

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:
(إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ
غَفُورٌ).

صدق الله العظيم
سورة فاطر الآية (28)

الإهداء

إلى :

أفراح تلك الوردة التي تفوح بعطرها لتهب الآخرين أجمل عبيرها
والديّ العزيزين متعهما الله بالصحة والعافية
زوجي العزيز.
أبنائي وفضة أكبادي ، (عمار، محمد، رهنف) ...
إخوتي وأخواتي.

الشكر و التقدير

الشكر أولاً وأخيراً لله جل وعلا الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة لترى النور، ومن ثم أشكر كل من ساهم معي في هذه الدراسة، وأخص بالشكر أسرة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا متمثلةً في أسرة كلية الدراسات العليا، وأسرة مكتبة كلية الدراسات العليا ومكتبة كلية الدراسات التجارية، وأخص بالشكر الأستاذ البروفيسور: **علي عبد الله الحاكم** أمد الله عمره ليظل نبزاسا وبحرا ترتوى الأجيال من علمه والذي لا ييخل به على طلاب العلم والذي أشرف على هذه الرسالة وما بخل علي بمعلومة تخص هذه الدراسة، كما وأخص بالشكر أسرة مكتبة كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية جامعة وأدى النيل، وأخص بالشكر أسرة مكتبة الدراسات العليا ومكتبة جامعة الخرطوم و جامعة النيلين وكذلك أسرة مكتبة كلية الدراسات العليا جامعة امدرمان الإسلامية.

كما أوجه الشكر أجزله إلى المسؤولين بجميع الشركات التي طبقت عليها الدراسة وعلى موافقتهم وترحيبهم ومدهم لي بالبيانات الضرورية

الباحث

مستخلص

جاءت الدراسة بعنوان أثر مكونات الادارة الاستراتيجية فى التغيير الاستراتيجى :دور الثقافة التنظيمية بالتطبيق على قطاع الاسمنت بولاية نهر النيل و تهدف هذه الدراسة لاختبار اثر مكونات الادارة الاستراتيجية على التغيير الاستراتيجى اضافة لمعرفة دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل لهذه العلاقة ، وتكمن مشكلة الدراسة فى عدم اهتمام القيادات الادارية بالدور الذى تلعبه مكونات الادارة الاستراتيجية فى احداث التغيير الاستراتيجى بمنظمات الأعمال مع عدم الاهتمام ببناء الثقافة التنظيمية الداعمة لهذا التغيير وقد اكتسبت الدراسة أهمية خاصة من أهمية موضوع التغيير الاستراتيجى فى ذاته ومع قلة الدراسات فى هذا المجال فان الدراسة تعتبر اضافة للمعرفة العلمية والعملية بالنسبة للشركات محل الدراسة بصورة خاصة ومنظمات الأعمال بصورة عامة، وتمحورت أهم فروض الدراسة حول وجود علاقة ايجابية بين مكونات الادارة الاستراتيجية (الصياغة والتنفيذ والرقابة على الاداء) والتغيير الاستراتيجى (التغيير السلوكى والمادى) وان الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين المكونات اعلاه والتغيير الاستراتيجى. وقد اشتمل مجتمع الدراسة على مدراء الادارات العليا والمدراء التنفيذيين ورؤساء الأقسام بالشركات المبحوثة والبالغ عددهم (100) مفردة حيث تم اجراء التحليل الاحصائي لآراء واجابات المبحوثين وقد أسفرت التحليل عن أهم النتائج الآتية:

- ضعف الوعي لدى قيادات هذه الشركات بدور الادارة الاستراتيجية فى احداث التغيير الاستراتيجى
- الغياب التام للدور الفاعل للثقافة التنظيمية فى احداث التغيير الاستراتيجى كمتغير معدل لهذه العلاقة.

وعلى ضوء هذه النتائج جاءت أهم التوصيات كالاتي:

- ضرورة انتقاء القيادات الادارية التى تمتلك خاصية التفكير والوعي الاستراتيجى للاستفادة من مكاسب هذا التغيير.
- الاهتمام بتدريب القيادات الادارية الحالية وتنقيتها بأهمية الادارة الاستراتيجية ودورها فى احداث التغيير الاستراتيجى بالمنظمات المبحوثة.
- وكما توصى الدراسة ايضا بضرورة الاهتمام ببناء الثقافة التنظيمية الداعمة لهذا التغيير.

Abstract

Effect of Strategic Management Components on Strategic Change. The role of Corporate Culture Applied to the Case of the Cement Sector in the Nahar Elneel State

This thesis aims to test the effect of strategic management components on the strategic change. In another context, the thesis attempts to know the role of corporate culture as a moderator variable in this correlation.

The thesis problem is, however, lies in the fact that, management leaders lack sufficient interest in the significant role of strategic management components that which makes the strategic change inevitable in business enterprises as well as lack of keen interest in building such a corporate culture, the aim of which is to support this change.

