوهرياً في الشركات والموارد حيث تفسر (49) % من التباين ، وعند إدخال المتغير الوسيط (الشركات والموارد) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر الإدارة الإستراتيجية على المتغير التابع (نمو الحصة السوقية) ، حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار من (0.128) إلى (0.067) كما أن القوة التفسيرية للنموذج ارتفعت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الأولى من (46%) إلى ( 57%) ومعنى ذلك أن الشركات والموارد كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية (المتغير المستقل) ونمو الحصة السوقية (المتغير التابع).

مما تقدم نستنتج أن (الشركات والموارد تتوسط العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الحصة السوقية) يعتبر فرض مقبول .

5-2-4 العمليات والمنتجات والخدمات تتوسط الأثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول رقم (67/6) تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (العمليات والمنتجات والخدمات) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفوذ إلى الأسواق العالمية

الرقم	المتغيرات	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (F)	المعنوية
1	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الحصة السوقية	0.46	0.128	99.5	0.000
2	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والعمليات والمنتجات	0.47	0.146	105.5	0.000
3	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الحصة السوقية بتوسط العمليات والمنتجات والخدمات	0.57	0.067	78.8	0.000

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2017 م

باستقراء النتائج الواردة بجدول (67/6) يلاحظ أن الإدارة الإستراتيجية تؤثر جوهرياً على نمو الحصة السوقية ، حيث يفسر (46%) من التباين في هذه العلاقة ، كما أنها تؤثر جوهرياً في العمليات والمنتجات والخدمات حيث تفسر (47) % من التباين ، وعند إدخال المتغير الوسيط (العمليات والمنتجات والخدمات) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر الإدارة الإستراتيجية على المتغير التابع (نمو الحصة السوقية) ، حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار من (0.128) إلى (0.067) كما أن القوة التفسيرية للنموذج ارتفعت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الأولى من (46%) إلى (57%) ومعنى ذلك أن العمليات والمنتجات والخدمات كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية (المتغير المستقل) ونمو الحصة السوقية (المتغير التابع).

مما تقدم نستنتج أن (العمليات والمنتجات والخدمات) تتوسط العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الحصة السوقية) يعتبر فرض مقبول .

وفيما يلي ملخص للفرضية الفرعية الثانية:

4- 2 التميز المؤسسي يتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول رقم (6/ 68) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (تطبيق الإدارة الإستراتيجية ونمو الحصة السوقية بوجود التميز المؤسسي كمتغير وسيط

الرقم	الفروض الفرعية للفرضية الفرعية الثانية	نتيجة الفرضية
1	قيادة التميز تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).	دعمت
2	استراتيجية التميز تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).	دعمت
3	العاملون يتوسط بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).	دعمت
3	الشراكات والموارد تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).	دعمت
4	العمليات والمنتجات والخدمات تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الحصة السوقية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).	دعمت

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2017 م

4-3 التميز المؤسسي يتوسط الأثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وتنشق من هذه الفرضية الفرضيات الآتية :

1-3-4 قيادة التميز تتوسط الأثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

2-3-4 استراتيجية التميز تتوسط الأثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

3-3-4 العاملون يتوسطون تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

4-3-4 الشراكات والموارد تتوسط الأثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

5-3-4 العمليات والمنتجات والخدمات تتوسط الأثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولإثبات هذه الفرضية يتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والذي يربط بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الربحية من خلال التميز المؤسسي كمتغير وسيط. وذلك على النحو التالي :

- المتغير المستقل: الإدارة الإستراتيجية.

- المتغير الوسيط: التميز المؤسسي.

- المتغير التابع : نمو الربحية.

وفى ظل فرضية انه توجد علاقة معنوية بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الحصة الربحية بتوسط التميز المؤسسي فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وذلك على النحو التالي:

1. تحليل العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الربحية.

2. تحليل العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والتميز المؤسسي.

3. تحليل العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الربحية في ظل وجود المتغير الوسيط (التميز المؤسسي). وفيما يلي نتائج التقدير للنماذج الثلاثة وذلك على النحو التالي:

1-3-4 قيادة التميز تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الربحية في شركات السكر  
السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول رقم (69/6) تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (قيادة التميز) على العلاقة بين الإدارة  
الإستراتيجية والنفاز إلى الأسواق العالمية

الرقم	المتغيرات	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (F)	المعنوية
1	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الربحية	0.39	0.123	75.6	0.000
2	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وقيادة التميز	0.59	0.202	168.6	0.000
3	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الربحية بتوسط قيادة التميز	0.42	0.084	42.1	0.000

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2017 م

باستقراء النتائج الواردة بجدول (69/6) يلاحظ أن الإدارة الإستراتيجية تؤثر جوهرياً على نمو الربحية ، حيث  
يفسر (39%) من التباين في هذه العلاقة ، كما أنها تؤثر جوهرياً في قيادة التميز حيث تفسر (59) % من  
التباين ، وعند إدخال المتغير الوسيط (قيادة التميز) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر الإدارة  
الإستراتيجية على المتغير التابع (نمو الربحية) ، حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار من (0.123) إلى  
(0.084) كما أن القوة التفسيرية للنموذج ارتفعت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الأولى من (39%) إلى  
( 42%) ومعنى ذلك أن قيادة التميز كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية (المتغير المستقل)  
ونمو الربحية (المتغير التابع).

مما تقدم نستنتج أن (قيادة التميز تتوسط العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الربحية) يعتبر فرض مقبول

2-3-4 استراتيجية التميز تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول رقم (70/6) تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (استراتيجية التميز) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفوذ إلى الأسواق العالمية

الرقم	المتغيرات	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (F)	المعنوية
1	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الربحية	0.39	0.123	75.6	0.000
2	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإستراتيجية التميز	0.53	0.084	131.3	0.000
3	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الربحية بتوسط إستراتيجية التميز	0.45	0.074	47.2	0.000

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2017 م

باستقراء النتائج الواردة بجدول (70/6) يلاحظ أن الإدارة الإستراتيجية تؤثر جوهرياً على نمو الربحية ، حيث يفسر (39%) من التباين في هذه العلاقة ، كما أنها تؤثر جوهرياً في إستراتيجية التميز حيث تفسر (53) % من التباين ، وعند إدخال المتغير الوسيط (إستراتيجية التميز) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر الإدارة الإستراتيجية على المتغير التابع (نمو الربحية) ، حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار من (0.123) إلى (0.074) كما أن القوة التفسيرية للنموذج ارتفعت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الأولى من (39%) إلى (45%) ومعنى ذلك أن إستراتيجية التميز كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية (المتغير المستقل) ونمو الربحية (المتغير التابع).

مما تقدم نستنتج أن (إستراتيجية التميز تتوسط العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الربحية) يعتبر فرض مقبول .



3-3-4 العاملون يتوسطون بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول رقم (71/6) تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (العاملون) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفوذ إلى الأسواق العالمية

الرقم	المتغيرات	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (F)	المعنوية
1	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الربحية	0.39	0.123	75.6	0.000
2	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والعاملون في الشركات	0.53	0.220	131.2	0.000
3	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الربحية بتوسط العاملون	0.43	0.082	43.9	0.000

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2017 م

باستقراء النتائج الواردة بجدول (71/6) يلاحظ أن الإدارة الإستراتيجية تؤثر جوهرياً على نمو الربحية ، حيث يفسر (39%) من التباين في هذه العلاقة ، كما أنها تؤثر جوهرياً في العاملون في الشركات المصدرة للسكر حيث تفسر (53) % من التباين ، وعند إدخال المتغير الوسيط (العاملون) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر العاملون على المتغير التابع (نمو الربحية) ، حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار من (0.123) إلى (0.082) كما أن القوة التفسيرية للنموذج ارتفعت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الأولى من (39%) إلى (43%) ومعنى ذلك أن العاملون كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية (المتغير المستقل) ونمو الربحية (المتغير التابع).

مما تقدم نستنتج أن (العاملون في الشركات المصدرة للسكر يتوسطون العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الربحية) يعتبر فرض مقبول .

4-3-4 الشراكات والموارد تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

جدول رقم (72/6) تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (الشراكات والموارد) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفاد إلى الأسواق العالمية

الرقم	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (F)	المعنوية
1	0.39	0.123	75.6	0.000
2	0.49	0.134	111.9	0.000
3	0.47	0.068	52.5	0.000

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2017 –

باستقراء النتائج الواردة بجدول (72/6) يلاحظ أن الإدارة الإستراتيجية تؤثر جوهرياً على نمو الربحية ، حيث يفسر (39%) من التباين في هذه العلاقة ، كما أنها تؤثر جوهرياً في إستراتيجية التميز حيث تفسر (49) % من التباين ، وعند إدخال المتغير الوسيط (الشراكات والموارد) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر الشراكات والموارد على المتغير التابع (نمو الربحية) ، حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار من (0.123) إلى (0.0680.074) كما أن القوة التفسيرية للنموذج ارتفعت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الأولى من (39%) إلى (47%) ومعنى ذلك أن الشراكات والموارد كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية (المتغير المستقل) ونمو الربحية (المتغير التابع).

مما تقدم نستنتج أن (الشراكات والموارد تتوسط العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الربحية) يعتبر فرض مقبول .

4-3-5 العمليات والمنتجات والخدمات تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول رقم (73/6) تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (العمليات والمنتجات والخدمات) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والنفوذ إلى الأسواق العالمية

الرقم	المتغيرات	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (F)	المعنوية
1	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الربحية	0.39	0.123	75.6	0.000
2	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والعمليات والمنتجات والخدمات	0.47	0.146	105.5	0.000
3	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الربحية بتوسط العمليات والمنتجات والخدمات	0.49	0.065	55.6	0.000

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2017 -

باستقراء النتائج الواردة بجدول (73/6) يلاحظ أن الإدارة الإستراتيجية تؤثر جوهرياً على نمو الربحية ، حيث يفسر (39%) من التباين في هذه العلاقة ، كما أنها تؤثر جوهرياً في العمليات والمنتجات حيث تفسر (47) % من التباين ، وعند إدخال المتغير الوسيط (العمليات والمنتجات) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر الإدارة الإستراتيجية على المتغير التابع (نمو الربحية) ، حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار من (0.123) إلى (0.065) كما أن القوة التفسيرية للنموذج ارتفعت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الأولى من (39%) إلى (49%) ومعنى ذلك أن العمليات والمنتجات كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية (المتغير المستقل) ونمو الربحية (المتغير التابع).

مما تقدم نستنتج أن (العمليات والمنتجات والخدمات تتوسط العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الربحية) يعتبر فرض مقبول

وفيما يلي ملخص للفرضية الفرعية الثالثة:

3-4 التميز المؤسسي يتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

جدول رقم (74/6) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (تطبيق الإدارة الإستراتيجية ونمو الربحية بوجود التميز المؤسسي كمتغير وسيط

الرقم	الفروض الفرعية للفرضية الفرعية الثانية	نتيجة الفرضية
1	قيادة التميز تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	دعمت
2	استراتيجية التميز تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	دعمت
3	العاملون يتوسط بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	دعمت
4	الشراكات والموارد تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	دعمت
5	العمليات والمنتجات والخدمات تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الربحية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	دعمت

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2017 م

4-4 التميز المؤسسي يتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ودعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وتنشق من هذه الفرضية الفرضيات الآتية :

1-4-4 قيادة التميز تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ودعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

2-4-4 استراتيجية التميز تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ودعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

3-4-4 العاملون يتوسطون بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ودعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

4-4-4 الشراكات والموارد تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ودعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

5-4-4 العمليات والمنتجات والخدمات تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ودعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولإثبات هذه الفرضية يتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والذي يربط بين الإدارة الإستراتيجية ونمو الحصة السوقية من خلال التميز المؤسسي كمتغير وسيط. وذلك على النحو التالي :

- المتغير المستقل: (الإدارة الإستراتيجية).

- المتغير الوسيط: التميز المؤسسي.

- المتغير التابع : دعم العلامة التجارية.

وفي ظل فرضية انه توجد علاقة معنوية بين الإدارة الإستراتيجية ودعم العلامة التجارية بتوسط التميز المؤسسي فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وذلك على النحو التالي:

1. تحليل العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ودعم العلامة التجارية.

2. تحليل العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و التميز المؤسسي.

3. تحليل العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ودعم العلامة التجارية في ظل وجود المتغير الوسيط (التميز المؤسسي). وفيما يلي نتائج التقدير للنماذج الثلاثة وذلك على النحو التالي:

1-4-4 قيادة التميز تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ودعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول رقم (75/6) تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (قيادة التميز) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والعلامة التجارية

الرقم	المتغيرات	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (F)	المعنوية
1	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والعلامة التجارية	0.36	0.114	66.7	0.000
2	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و قيادة التميز	0.59	0.202	168.6	0.000
3	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والعلامة التجارية بتوسط القيادة	0.43	0.056	43.5	0.000

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2017 م

باستقراء النتائج الواردة بجدول (75/6) يلاحظ أن الإدارة الإستراتيجية تؤثر جوهرياً على العلامة التجارية ، حيث يفسر (36%) من التباين في هذه العلاقة ، كما أنها تؤثر جوهرياً في قيادة التميز حيث تفسر (59) % من التباين ، وعند إدخال المتغير الوسيط (قيادة التميز) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر الإدارة الإستراتيجية على المتغير التابع (دعم العلامة التجارية) ، حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار من (0.114) إلى (0.056) كما أن القوة التفسيرية للنموذج ارتفعت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الأولى من (36%) إلى (43%) ومعنى ذلك أن قيادة التميز كمتغير وسيط تؤثر في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية (المتغير المستقل) والعلامة التجارية (المتغير التابع).

مما تقدم نستنتج أن (قيادة التميز تتوسط العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ودعم لعلامة التجارية) يعتبر فرض مقبول .

4-4-2 استراتيجية التميز تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ودعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول رقم (76/6) تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (إستراتيجية التميز) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والعلامة التجارية

الرقم	المتغيرات	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (F)	المعنوية
1	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والعلامة التجارية	0.36	0.114	66.7	0.000
2	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإستراتيجية التميز	0.53	0.084	131.3	0.000
3	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والعلامة التجارية بتوسط إستراتيجية التميز	0.46	0.052	!49	0.000

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2017م

باستقراء النتائج الواردة بجدول (76/6) يلاحظ أن الإدارة الإستراتيجية تؤثر جوهرياً على العلامة التجارية ، حيث يفسر (36%) من التباين في هذه العلاقة ، كما أنها تؤثر جوهرياً في إستراتيجية التميز حيث تفسر (53) % من التباين ، وعند إدخال المتغير الوسيط (إستراتيجية التميز) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر الإدارة الإستراتيجية على المتغير التابع (العلامة التجارية) ، حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار من (0.114) إلى (0.052) كما أن القوة التفسيرية للنموذج ارتفعت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الأولى من (36%) إلى (46%) ومعنى ذلك أن إستراتيجية التميز كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية (المتغير المستقل) والعلامة التجارية (المتغير التابع).

مما تقدم نستنتج أن (إستراتيجية التميز تتوسط العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والعلامة التجارية) يعتبر فرض مقبول .

3-4-4 العاملون يتوسطون بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ودعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول رقم (77/6) تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (العاملون) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والعلامة التجارية

الرقم	المتغيرات	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (F)	المعنوية
1	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والعلامة التجارية	0.36	0.114	66.7	0.000
2	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والعاملون	0.53	0.220	131.2	0.000
3	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والعلامة التجارية بتوسط العاملون	0.41	0.070	40.4	0.000

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2017 م

باستقراء النتائج الواردة بجدول (77/6) يلاحظ أن الإدارة الإستراتيجية تؤثر جوهرياً على العلامة التجارية ، حيث يفسر (36%) من التباين في هذه العلاقة ، كما أنها تؤثر جوهرياً في العاملون حيث تفسر (53) % من التباين ، وعند إدخال المتغير الوسيط (العاملون) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر الإدارة الإستراتيجية على المتغير التابع (العلامة التجارية) ، حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار من (0.114) إلى (0.070) كما أن القوة التفسيرية للنموذج ارتفعت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الأولى من (36%) إلى (41%) ومعنى ذلك أن العاملون كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية (المتغير المستقل) العلامة التجارية (المتغير التابع).

مما تقدم نستنتج أن (العاملون يتوسطون العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والعلامة التجارية) يعتبر فرض مقبول .



4-4-4 الشركات والموارد تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ودعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

جدول رقم (78/6) تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (الشركات والموارد) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والعلامة التجارية

المعنى	اختبار (F)	معامل الانحدار B	معامل التحديد	المتغيرات	*
0.000	66.7	0.114	0.36	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والعلامة التجارية	1
0.000	111.9	0.134	0.49	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والشركات والموارد	2
0.000	43.5	0.067	0.43	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والعلامة التجارية بتوسط الشركات والموارد	3

لمصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2017 م

باستقراء النتائج الواردة بجدول (78/6) يلاحظ أن الإدارة الإستراتيجية تؤثر جوهرياً على العلامة التجارية ، حيث يفسر (36%) من التباين في هذه العلاقة ، كما أنها تؤثر جوهرياً في الشركات والموارد حيث تفسر (49) % من التباين ، وعند إدخال المتغير الوسيط (الشركات والموارد) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر الإدارة الإستراتيجية على المتغير التابع (العلامة التجارية) ، حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار من (0.114) إلى (0.067) كما أن القوة التفسيرية للنموذج ارتفعت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الأولى من (36%) إلى (43%) ومعنى ذلك أن الشركات والموارد كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية (المتغير المستقل) والعلامة التجارية (المتغير التابع).

مما تقدم نستنتج أن (الشركات والموارد تتوسط العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والعلامة التجارية) يعتبر فرض مقبول .

4-4-5 العمليات والمنتجات والخدمات تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ودعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول رقم (79/6) تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (العمليات والمنتجات والخدمات) على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ودعم العلامة التجارية

الرقم	المتغيرات	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (F)	المعنوية
1	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والعلامة التجارية	0.36	0.114	66.7	0.000
2	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والعمليات والمنتجات	0.47	0.146	105.5	0.000
3	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والعلامة التجارية بتوسط العمليات والمنتجات	0.48	0.053	53.2	0.000

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2017

باستقراء النتائج الواردة بجدول (79/6) يلاحظ أن الإدارة الإستراتيجية تؤثر جوهرياً على العلامة التجارية ، حيث يفسر (36%) من التباين في هذه العلاقة ، كما أنها تؤثر جوهرياً في العمليات والمنتجات حيث تفسر (47) % من التباين ، وعند إدخال المتغير الوسيط (العمليات والمنتجات) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر الإدارة الإستراتيجية على المتغير التابع (العلامة التجارية) ، حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار من (0.114) إلى (0.053) كما أن القوة التفسيرية للنموذج ارتفعت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الأولى من (36%) إلى (48%) ومعنى ذلك أن العمليات والمنتجات كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية (المتغير المستقل) العلامة التجارية (المتغير التابع).

مما تقدم نستنتج أن (العمليات والمنتجات تتوسط العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والعلامة التجارية) يعتبر فرض مقبول .

وفيما يلي ملخص للفرضية الفرعية الرابعة:

4-4 التميز المؤسسي يتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ودعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

جدول رقم (80/6) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (تطبيق الإدارة الإستراتيجية و دعم العلامة

التجارية بوجود التميز المؤسسي متغيراً وسيطاً

الرقم	الفروض الفرعية للفرضية الفرعية الثانية	نتيجة الفرضية
1	قيادة التميز تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ودعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	دعمت
2	استراتيجية التميز تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ودعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	دعمت
3	العاملون يتوسطون بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ودعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	دعمت
4	الشراكات والموارد تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ودعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	دعمت
5	العمليات والمنتجات والخدمات تتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ودعم العلامة التجارية في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ .	دعمت

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2017م

# الفصل السابع

## النتائج والتوصيات

ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب النتائج والتوصيات سنتطرق في هذا الفصل إلى:

1.7 النتائج ومناقشة النتائج .