The Thesis, on the other hand, acquires particular significance from the same that attached to the strategic change in essence. However, despite the research scarcity in this sphere, this thesis might be a real increment to both scientific and practical knowledge of the companies in question, in particular, and business enterprises in general.

The thesis hypotheses, on the other hand, are developed within the frame of the two main following pivots:

- There is a positive correlation that is statistically significant between strategic management components (Strategy formulation, strategic implementation and control over performance) and the strategic change, namely, the (behavioral and material change).
- Corporate culture intermediates the correlation between said components and strategic change.

Research community, however, comprises managers of senior managements, executive managers and heads of sections in the companies in question, the total number of which is amounting to 100 individuals, where, a statistical analysis of the research community individuals' opinions and answers has been performed.

The thesis then reached a number of findings the most important of which are the following:

- Lack of awareness among said companies' leaders of the role of strategic management in making strategic change.
- Total absence of the active role of the corporate culture, as a moderator variable in making strategic change.

Based on said findings the thesis recommended the following:

- The thesis recommends the selection of a caliber of management leaders who are endowed with the quality of strategic thinking and awareness, in order to achieve gains out of this change.
- The thesis recommends having a keen interest in training the current management leaders and work to raise their awareness of the strategic management significance and its role in making strategic change in the companies in question.
- The thesis recommends showing particular interest in building corporate culture in support of this change.

قائمة الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	شكر وعرفان
د	مستخلص الدراسة باللغة العربية
هـ	Abstract مستخلص الدراسة بالانجليزية
ز	الفهرس
الخطة المنهجية للدراسة	
1	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
9	نموذج الدراسة
10	فروض الدراسة
	أهداف الدراسة
12	أهمية الدراسة
13	منهج الدراسة
14	مجتمع الدراسة
14	مصادر جمع البيانات - وسائل جمع البيانات
14	تصميم قائمة الإستقصاء (الإستبانة)
15	الحدود المكانية والزمانية للدراسة
16	هيكل الدراسة
16	الدراسات السابقة

	الفصل الأول المداخل الحديثة للفكر الإداري
18	المبحث الأول: المداخل الحديثة في الفكر الإداري.
31	المبحث الثاني: رؤية تحليلية للمداخل الحديثة في الفكر الإداري.
	الفصل الثاني مداخل الإدارة الإستراتيجية
36	المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم - الخصائص - الأسس - المداخل والمعايير.
54	المبحث الثاني: مراحل ومكونات الإدارة الإستراتيجية.
100	المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي.
	الفصل الثالث الإدارة الإستراتيجية وحتمية التغيير بمنظمات الأعمال .
109	المبحث الأول: مفهوم ومداخل التغيير الإستراتيجي.
125	المبحث الثاني: القيادة الإستراتيجية والتغيير الاستراتيجي
135	المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية و التغيير الإستراتيجي
	الفصل الرابع الدراسة الميدانية
149	المبحث الأول: نبذة تعريفية عن المنظمات موضوع الدراسة
167	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.
185	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة.
193	- الخاتمة.
194	- النتائج.
196	- التوصيات.
197	- المصادر والمراجع.
	- الملاحق.

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
160	الجدول رقم (1) تناقص أعداد العاملين بشركة أسمنت عطبرة للفترة من 2002-2012م
161	جدول رقم (2) يوضح إنتاج أسمنت عطبرة من العام 1947-2006م
169	جدول رقم(3) توزيع مجتمع الدراسة
170	جدول (4) تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
171	جدول(5) تحليل الاعتمادية
173	جدول (6) التحليل العملي لمكونات الإدارة الاستراتيجية (الصياغة الإستراتيجية)
174	جدول (7) التحليل العملي لمتغير التنفيذ الاستراتيجي (المهارات التنظيمية ، الرقابة على الاداء)
175	جدول (8)تحليل العملي للصياغة الاستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي
178	جدول (9) التحليل العملي لمتغيرات التغيير الاستراتيجي (التغيير المادي ، التغيير السلوكي)
180	جدول (10) التحليل العملي للمتغير التابع
182	جدول (11) التحليل العملي للمتغير المعدل الثقافة التنظيمية (قيم الانجاز،قيم الدعم والتشجيع)
183	جدول (12) التحليل العملي للمتغير المعدل
185	جدول (13)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة
186	جدول (14) الارتباطات بين متغيرات الدراسة
187	جدول (15) الانحدار لمكونات الإدارة الاستراتيجية والتغيير السلوكي للعاملين (Beta coefficient)

188	جدول (16) الانحدار لمكونات الادارة الاستراتيجية والتغيير المادي بالشركة (Beta coefficient)
189	جدول (17) ملخص اختبار الفروض
190	جدول (18) قياس اثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين مكونات الادارة الاستراتيجية والتغيير السلوكي
191	جدول (19) قياس اثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين مكونات الادارة الاستراتيجية والتغيير المادي
192	جدول (20) ملخص اثبات الفرضية الرابعة