2.7 التوصيات .

3.7 محددات الدراسة ومقترحات الدراسات المستقبلية .

## الفصل السابع

### تمهيد :

في هذا الفصل سوف يقوم الدارس بصياغة ومناقشة نتائج الدراسة التي تم التوصل اليها في ضوء البيانات التي تم تحليلها في الفصول السابقة ، وعرض توصيات الدراسة ، ومحددات الدراسة، والدراسات المستقبلية المقترحة .

### 1.7 نتائج الدراسة ومناقشتها :

توصل الدارس من خلال أدبيات الدراسة وتحليل بيانات الدراسة الميدانية (الاستطلاعية -التطبيقية ) ونتائج التحليل الاحصائي وأختبار فرروض الدراسة الى العديد من النتائج أهمها :

1. أن شركات القطاع الخاص (كنانة -النيل الابيض) تعمل بنظام أداري حديث وفق منهج بريطاني منذ تاسيسهم بواسطة شركة بريطانية استثمارية ومالية ، أما شركة القطاع العام (السكر السودانية ) فتعمل بالنظام التقليدي ذات التفكير المحلي المنغلق أنظر جدول رقم(1/6) من المقابلات الاستطلاعية .
2. يوجد هيكل تنظيمي ووصف وظيفي مكتوب للوظائف بجميع شركات السكر السودانية ، أما ما يتعلق بالجهاز الاداري فقد أتضح عدم وجود إدارة استراتيجية ولا إدارة جودة وتميز مؤسسي في شركات السكر السودانية بالمعني المعروف علمياً حيث توجد أدارات للتخطيط الاستراتيجي في شركات القطاع الخاص بينما لا توجد في شركة السكر السودانية مع وجود إدارة لضبط الجودة بجميع مصانعها ، كما توجد إدارة للتسويق والمبيعات وبها أقسام للمصادر في جميع شركات السكر أنظر جدول رقم(1/6) من المقابلات الاستطلاعية .
3. تعاني شركات السكر السودانية من ندرة في الخبرات والتخصصات التقنية أنظر جدول رقم(1/6) من المقابلات الاستطلاعية .
4. ضعف الوعي لدي صناع القرار ( قيادات ومدراء) في شركات السكر السودانية بمفاهيم الادارة الاستراتيجية
5. أن جميع شركات السكر السودانية تطبق نهج التخطيط الاستراتيجي ( العمود الفقري للإدارة الاستراتيجية) وليس الادارة الاستراتيجية بعينها أنظر جدول رقم(2/6) من المقابلات الاستطلاعية
6. أن جميع شركات السكر السودانية تتبنى نموذج واحد وقديم يعود الى العام 1942م لصياغة استراتيجيتها وهو نموذج تحليل SWOT ، فضلا عن عدم مناسبه في وضع الاستراتيجيات اذ يصلح فقط للتخطيط التشغيلي أقل من عام أنظر جدول رقم(2/6) من المقابلات الاستطلاعية .

7. أن جميع الشركات لا تتبنى نموذج للجودة والتميز المؤسسي بشكل كامل ، ولكن تتبنى أسلوب وبعد ضبط الجودة وهو المرحلة الثانية من مراحل تطور الجودة الشاملة والتميز المؤسسي وبالرغم من ذلك تلتزم الشركات (مرغمة) بمفاهيم ومعايير الجودة والتميز المؤسسي التابع EFQM وذلك لما يحتمه عليهم الاتحاد الاوربي من شروط للدخول منتجاتهم من (سكر ومشتقاته) الى أسواقها أنظر جدول رقم(3/6) من المقابلات الاستطلاعية .
8. أن شركة كنانة والنيل الابيض منذ تاسيسهم كان النفاذ الى الاسواق الخارجية من ضمن أهدافهم الاستراتيجية (الغير قابلة للقياس ) بينما لم يكن السوق الخارجي من ضمن أهداف الشركة السودانية منذ تاسيسها أنظر جدول رقم(4/6) من المقابلات الاستطلاعية .
9. الكميات المخصصة للاسواق الخارجية بالرغم من قلتها مقارنة بحجم الانتاج كانت دائماً بعد تغطية و أستيفاء السوق المحلي أنظر جدول رقم(4/6) من المقابلات الاستطلاعية .
10. أن الدافع الرئيسي للنفاذ الى الاسواق الخارجية حوجه الشركات للعملات الصعبة وليس لفتح أسواق جديدة
11. يوجد تباين في مفهوم شركات السكر السودانية للقدرات التنافسية المحلية / العالمية منهم من يختزلها في التسويق (جودة منتج أو سعر) والبعض الاخر ينظر لها كمفهوم شامل مرتبط بجميع عمليات الشركة أنظر جدول رقم(4/6) من المقابلات الاستطلاعية .
12. 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 أنظر جدول رقم(4/6) من المقابلات الاستطلاعية .
13. طاقات الانتاج في مجال السكر بالسودان معطلة بنسبة 53,33 % أنظر جدول رقم(4/6) من المقابلات الاستطلاعية .
14. أن شركات السكر السودانية تنتج سكر نمطي يصلح للتسويق في السوق المحلي والاجنبي معاً مع تباين في الجودة . وعبوات بسعات كبيرة وتصميم موحدة مما قد لا يتناسب مع احتياجات وتوقعات العملاء في الاسواق العالمية خصوصاً مع تعدد البدائل التي يوفرها المنافسين من حيث الحجم والشكل والنوع ودرجة التركيز وغيرها أنظر جدول رقم(5/6) من المقابلات الاستطلاعية .
15. أن شركات القطاع الخاص تهتم بالترويج والاعلان والتعريف بمنتجاتها عبر المشاركة بقوة في معارض الصناعات الغذائية العالمية على كافة المستويات المحلية والاقليمية والدولية كما يتضح تواضع مستوى المشاركة من قبل شركة السكر السودانية أنظر جدول رقم(5/6) من المقابلات الاستطلاعية .

16. تمتلك شركة كنانة قنوات توزيع عالمية في لندن ودبي بينما يتم التوزيع للنيل الابيض والسكر السودانية بطريفة مباشرة من خلال مقر شركتهم بجمهورية السودان أنظر جدول رقم(5/6) من المقابلات الاستطلاعية .

17. أظهرت نتائج التحليل الوصفي للبيانات الديمغرافية أن غالبية أفراد العينة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (66.39) % بينما بلغت نسبة الاناث في العينة (33.61) % ويرجع ذلك لطبيعة العمل ، كما يلاحظ أن النسبة الكبرى من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (40-45) سنة حيث بلغت نسبتهم(34.45) % ويعزى الدارس ذلك إلى أن الشركات تسعى إلى الاستفادة من خبرات الشباب التي تمتلك القدرة على الإبداع والتطوير في المجالات المختلفة ، كما يتضح أن غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمي فوق الجامعي (دبلوم عالي ، ماجستير ، دكتوراه ) حيث بلغت نسبتهم (66.39) % بينما بلغت نسبة حملة التعليم الجامعي في العينة (27.73) %، أما المستويات التعليمية الأخرى في العينة (ثانوي - دبلوم وسيط) فقد بلغت نسبتهم (5.88)% ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة ممن يحملون درجات جامعية عالية أو فوق الجامعية حيث بلغت نسبتهم (94.12)% مما يدل على أن سياسة الشركات تهتم بجودة التأهيل العلمي لقياداتها (أفراد العينة) وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة ، كما يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من تخصص إدارة الأعمال والاقتصاد حيث بلغت نسبتهم (52.09) % بينما بلغت نسبة المتخصصين في الهندسة في العينة (15.99) % . أما المتخصصين في علوم الحاسوب فقد بلغت نسبتهم (15.12)% ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة من التخصصات ذات الصلة بموضوع الدراسة ، كما يلاحظ أن الغالبية العظمى من أفراد العينة المبحوثة لديهم خبرات ، حيث بلغت أكثر سنوات الخبرات في العمل ما بين ( 15 وأقل من 20 سنة) وقد بلغت نسبتهم (36.97) % ثم في المرتبة الثانية الافراد الذين تبلغ سنوات خبرتهم أكثر من(20 سنة) بنسبة(27.73) % ثم المرتبة الثالثة الافراد الذين تبلغ سنوات خبرتهم في العمل ما بين ( سنة وأقل من م سنوات) بنسبة(15.96) % وأخيرا" الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5 سنوات الى اقل من 15 سنة) بنسبة(19.34)% ، وأن الغالبية العظمى من أفراد العينة المبحوثة من مدراء الإدارة العامة ورؤساء الأقسام حيث بلغت نسبتهم (88.22) % ثم في المرتبة الثانية أفراد العينة من مساعدي المدراء العامين ومدراء القطاعات الرئيسية بنسبة(7.56) % وأخيرا" أفراد العينة من المدراء العامين ونوابهم بنسبة(4.22)% ويعزى ذلك لأكثرة أعمالهم و أنشغالهم أنظر الجدول (7/6) (8/6) (9/6) (10/6) (11/6) (12/6) من التحليل الوصفي للبيانات الديمغرافية لأفراد العينة .

18. أظهرت نتائج تقييم أدوات القياس أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه . كما أن

قيم الفأ كرنباخ لجميع عبارات محاور الدراسة اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع محاورها وعليه يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محاورها تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها أنظر الجدول (17/6) الى (20/6) من تقييم أدوات القياس.

19. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أن جميع العبارات التي تعبر عنها يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى (الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي والقدرات التنافسية العالمية) في المجتمع موضع الدراسة بمستويات استجابة أيجابية تتراوح بين (مرتفعة - مرتفعة جداً) حيث حققت جميع عبارات الدراسة متوسطاً "عام مقداره (4.137) و بانحراف معياري (0.892) وأهمية نسبية (82.8)% أنظر الجدول (24/6) الى (37/6) من الإحصاء الوصفي لعبارات الدراسة .

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق وإستدامة القدرات التنافسية العالمية : دور التميز المؤسسي متغيراً وسيطاً) في شركات السكر السودانية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). عدة نتائج وفق فرضياتها الفرعية التالية :

20. الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق وإستدامة القدرات التنافسية العالمية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

أشارت نتائج التحليل الى دعم وتأثير العلاقة الايجابية القوية بين تطبيق الادارة الاستراتيجية و النفاذ الى الاسواق الخارجية ، كما دعمت وأثرت العلاقة الايجابية القوية بين الادارة الاستراتيجية ونمو الحصة السوقية ، كذلك دعمت وأثرت العلاقة الايجابية القوية بين الادارة الاستراتيجية ونمو الربحية ، ودعمت وأثرت العلاقة الايجابية القوية بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ودعم العلامة التجارية . وهذه النتيجة تجعل العلاقة مدعومة بالكامل .

21. الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وقد أشارت نتائج التحليل الى دعم وتأثير العلاقة الايجابية القوية بين تطبيق الادارة الاستراتيجية و قيادة التميز ، كما دعمت وأثرت العلاقة الايجابية القوية بين تطبيق الادارة الاستراتيجية واستراتيجية التميز ، كذلك دعمت وأثرت العلاقة الايجابية القوية بين الادارة الاستراتيجية والعاملون ، ودعمت وأثرت العلاقة الايجابية القوية بين تطبيق الادارة الاستراتيجية والشراكات والموارد ، بينما دعمت وأثرت العلاقة الايجابية القوية بين تطبيق الادارة الاستراتيجية والعمليات والمنتجات والخدمات وهذه النتيجة تجعل العلاقة مدعومة بالكامل .



22. الفرضية الرئيسية الثالثة : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التميز المؤسسي في تحقيق وإستدامة القدرات التنافسية العالمية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وقد أشارت نتائج التحليل الى دعم وتأثير العلاقة الايجابية لبعض أبعاد التميز المؤسسي (إستراتيجية التميز, العاملون العمليات والمنتجات والخدمات) بينما لم تدعم وتأثر العلاقة الايجابية لكل من أبعاد ( قيادة التميز , الشراكات والموارد) على النفاذ إلى الأسواق العالمية، ، كما دعمت وأثرت العلاقة الايجابية لابعاد (إستراتيجية التميز, العاملون العمليات والمنتجات والخدمات) بينما لم تدعم وتأثر العلاقة الايجابية لكل من أبعاد (قيادة التميز, الشراكات والموارد) في نمو الحصة السوقية ، كما دعمت وأثرت العلاقة الايجابية لابعاد (إستراتيجية التميز, العاملون العمليات والمنتجات والخدمات) بينما لم تدعم وتأثر العلاقة الايجابية لكل من أبعاد (قيادة التميز, الشراكات والموارد) في نمو الربحية ، كما دعمت وأثرت العلاقة الايجابية لابعاد (إستراتيجية التميز, العاملون العمليات والمنتجات والخدمات) بينما لم تدعم وتأثر كل من أبعاد (قيادة التميز, الشراكات والموارد) في دعم العلامة التجارية ، وهذه النتيجة تجعل العلاقة مدعومة جزئياً

الفرضية الرئيسية الرابعة : التميز المؤسسي يتوسط الاثر بين تطبيق الادارة الاستراتيجية و تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وقد أشارت نتائج التحليل الى أن جميع أبعاد التميز المؤسسي من(قيادة ، استراتيجية التميز، العاملون ،الشراكات والموارد ، العمليات المنتجات والخدمات) تتوسط وتفسر أثر العلاقة الايجابية بين تطبيق الادارة الاستراتيجية و النفاذ الى الاسواق الخارجية ، كما أن جميع أبعاد التميز المؤسسي من (قيادة ، استراتيجية التميز، العاملون ،الشراكات والموارد ، العمليات المنتجات والخدمات) تتوسط وتفسر أثر العلاقة الايجابية بين تطبيق الادارة الاستراتيجية ونمو الحصة السوقية ، كما أن جميع أبعاد التميز المؤسسي من (قيادة ، استراتيجية التميز، العاملون ،الشراكات والموارد ، العمليات المنتجات والخدمات) تتوسط وتفسر أثر العلاقة الايجابية تطبيق الادارة الاستراتيجية و نمو الربحية . كما أن جميع أبعاد التميز المؤسسي من (قيادة ، استراتيجية التميز، العاملون ،الشراكات والموارد ، العمليات المنتجات والخدمات) تتوسط وتفسر أثر العلاقة الايجابية تطبيق الادارة الاستراتيجية و ودعم العلامة التجارية وهذه النتيجة تجعل العلاقة مدعومة بالكامل .

ومن خلال نتائج هذه الدراسة يتضح لصناع القرار بالشركات محل الدراسة الاهمية الكبيرة لتبني مفهوم الادارة الاستراتيجية والجودة والتميز المؤسسي لتحقيق واستدامة تنافسيتها على الصعيد العالمي وتدعو الباحثين لمزيد من الدراسات حول هذه المناهج الحديثة في ادارة الاعمال ، بالإضافة الى ان الدراسة تفتح الباب لمزيد من الدراسات حول موضوع القدرات التنافسية العالمية لعدم تطرق الدراسات لها .

## 2.7 التوصيات :

من خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة يوصي الدارس بالاتي:

### 1.2.7 توصيات خاصة بالشركات محل الدراسة :

1. ضرورة ان تتبنى شركات السكر السودانية الاساليب والنماذج العلمية والعملية الحديثة في مجال الادارة الاستراتيجية والجودة والتميز المؤسسي .
2. انشاء ادارات متخصصة (بالشئون الاستراتيجية - والجودة والتميز المؤسسي) بالهيكل التنظيمي مع وجود كوادر ذات خبرات وكفاءات عالية لادارتها.
3. ضرورة أن يكون الاهتمام بالوضع التنافسي العالمي من اهم اولويات صناع القرار .
4. العمل على استقلال الطاقة الاقتصادية الكلية (الانتاجية) لمصانع السكر السودانية .
5. تجديد وتحديث المصانع بصورة دورية بما يضمن التفرد من منظور عالمي عبر اعداد دراسات فنية ودراسات حول مواصفات وشروط الاسواق العالمية للسكر .
6. العمل على تطوير سياسات المزيج التسويقي الدولي ( المنتج - السعر - الترويج - التوزيع ) بما يتلائم مع احتياجات وتوقعات المستهلك العالمي.
7. تطوير قدرات ومهارات صناع القرار ( قيادات ومدراء) في مجال الادارة الاستراتيجية- الجودة والتميز المؤسسي.
8. تدريب نوعي للعاملين بالشركات على الاساليب والتقنيات العالمية الحديثة لتصنيع وتعبئة السكر.

### 2.2.7 توصيات خاصة بالدولة :

9. ضرورة انشاء مجلس قومي للتنافسية لتقييم ورصد الاداء التنافسي للمنظمات الخاصة والحكومية .
10. ضرورة وجود دعم استراتيجي كبير من الدولة للمنظمات العاملة في مجال السكر بالسودان لتمكن من تعزيز واستدامة مكانتها التنافسية في الاسواق العالمية .
11. جذب و تشجيع الاستثمارات في مجال زراعة وصناعة السكر بالسودان .

### 3.7 محددات الدراسة و الدراسات المستقبلية :

#### 1.3.7 محددات الدراسة :

1. انحصرت الدراسة على جميع الشركات العاملة في مجال صناعة السكر مما يحد من امكانية تعميم نتائج الدراسة على المجالات الاخرى .
2. تناولت الدراسة القدرات التنافسية العالمية من خلال ابعاد ( نمو الحصة السوقية ، دعم العلامة التجارية ، النفاذ الى الاسواق الخارجية ، الربحية ) الا ان هنالك ابعاد اخرى للقدرات التنافسية العالمية لم تقوم الدراسة بتغطيتها مثل .
3. تناولت الدراسة التميز المؤسسي من خلال النموذج الاوربي للتميز التابع (EFQM) حيث يمكن تناول نماذج اخري للتميز .

#### 2.3.7 اقترح الدارس اجراء دراسات في المواضيع التالية :-

1. دراسة حول بناء نموذج للإدارة الاستراتيجية للمنظمات الانتاجية والخدمية(الخاصة -العامة ) في الوطن العربي وفق احدث وافضل النماذج والاساليب العلمية في وضع الاستراتيجيات .
2. دراسة اثر تطبيق الادارة الاستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية : دور التميز المؤسسي كمتغير وسيط بالتطبيق على مجال مختلف .
3. دراسة اثر تطبيق الادارة الاستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية (على ابعاد اخرى للقدرات التنافسية العالمية): دور التميز المؤسسي كمتغير وسيط .
4. دراسة اثر تطبيق الادارة الاستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية : بوجود متغير وسيط او معدل مختلف .

# المراجع والمصادر

ومن أجل الإحاطة بمختلف المراجع والمصادر التي تم الاعتماد عليها في الدراسة سيتم تقسيمها كما يلي :

- قائمة المراجع والمصادر العربية .
- قائمة المراجع الأجنبية .
- قائمة المصادر الاخرى.

## المراجع والمصادر

- القرآن الكريم ، سورة الملك ، سورة الاسراء .

- الحديث الشريف ، البخاري .

### المراجع العربية :

1. أ. د على عبد الله الحاكم ، الإدارة الإستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية ، الخرطوم : مطابع السودان للعملة المحدودة 2006.
2. أ. د عبد السلام أبو قحف ، الإدارة الإستراتيجية وادارة الخدمات ، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2002م .
3. عبدالحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة أأستراتيجيه لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، القاهرة : مجموعة النيل العربية ، 1999م.
4. عبد الباري ابراهيم درة ، ناصر محمد مسعود جرادات ، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق ، الاردن : عمان دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2014م .
5. وائل محمد إدريس - طاهر محسن الغالبي ، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات ، الأردن ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2011م .
6. وائل محمد أدريس ، طاهر محسن الغالبي ، سلسلة أأدارة الأداء الإستراتيجي ، الاردن : عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2009 .
7. خضر مصباح إسماعيل الطيطي ، الإدارة الإستراتيجية ، عمان ، الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ، 2013.
8. عمر أحمد عثمان المقل ، الإدارة الاستراتيجية ،السودان الخرطوم : مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2002م
9. رمضان محمود عبد السلام ، الإدارة الإستراتيجية ، مصر ، المنصورة : المكتبة العصرية الطبعة الثالثة 2004م .
10. محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية ، الأصول والأسس العلمية ، الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2001م .
11. أحمد ماهر ، الإدارة الإستراتيجية ، مصر، الاسكندرية : الدار الجامعية 2002م .
12. جليل كاظم العارضي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، دار الوراق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ، 2012.

13. المرسي، وآخرون، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية منهج تطبيقي ، مصر : الدار الجامعية ، 2002م .
14. روبرت .أ.بتش- ديفيد- لي ، الادارة الإستراتيجية وبناء الميزة التنافسية ، ترجمة عبد الحكم الخزامي ،الرياض : دار الفجر ، 2008م.
15. ياسين سعد غالب ، الإدارة الإستراتيجية ، عمان : دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2002م
16. نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم ، الادارة الإستراتيجية ، الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث 2007 .
17. ثابت عبد الرحمن وجمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية القاهرة : الدار الجامعية ،2003م .
18. شارلز وجاريت جونز،ترجمة رفاعي محمد رفاعي،محمد سيد احمد عبد المتعال: الادارة الاستراتيجية، الجزء لأول: الرياض . 2001 .
19. كامل السيد غراب ، الإدارة الإستراتيجية أصول علمية وحالات عملية ، الرياض: جامعة الملك سعود ، عمادة شؤون المكتبات 1994م .
20. خالد محمد بن حمدان ،وائل محمد صبحي إدريس ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع ،2007،.
21. محمد على سالم ، الإدارة الإستراتيجية ، عمان : دار البداية ، الطبعة الأولى 2009 م.
22. اسماعيل محمد السيد ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ، الاسكندرية : الدار الجامعية ، طبعة ثانية ، 2000م
23. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2005م.
24. فلاح حسن عداي الحسيني ، الإدارة الاستراتيجية عمان : دار وائل للنشر، 2000م.
25. حسن محمد أحمد محمد مختار ، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، مصر ، القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، الطبعة الثانية 2011 م .
26. تومسون و .ستريكلا ند ، الاستراتيجية المفاهيم والمجالات العلمية ، لبنان: مكتبة لبنان ،2006م
27. بلال خلف السكارنة ،التخطيط الإستراتيجي، عمان : دار الميسرة ،2010م.
28. حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل، الاستراتيجية فن تحويل الرؤية إلى واقع ، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ،2012 م .
29. نبيل محمد مرسي ، استراتيجيات الإدارة العليا اعداد ، تنفيذ ، مراجعة ، الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث 2006م .

30. كاظم نزار الركابي الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة ، عمان : دار وائل للنشر 2004م .
31. أحمد عطا القطامين ، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية- مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، 1996م .
32. المجلس القومي للتخطيط الإستراتيجي - جمهورية السودان ، دليل إعداد الخطة الخمسية والسنوية للولايات والمحليات ، الخرطوم : مطابع العملة السودانية ، 2012م .
33. بشير عباس أبو العلق ، أسس الإدارة الحديثة عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 1999م
34. مصطفى محمود أبو بكر ، وفهد عبد الله النعيم ، الإدارة الإستراتيجية ، جودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2008 .
35. عبد الرحمن توفيق ، التخطيط الإستراتيجي والتفكير الأبداعي مصر ، القاهرة ، الطبعة الخامسة بميك 2001م .
36. د. مجيد الكرخي ، التخطيط التشغيلي عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، 2018م
37. مدحت محمد أبو النصر ، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2009 .
38. مايكل اليسون ، التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات غير الربحية ، ترجمة مروان الحموي ، ط 2 الرياض: العبيكان ، 2006م .
39. عمر أحمد عثمان المقل ، مبادئ الإدارة الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2002م
40. على السلمى ، الإدارة في عصر العولمة والمعرفة ، القاهرة : سما للطباعة والنشر ، 2017م
41. نيفين حسين شمت ، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية ، الإسكندرية : دار التعليم الجامعي 2010م .
42. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية ،مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الإسكندرية : الدار الجامعية، 2004م .
43. مصطفى أحمد حامد رضوان ، التنافسية كآلية من آليات العولمة ودورها على دعم جهود النمو والتنمية في العالم ، الاسكندرية : الدار الجامعية ، الطبعة الأولى ، 2011م
44. فريد النجار ، المنافسة والترويج التطبيقي ، الاسكندرية : مؤسسة شباب الاسكندرية ، 2000م
45. نبيل مرسي خليل ، القدرة التنافسية في مجال الاعمال ، مصر : مركز الاسكندرية للكتاب ، 2009م .
46. نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية ، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ، مصر : الاسكندرية ، دار المعارف ، 1995م

47. نسرين عبد الحميد نبيه ، نظريات التجارة العالمية ومنظمة التجارة الدولية ، الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث - 2012 م
48. كامل بكري، الاقتصاد الدولي، لبنان ، بيروت : الدار الجامعية ،1998م،
49. احمد سيد مصطفى ، التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير ، مصر : ناس للطباعة والنشر ، 2001م.
50. أ.د.عبدالسلام أبو قحف ، التسويق الدولي ، الإسكندرية : الدار الجامعية ،2010.
51. عمرو خير الدين، التسويق الدولي، القاهرة : مكتبة عين شمس، 1996م .
52. الديوه جي، أبي سعيد، إدارة التسويق ، العراق الموصل : دار الكتب للطباعة والنشر جامعة الموصل الطبعة الثانية، 2001م.
53. الديوه جي، أبي سعيد، إدارة التسويق، الطبعة الثانية، دار الكتب للطباعة والنشر في جامعة الموصل 2001م
54. السيد محمد أحمد السريتي ومحمد عزت عزلان ، التجارة الدولية والمؤسسات المالية الدولية ، الاسكندرية: دار التعليم الجامعي ، 2012م .
55. صديق محمد عفيفي، نظم الاستيراد و التصدير، الكويت : وكالة المطبوعات الجامعية، 1981م .
56. ثامر البكري ، إستراتيجيات التسويق ، عمان ، الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، 2008 م.
57. المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ترجمة البروفيسور هادي التيجاني، شوقي اليوسف، نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM MODEL 2013، الامارات العربية المتحدة ، الطبعة الأولى 2012م .
58. مدحت ابو النصر ، أساسيات ادارة الجودة الشاملة ، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨.
59. مصطفى حامد الحكيم ، الجودة الشاملة وامتياز الأعمال متوافق مع النموذج الأوروبي 2010 ، الخرطوم شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الطبعة الأولى 2011 م.
60. عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، عمان: دار صفا للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2013م
61. رضا إبراهيم المليحي ، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق ، القاهرة: دار عالم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، 2012.
62. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مصر القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر ، 2001م



63. د ابراهيم بن محمد الحجي ، الادارة بالقيم ، أكاديمية القيم ، الكويت ، 2016م .
64. محمد عبيدات واخرون ، منهجية البحث العلمي ، القواعد والمراحل والتطبيقات ، دار وائل ، عمان ، 1999.
65. عبد العزيز عبد الرحيم سليمان ، مناهج البحث العلمي في العلوم الانسانية ، مطبعة جامعة النيلين ، الخرطوم، 2006م.
66. د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (القاهرة: دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، 1981) .  
الرسائل الجامعية باللغة العربية :
67. ايمن حسن الديراوي ، اثر الادارة الإستراتيجية على أداء المنظمات : ريادة المنظمات كمتغير وسيط ، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة مقدمة لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا ، 2018م.
68. ناهد عثمان علي بابكر ، أثر مكونات الإدارة الإستراتيجية في التغيير الاستراتيجي: دور الثقافة التنظيمية دراسة تطبيقية على قطاع الاسمنت بولاية نهر النيل ،رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة مقدمة لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا ، 2013م.
69. محمد حنفي محمد نور تبيدي، اثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السودانية ،رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة مقدمة لجامعة الخرطوم كلية الدراسات العليا ، 2010م .
70. عاصم محمد سعيد نصر، اثرالإدارة الإستراتيجية على تحقيق أهداف منظمات الأعمال ،دراسة تطبيقية على شركة دانفوديو ،رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة ،مقدمه لجامعة الزعيم الأزهري كلية الدراسات العليا ، 2013 م .
71. فضل موسي جادين النعيم ، اثر الإدارة الإستراتيجية على القطاع المصرفي السوداني ، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي السوداني ، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة ، مقدمه إلى أكاديمية السودان للعلوم مجلس الدراسات الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية ، 2010 م .
72. ابن عمر علي مهدي ، أثر الإدارة الإستراتيجية على تسويق الخدمات ، دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل)، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة لجامعة أمدرمان الإسلامية كلية الدراسات العليا، 2004م

73. عباس مصطفى يوسف ، دور الإدارة الإستراتيجية في رفع كفاءة الأداء في منشآت الأعمال ، دراسة حالة شركة سكر كنانة المحدودة ، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة لجامعة النيلين كلية الدراسات العليا ، 2005 م.
74. بلسم أحمد بابكر زروق ، اثر الإدارة الإستراتيجية على أداء منشآت صناعة الزيوت النباتية الغذائية بالسودان ، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة لجامعة الزعيم الأزهرى كلية الدراسات العليا ، 2012 م.
75. سفيان محمد سليمان مشعل ، اثرا لإدارة الإستراتيجية على الكفاءة الإدارية دراسة تطبيقية على جامعة البلقاء الأردنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة لجامعة الزعيم الأزهرى كلية الدراسات العليا ، 2013 م.
76. حيدر محمد صديق قدوره ، دور الإدارة الإستراتيجية في أداء شركات البترول في السودان ، دراسة تطبيقية على شركتي النيل الكبرى وبترودار ، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة ، مقدمه لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا ، 2009 م .
77. موسي محمد يعقوب محمد ، أثر تطبيق معايير التميز وأخلاقيات الأعمال في نتائج الأعمال ، دراسة تطبيقية على الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز بمدينة جياذ الصناعية ، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال ، مقدمة لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2012 م
78. بدر بن سليمان بن عبد الله ال مزروع - بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية رسالة دكتوراه مقدمة لجامعة نايف العربية للعلوم الامنية 2010م.
79. أيهاب مسعود ، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصي وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة ، جامعة الاقصي غزة ، كلية الدراسات العليا ، 2014 م .
80. علي الحاج علي، راس المال الفكري وأثره على تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي ، دراسة ميدانية على مؤسسة البصر الخيرية العالمية وكلية مكة التقنية لطب العيون ، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة ، مقدمه لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا ، 2014
81. عمر بن عليان الايداء ، أنماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي ، دراسة تطبيقية بين شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة ، مقدمه لجامعة نايف العربية للعلوم ، كلية الدراسات العليا ، 2012 م .
82. ندي جودة حسين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق القدرات التنافسية ، رسالة ماجستير مقدمة كلية التجارة جامعة بنها 2011 .
83. حسن نزال أثر استراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن إدارة المواهب متغير وسيط ، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة الشرق الأوسط 2016

84. محمد دويدرا - دور التحالفات التسويقية في تنمية القدرة التنافسية ، دراسة تطبيقية على قطاع الدواء المصري - رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة ، مقدمة لجامعة المنوفية كلية التجارة - مصر 2011م
85. محمد علي القضاة ، اثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي ، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة / مقدمة لجامعة عمان العربية الدراسات العليا عمان - 2006م  
مجلات وأوراق علمية ، ملتقيات ودوريات ودورات تدريبية:
86. أ. د سعد العنزي ، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح ، ورقة علمية مقدمة ل جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، 2007م
87. أ.د ، الهادي محمد تجاني ، خارطة الطريق نحو التميز المؤسسي ، الخرطوم : ورقة عمل مقدمة للملتقى العربي الاول ، الخرطوم 2010 م .
88. أ.د الهادي محمد تجاني ، القيادة من أجل التميز ، مركز أبوظبي العالمي للتميز المؤسسي ، كتاب الدورة تدريبية 2013م، ص 4.
89. طارق السويدان ، التخطيط الاستراتيجي ، دورة تدريبية تركيا :أكاديمية أعداد القادة ، دورة تدريبية 2016م
90. صديق أحمد اسحق ، تميز الأعمال ، ورقة علمية ، سمنار تميز الأعمال الخرطوم مقدم للهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس ، 2014م.
91. عمر محمود أبو عيدة ، ورقة علمية ، الدخول إلى الأسواق الخارجية ، العقبات والموانع دراسة ميدانية من قبل المصدرين ، مقدمة للمؤتمر الاقتصادي نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية : 16-17 /10/2012 م .
92. يوسف مسعداوي ، القدرة التنافسية ومؤشراتها ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي ، الأداء المتميز للمؤسسات الحكومية ، الجزائر : جامعة ورقلة ، 8-9 مارس 2005م.
93. جلال بن ثابت ، متى يصبح الاقتصاد الجزائري تنافسي ، دراسة في تحسين القدرة في ظل اتفاق الشراكة ، الملتقى الدولي حول آثار و انعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري و على منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الجزائر : جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 13 . 14 نوفمبر 2006.
94. يوسف مسعداوي ، اشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، ورقة علمية ، مصر، مقدمة لجامعة الاسكندرية ، مجلة العلوم الانسانية العدد 35 2005م.
95. وديع محمد عدنان ،محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية ، بحوث ومناقشات، تونس 21/19 جوان 2001م.

96. زيري رابح ، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة ، ورقة عمل مقدمة للملتقي الوطني الأول حول : المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي ، جامعة الجزائر ، 22-23 أبريل 2003 م
97. منشورات جامعة القدس المفتوحة ، سلوك المستهلك ، مطابع الجامعة ، عمان 1999م
98. كمال رزيق و مسدور فارس ورقة مقدمة ل ( الملتقي الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد ) 23/22 ابريل 2003م.
99. كمال رزيق ، ورقة عمل ، التنمية المستدامة في الوطن العربي من خلال الحكم الصالح والديمقراطية ، مقدمة مجلة علوم انسانية العدد 25 نوفمبر 2005م
100. ورقة عمل مقدمة من مجلس الاعمال السوري التركي لتحقيق التكامل الاقليمي لدول المشرق سوريا وتركيا والاردن و لبنان ودمشق ، سوريا ، مقدمة الى وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية ، سوريا: ، 2011م
101. نادي حبيب أيوب ، ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية ، ورقة علمية الرياض : معهد الإدارة العامة ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد الرابع والثلاثون ، العدد الثالث ، نوفمبر 1997م
102. عبد المالك بضياف ، تنافسية الاقتصاديات العربية ودور التكافل الاقتصادي الإقليمي في تنميتها ورقة علمية مقدمة ل جامعة قلمة : مجلة التواصل ، العدد 26 ، 2010م
103. المعهد العربي للتخطيط ، جسر التنمية ، القدرات التنافسية وقياسها ، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الدول العربية، الكويت 2016 م .
104. المعهد العربي للتخطيط ، جسر التنمية ، القدرات التنافسية وقياسها ، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الدول العربية، الكويت 2003 م .
105. د. طارق نوير ، دور الحكومة الداعم للتنافسية ، حالة مصر، ورقة علمية ، الكويت : مقدمة للمعهد العربي للتخطيط ، 2002م
106. مصطفى أحمد سيد ، إعادة البناء التنافسي ، اختيار الإدارة ، نشرة تفصيلية عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية العدد (16) 2000م
107. دراسة تنمية ونتاج المحاصيل السكرية ، مجلس الوحدة الاقتصادية العربية ، تونس ، 2015م
108. معهد التخطيط القومي - رؤية مستقبلية لعلاقات ودوائر التعاون الاقتصادي المصري الخارجي " الجزء الأول خلفية أساسية " - سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم (149) مارس 2002 م .
109. حسين على هامان ، المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم المبيعات والصناعات المحلية في السوق الليبي ، الملتقي العربي الثاني ، التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات ، قطر 2003م.
110. القدرة التنافسية على مستوى المشروع ، مجلة المستقبل العربي ، عدد 254 ، 2000م

## التقارير

111. تقرير التنافسية العربية ، الكويت ،، المعهد العربي للتخطيط ، الاصدار الرابع 2012م .
112. تقارير أداء ، شركة سكر كنانة المحدودة، السودان : الخرطوم، للأعوام من(2004م-2017م).
113. تقارير أداء ، شركة النيل الابيض ، السودان : الخرطوم ، للأعوام من(2012م-2017م).
114. تقارير أداء ، شركة السكر السودانية ، السودان : الخرطوم ، للأعوام من(2006م-2017م).

### المواقع الإلكترونية :

115. الموقع الإلكتروني لشركة سكر كنانة المحدودة (www.kenana.com)، تاريخ الاستفاده من الموقع 2015/5/12م .
116. الموقع الإلكتروني ، للهيئة العربية للاستثمار والانماء الزراعي ( www.aaaid.org/ar/white-nile-sugar-company-wnsc .)، تاريخ الاستفاده من الموقع 2018/10/1م .
117. الموقع الإلكتروني ، لشركة السكر السودانية (www.ssc.sd)، تاريخ الاستفاده من الموقع 2018/10/1م .

118. source:Schniederjans,M.J.,Parast,M.P.& Majid,N.(2006)"Comparative Analysis Of Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria : An Empirical Study Of India ,Mexico& U.S." Quality Management Journal, Vol.13, No.4. www.asq.org

### قائمة المراجع الاجنبية :

1. William Pfeiffer and others, Applied Strategic Planning: How to Develop a Plan That Really Works, Mcgraw-Hill, Inc, new york 1993
2. . World Sugar Production Report, World Trade Organization, November, 2018
3. Global Competitiveness Report, World Economic Forum, Davos- Klosters , Switzerland ,2018
4. Edward Freeman Rebert F. pruner mar , Rr.eaker other ,the portable mba.the funtion of business .human resource managment , new york 1998
5. World Economic forum " the world competitiveness report , ( 15th .Ed) switzer land : IMD international Lausanne ,1995 p36
6. Wheelen,T.L,and Hunger,J.D.,Concepts of Strategic Management and Business Policy,Pearson Education India,8th Edi.,2002.
7. Oxford University, Oxford word power, second edition, ( New York: Oxford University press , 2006.
8. Glueck Wiliam , F , business policy and strategic managment New York:Mc Grew Hill,1980

9. Hunt & Morgan, The Resource Advantage Theory Of Competition : Dynamics Path Dependences and Evolutionary Process , Journal of marketing, 1996.
10. Edward Freeman Rebert F. pruner mar , Rr.eaker other ,the portable mba.the funtion of business .human resource managment , new york1998
- 11.Minitzabery Henry " The strategy concept I : Five Ps strategy california managment Review 1987
- 12.Chandler ‘ A’( Strategy and structure: chapters in the History of American industrial Enter prise)cambridge :Mit press ‘ 1993
13. Red E Nelson : is there a strategy in Brazil, Business Horizon, Vole (33). No. (4), July. August 1990..
- 14.Robbins Stephen p., coulter Mary , sidani , Yusuf and Jamali , Dima (2011) Management Arab word Edition, Essex England pearson Education limited.
- 15.Sharplin , Arthar , strategic managment , Mc Grew- Hill company , New York1985
- 16.Fred R.Davied, concepts of strategic managment Columbus M emil publishing company, 1987
- 17.G regory G.D . Dess,T.Lumpking marilyn Tayler, strategic managment:Mc Grew Hill, New York,2004
- 18.Glueck Frederick, stephen, Kaufman , and A. steven Walleck " The four phases of strategic managment Journal of business strategy , winter 1982 .
- 19.Paul Krugman , pop internationalism , the Mit press , Cambridge , Massachusetts , London , England 1996 .
- 20.Debonneuil michele et Fontagné lionel,"Compétitivité",conseil d’analyse économique, Paris,2003.
- 21.A.Koudri - M.S.Haichour ,Enquete sur les pratiques et obstacles du management de la qualité dans les entreprises,les cahiers du crade,.2001
- 22.Jan Marten de vet, striving for international competitiveness , lessons form electronics for developing countries , OECD,technical paper no 84, 1993 P
- 23.James A . Belohlav “The Evolving Competitive paradigm" Business Horizons vol 39no 2 , USA 1996 .
- 24.Cengiz Haksever " Total Quality Management in small Business Environment" Business Horizonns ,vol39 No .2 USA, 1996.
- 25.Sean B.Eon and Demetrius Karathanos " The Role of Expert system in improving the management of processes in Total Quality Management Organizations " SAm Advance Management Journal , vol.21, No 3 USA, July , 1996 .
- 26.M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993,
27. Abushaiba, I. & Zainuddin, Y. (2012).Performance Measurement System Design, Competitive Capability, and Performance Con sequences A Conceptual Like. International Journal of Business and Social Science.

- 28.ohail, M.&Al-Shuridah, O. (2011).Linkages between product modularity and integration strategies: a conceptual framework to determine competitive capabilities. International Conference on E-business, Management and Economics:86-88
- 29.Allain Ollivier, Marketing Internationale puf, que sait-je, press universitaire de France, Paris 1990.
- 30.Richard L.Sandhusen, international marketing (new yourk : Barons Educational seres inc,1997.

الرسائل الجامعية باللغة الانجليزية :

31. MC Edward Murimbika and Boris, urban. (2013): Strategic management Practices and corporate entrepreneurship: A cluster analysis of financial and business Services firm in South Africa. African Journal Business management, Vol (7), No (16), pp 1522-1535
32. Mahalli, A. (2013). Applying the EFQM Model in Performance Measuring Of Organization Standard research journal of business management
- 33.Doaa Jamal(2015). Applying Enablers Criteria of EFQM Excellence In the Palestinian Universities in Gaza Study Master Thesis,
34. Sohail, M. & Al - Shuridah, O. (2011).Linkages between product modularity and integration strategies: a conceptual framework to determine competitive capabilities. International Conference on E - business, Management and Economics
- 35.Abushaiba, I. & Zainuddin, Y. (2012).Performance Measurement System Design, Competitive Capability, and Performance Consequences A Conceptual Like. International Journal of Business and Social Science

# الملاحق





## ملحق رقم (1) أسئلة المقابلات

### جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات العليا

أسئلة المقابلات الاستطلاعية التي تم طرحها من قبل الدارس على صناع القرار في شركات السكر السودانية .

#	الاسئلة
1.	كيف يعمل النظام الإدارة بالشركة ؟
2.	هل يوجد هيكل تنظيمي ووصف وظيفي مكتوب للوظائف بالشركة ؟
3.	هل توجد إدارة استراتيجية وماهي أقسامها أن كانت موجودة ومتي تم تكوينها ؟
4.	هل توجد ادارة للتسويق و المبيعات وماهي أقسامها ؟
5.	هل توجد إدارة للجودة والتميز المؤسسي ومتي تم تكوينها ؟
6.	كم يبلغ عدد العاملين بالشركة ؟
7.	ماهي درجة توفر الموارد البشرية المؤهلة التي ترغبون بها ؟
8.	ماهي أهم القضايا الخاصة بالعاملين ؟
9.	هل توجد نقابة للعاملين بالشركة وماهو دورها في قضايا العاملين
10.	هل تطبق شركتكم منهج الادارة الاستراتيجية؟
11.	هل لدي الشركة استراتيجية مكتوبة وكم مدتها ؟
12.	ماهو النموذج المستخدم في وضع الاستراتيجية في شركتكم؟
13.	من هم أعضاء فريق الاستراتيجية في شركتكم؟
14.	هل تستعين الشركة ببيوت خبرة متخصصة في مجال صياغة الإستراتيجيات ؟
15.	هل أستطاعت شركتكم تنفيذ الاستراتيجية ؟
16.	هل تقوم شركتكم بمراقبة وقياس وتقييم الاداء الاستراتيجي؟

الفقرات	#
هل تتبني شركتكم نموذج للجودة والتميز المؤسسي؟	.17
إذا كانت شركتكم تتبني نموذج للجودة والتميز ماهو النموذج المتبع لديكم ؟	.18
هل خططت الشركة خلال السنوات الماضية للحصول على شهادة الجودة التميز العالمية ؟	.19
هل كان النفاذ الى الاسواق العالمية هدافاً من أهداف الشركة منذ تأسيسها ؟	.20
كيف يتم تحديد الكميات المخصصة من السكر الى الاسواق الخارجية خلال 10/5سنوات الاخيرة ؟	.21
ما هي الاسواق الخارجية الرئيسية التي استهدفتها الشركة ؟	.22
ما مقدار الحصة السوقية للشركة في الاسواق العالمية المستهدفة ؟	.23
ما هو الهدف من النفاذ الى الاسواق الخارجية	.24
من هم منافسوك في الاسواق العالمية ؟	.25
ما الذي يعطي الشركة قدرات تنافسية عالمية؟	.26
هل تم تجديد وتحديث المصنع ؟	.27
كم تبلغ طاقة المصنع ؟	.28
هل يتم انتاج سكر مخصوص للاسواق الخارجية ؟	.29
ما الذي يعطي منتج الشركة ميزة تنافسية عالمية؟	.30
ما هي أحجام تعبئة السكر المستخدمة في الشركة ؟	.31
هل تشارك الشركة في معارض الصناعات الغذائية العالمية ؟	.32
هل تملك الشركة موقع الالكتروني على الإنترنت ؟	.33
هل توجد لديكم قنوات توزيع عالمية ؟	.34



## ملحق رقم (1)

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة: \_\_\_\_\_ المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

### الموضوع : إستمارة إستبانة

هذه الاستبانة هي لجمع البيانات الأساسية كجزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال لبحث مقدم لقسم إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بعنوان: **آثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية : دور التميز المؤسسي متغيراً وسيطاً .**

### دراسة تطبيقية على شركات السكر السودانية

حيث تعتبر شركتكم هي احدى الشركات الرائدة في مجال تطبيق الادارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي التي تم اختيارها لإجراء هذه الدراسة .

وبما أن قيمة البحث العلمي تأتي من خلال ربطه بالواقع العملي ، لذا أرجو كريم تفضلكم بمنحنا جزء من وقتكم الثمين للإجابة على فقرات الاستبانة حسب وجهة نظركم بدقة وموضوعية بما يساعد على تحقيق الهدف من الدراسة ، كما نود أن نؤكد لكم بأن ماستحصل عليه من معلومات سوف يتم استخدامها فقط لأغراض البحث العلمي مع التأكيد على السرية التامة ونؤكد لكم استعدادنا كذلك على تزويدكم بنتائج هذه الدراسة إذا رغبتم في ذلك.

مع وافر الشكر والتقدير لحسن تعاونكم معنا،،

،

ت: 0122510610

الدارس / خالد عبد القادر عوض الله

ضع علامة ( √ ) في مربع الإجابة الذي يتوافق مع رأيك

البيانات الشخصية

أنثى		ذكر			الجنس	
العمر	45 فأكثر	40 وأقل من 45	35 وأقل من 40	30 وأقل من 35	25 وأقل من 30	
المؤهل العلمي	دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	ثانوي/ دبلوم	
سنوات الخبرة	20 فأكثر	15 وأقل من 20	10 وأقل من 15	5 وأقل من 10	سنة وأقل من 5	
التخصص	اخرى	علوم الحاسوب	هندسة	اقتصاد	إدارة أعمال	
المستوى الوظيفي	رئيس قسم	مدير إدارة عامة	مدير قطاع	مساعد مدير عام	نائب مدير عام	مدير عام

المحور الأول : تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركة الفقرات التالية تبين مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في شركتكم ، الرجاء تحديد درجة موافقتكم بوضع علامة (√) في المكان الذي يعبر عن رأيكم الشخصي .

#	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	عملت الشركة على دراسة وتحليل الأوضاع والتطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية المحلية والأقليمية والعالمية.					
2.	درست الشركة متطلبات الأسواق الخارجية وأوضاع المنافسين .					
3.	درست الشركة احتياجات عملائها وشركائها الإستراتيجيين والمجتمع .					
4.	عملت الشركة على دراسة وتحليل سوق العمل .					
5.	عملت الشركة على دراسة أوضاع الموردين .					
6.	عملت الشركة على دراسة وتحليل المحتوى التنظيمي (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد) .					
7.	عملت الشركة على دراسة وتحليل سلسلة القيمة ( الامدادات الداخلية والعمليات والامدادات الخارجية والمبيعات والتسويق والموارد البشرية)					
8.	تقوم الشركة بتحديد البدائل الاستراتيجية .					
9.	عملت الشركة على تحديد الخيار الاستراتيجي الذي يصلح من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية .					
10.	يتم وضع استراتيجيات وخطط بديله تستخدم عند حدوث اي تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية أو انحراف في الخطط والاستراتيجيات.					
11.	لدى الشركة رؤيا محددة واضحة ذات معنى ومكتوبة تتصف بالإيجاز وقابلة للتحقق تركز على التميز والتفوق والإبداع .					
12.	لدى الشركة رسالة واضحة تحدد طبيعة وكيفية أداء عملها وخصائص ماتقدمه من منتجات للعملاء المستهدفين .					
13.	لدى الشركة منظومة قيم متكاملة تعمل على دعم الرؤيا الاستراتيجية .					
14.	تمتلك الشركة غايات شاملة تحدد الفلسفة العامة لها وتوجهاتها الأساسية.					
15.	لدى الشركة أهداف استراتيجية نكية SMART (محددة - قابلة للقياس - واقعية -متفق عليها- لها أطار زمني محدد) .					

#	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.16	لدى الشركة أهداف استراتيجية تتسم بالمرونة تراعي ارضاء احتياجات و توقعات ( العملاء - العاملين - المجتمع - الشركاء ) .					
.17	لدى الشركة مجموعة متكاملة من السياسات تحكم وتنظم عملها.					
.18	وضعت الشركة استراتيجيتها وفق الاستراتيجية القومية للسودان.					
.19	يوجد بالشركة فريق ذو خبرة في مجال تصميم الاستراتيجيات.					
.20	تستعين الشركة بمستشارين متخصصين في تصميم الاستراتيجيات.					
.21	تترجم الشركة استراتيجياتها الكلية إلى خطط مرحلية وخطط سنوية.					
.22	تتوفر في الشركة المهارات والقدرات البشرية والموارد المتميزة .					
.23	تتوفر في الشركة تقنيات حديثة .					
.24	تعمل الشركة على تطوير وتوظيف الموارد والإمكانات البشرية والمالية.					
.25	يتم اعداد الموازنة بناءً على استراتيجية الشركة .					
.26	الهيكل التنظيمي بالشركة عملي وواقعي قابل للتعديل .					
.27	الثقافة التنظيمية بالشركة تعمل على تعميق فاعلية التعاون المشترك.					
.28	تطبق الشركة استراتيجيتها بشكل منظم لتحقيق النتائج المنشودة مع التعريف الواضح لعلاقة السببية والاثر .					
.29	تعمل الشركة على تحديد نتائج الاداء المتوقعة .					
.30	لدى الشركة معايير ومؤشرات لقياس وتقييم الأداء .					
.31	تعمل الشركة على قياس أدائها المنفذ مع الأداء المستهدف وفق المعايير الموضوعية بصورة دورية.					
.32	تقارن الشركة أدائها مع أداء الشركات المحلية والعالمية المنافسة لها .					
.33	تقوم الشركة بتقييم نتائج أدائها مع الاهداف الموضوعية .					
.34	يتم الإستفادة من التغذية العكسية لتقويم الأداء وتصحيح الانحرافات أن وجدت .					

**المحور الثاني : التميز المؤسسي** الفقرات التالية تبين الى اى مدى تتوفر معايير التميز المؤسسي في شركتكم  
الرجاء تحديد درجة موافقتكم بوضع علامة (√) في المكان الذي يعبر عن راىكم الشخصي

#	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
35.	تعمل قيادة التميز على صياغة التوجه الاستراتيجي للشركة .					
36.	تجسد قيادة الشركة القيم المؤسسية والقُدوة الحسنة في النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك المهني .					
37.	يقوم القادة بتحسين الاداء المؤسسي وتطوير الانظمة الادارية بصورة مستمرة					
38.	يتبنى القادة منهج الشفافية والمسؤولية والاستجابة في تفاعلهم مع ( العملاء ، المساهمين ، الموردين ، الشركاء والمجتمع ككل) .					
39.	تعزز قيادة التميز ثقافة التميز ( الاشراك ، التمكين ، التحسين ، المساءلة ، تكافؤ الفرص ، التقدير، الابداع والابتكار ) بين العاملين بالشركة .					
40.	يتمتع قادة الشركة بالمرونة والقدرة على صناعة القرارات الصائبة وإدارة عمليات التغيير والتحسين.					
41.	تضع الشركة استراتيجيتها بناءً على فهم وتحليل بيئتها الخارجية والداخلية وتوقعات جميع المعنيين بها.					
42.	تعمل الشركة على صياغة استراتيجيتها ومراجعتها وتطويرها ودمج مبادئ الاستدامة بها .					
43.	تعمل الشركة على ترجمة استراتيجيتها الى عمليات ومشاريع ومتابعة ادائها مع السياسات الداعمة لها .					
44.	توضع خطط للموارد البشرية وفق احتياجات الاستراتيجية الكلية للشركة.					
45.	تخطط الشركة لجذب ذوى الكفاءات والخبرات والمهارات والاحتفاظ بهم .					
46.	تعمل الشركة على تقييم و تطوير مهارات وقدرات العاملين .					
47.	تعمل الشركة على اشراك العاملين والموائمة بين أهدافهم الشخصية والمؤسسية.					
48.	تدعم الشركة ثقافة التواصل والتعاون بين العاملين في كافة مجالات العمل					
49.	تقوم الشركة بتحفيز وتقدير جهود وانجازات العاملين .					

#	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غيرمواف ق بشدة
.50	تعمل الشركة على بناء وتدعيم واستدامة علاقاتها بالموردين والشركاء .					
.51	تعمل الشركة على إدارة واستغلال مواردها المالية بصورة فعالة ومستدامة.					
.52	تعمل الشركة على المحافظة على الأجهزة والمعدات والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة.					
.53	تطور الشركة الحزم التقنية للعمليات والمشاريع والشركة ككل .					
.54	تتخذ القرارات في الشركة بناءً على معلومات دقيقة وكافية .					
.55	تصمم وتراجع العمليات وفق نظم وإجراءات حديثة وفعالة مع الضبط والتحسين المستمر . .					
.56	يتم الإستفادة من التغذية الراجعة من العملاء في تطوير العمليات وابتكار المنتجات.					
.57	تمتلك الشركة أساليب جاذبة لترويج وتسويق منتجاتها .					
.58	تعمل الشركة على انتاج وتقديم منتجات ذات جودة عالية وفقاً للمواصفات العالمية .					
.59	تتبنى الشركة سياسات وعمليات لتعزيز علاقتها مع العملاء .					



المحور الثالث : القدرات التنافسية العالمية :الفقرات التالية تبين مدى توفر القدرات التنافسية العالمية في الشركة ،  
الرجاء تحديد درجة موافقتكم بوضع علامة ( √ ) في المكان الذي يعبر عن رأيكم الشخصي .

#	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
60.	ارتفع الطلب الخارجي على منتجات الشركة ( السكر و مشتقاته ) .					
61.	منتجات الشركة مطابقة للمواصفات والمعايير الدولية					
62.	عملت الشركة على تطوير سياسات المزيج التسويقي الدولي ( المنتج - السعر - الترويج - التوزيع ) بما يتلائم مع اتجاهات المستهلك الأجنبي.					
63.	استفادة الشركة من الاتفاقيات والتكتلات التجارية للدخول للأسواق الخارجية .					
64.	يعتبر التصدير بالنسبة للشركة نشاطاً رئيسياً وهام ويتم تخصيص أقسام خاصة له.					
65.	تتمتع الشركة بمرونة عالية في التحكم في حجم الإنتاج بما يتناسب مع تقلبات السوق العالمي مقارنة بالمنافسين.					
66.	قامت الشركة بحملات ترويجية لاستمالة الطلب العالمي إلى منتجاتها.					
67.	حققت الشركة معدلات نمو أعلى في حصتها السوقية العالمية .					
68.	تسعى الشركة للمحافظة على العملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد .					
69.	حققت الشركة خلال الخمس سنوات الماضية إرتفاعاً في معدلات الأرباح.					
70.	تحسن معدل العائد على الاستثمار في الشركة بصورة أفضل .					
71.	ارتفعت نسبة الصادرات الى المبيعات .					
72.	ارتفعت أرباح مبيعات الصادر في الشركة .					
73.	تمتلك الشركة علامة تجارية معروفة عالمياً .					
74.	تستخدم الشركة علامة تجارية ذات صلة بمنتجاتها.					
75.	راعت الشركة الجوانب الاخلاقية في تصميم علامتها التجارية .					
76.	للشركة علامة تجارية مميزة تؤثر على القرارات الشرائية للمستهلكين.					
77.	يتميز شعار علامة الشركة بصياغة لغوية متميزة					



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا



كلية الدراسات التجارية

قائمة بأسماء المحكمين ملحق رقم (2)

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

#	الاسم	الدرجة العلمية	الوظيفة	التخصص	مكان العمل (الجامعة)
1.	أبراهيم احمد أنور	بروفيسور	أستاذ	ادارة اعمال	الخرطوم
2.	ميرغني عبدالعال حمور	بروفيسور	أستاذ	ادارة اعمال	الخرطوم
3.	عبد القادر محمد احمد	بروفيسور	أستاذ	ادارة اعمال	الخرطوم
4.	محمد فرح عبد الرحيم	بروفيسور	أستاذ	ادارة اعمال	النيلين
5.	أحمد ابراهيم ابوسن	بروفيسور	أستاذ	ادارة اعمال	السودان
6.	بكري الطيب موسي	بروفيسور	أستاذ	ادارة اعمال	العلوم والتقانة
7.	حسن عباس حسن	بروفيسور	أستاذ	ادارة اعمال	ام درمان الاسلامية
8.	محمد حسين سليمان ابو صالح	بروفيسور	أستاذ	ادارة اعمال	ام درمان الاسلامية
9.	صديق بلل ابراهيم	دكتور	أ.مشارك	ادارة اعمال	السودان
10.	الطاهر احمد محمد	دكتور	أ.مشارك	ادارة اعمال	السودان
11.	عبد الله عبد الرحيم	دكتور	أ.مشارك	ادارة اعمال	النيلين
12.	عبد العال عبد الودود	دكتور	أ.مشارك	ادارة اعمال	الزعيم الازهري
13.	رضوان الامين عبد الرحمن	دكتور	أ.مشارك	ادارة اعمال	الزعيم الازهري
14.	مصطفى الحكيم	دكتور	أ.مشارك	ادارة اعمال	الزعيم الازهري