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
4	الشكل (1) نموذج الدراسة
19	الشكل (2) مراحل الإدارة بالأهداف
25	شكل رقم (3) يوضح إدارة سلسلة التوريد
48	شكل رقم (4) أبعاد الإدارة الإستراتيجية
59	شكل رقم (5) يوضح الفرق بين الرسالة والأهداف
67	شكل رقم (6) ديناميكية العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي
68	شكل رقم (7) أهمية الثقافة التنظيمية
69	شكل رقم (8) عناصر البيئة الداخلية للمنظمة
72	شكل رقم (9) الرقابة والتحكم من قبل المنظمة
79	الشكل رقم (10) متطلبات تنفيذ الإستراتيجية
81	شكل رقم (11) العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها
81	شكل رقم (12) المقارنة بين متطلبات صياغة الإستراتيجية ومتطلبات تنفيذها
96	شكل رقم (13) التوافق بين الإدارة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية
105	الشكل رقم (14) أهمية التخطيط الإستراتيجي
128	الشكل رقم (15) أدوار القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية
135	شكل رقم (16) الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بأطراف التعامل مع المنظمة
157	شكل رقم (17) الهيكل الإداري للشؤون الإدارية لشركة أسمنت عطبرة
165	شكل رقم (18) الهيكل التنظيمي لشركة أسمنت السلام
166	شكل رقم (19) الهيكل التنظيمي لشركة الشمال لإنتاج الاسمنت
167	شكل رقم (20) الهيكل التنظيمي لشركة بربر للأسمنت

المقدمة

تعد التطورات المتلاحقة والقفزات السريعة سمة رئيسية من سمات هذا العصر مما جعل الإدارة تسعى إلى التطوير والمواكبة لكل الأوضاع الحديثة من خلال عمليات تطوير كافة الأساليب الإدارية والبحث عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية، وهذا يتطلب إجراء المزيد من التعديل والتطوير في الأهداف والوسائل والأساليب فأصبحت الإدارات المعنية تبذل مجهودات متواصلة وتؤمن بالإمكانات وترسم الخطط من أجل تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

إذا كانت إدارة المنظمات في الدول المتقدمة قد أظهرت اهتماماً واضحاً في دعم الأفكار الجديدة التي تعتبر محوراً في التطوير إلا أن الكثير من هذه المنظمات قد أخفقت وفشلت في كثير من الأحوال وقد انعكس ذلك على تدني معدلات الإنتاجية وقلة مستوى الجودة وانخفاض مستوى الخدمات للعملاء والضغط النفسي العالية في العمل جميعها مشكلات لازمت الكثير من منظمات الأعمال. ومما يزيد من حدة الأمر سوءاً وتعقيداً جملة التحديات التي تواجه المنظمات والتي من أهمها زيادة حدة المنافسة الداخلية والخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه العولمة وانضمام كثير من الدول إلى منظمة التجارة العالمية وما يترتب على ذلك من تداعيات كثيرة بالإضافة إلى ذلك التطور التقني والتكنولوجي السريع وهذا ما جعل المنظمات أمام موقف يصعب معه الوقوف أمام هذه التحديات المستقبلية فالكثير منها تسعى جاهدة إلى تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية، الإجراءات والسياسات... وأيضاً النواحي الفنية والتكنولوجية في الأنماط والممارسات والعمليات الإدارية ولكن لم يؤت هذا التطوير ثماره على مستوى الطموحات، وحقيقة لا يمكن تعميم ذلك على جميع المنظمات، إلا أن ما يمكن إستثناءه من هذا الواقع قليل جداً ولا يرقى لمستوى الطموحات والتأملات هذا ما دفع الكثير من المستهلكين للبحث عن أنشطة أخرى بحثاً عن جودة الإنتاج والخدمات. وعليه أصبح لزاماً على منظماتنا تحديد الرؤية المستقبلية وخاصة فيما يتعلق بتطوير الأساليب لجميع الأنشطة والممارسات الإدارية بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها وأهداف التنمية في البلاد، وفي جميع المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية وهذه بدورها رؤية شمولية تساعد على الربط بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وأيضاً بين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وربطها في علاقات تكاملية هادفة ضمن تخطيط إستراتيجي فاعل وتفكير متطور يعزز من مواقف المنظمة ويمكنها من تحقيق الميزة التنافسية. فالمدخل الإستراتيجي في تطوير وتجديد المنظمة

يُعدُّ مدخلاً شاملاً لتحقيق طفرات إستراتيجية في أداء المنظمة فكما يرى السلمي (1) أنه مدخل إداري لإطلاق طاقات المنظمة لتحقيق إنجازات إستراتيجية طبقاً للأولويات التي تحددها الإدارة فالنجاح والتفوق والتميز في ظل البيئة التنافسية لا يتأتى إلا من خلال إتباع مداخل الإدارة المتقدمة وإدارة التغيير المتمثلة في الإدارة الإستراتيجية بكل جوانبها وشمولية صورها وطرائقها الأكثر عملية فتصبح هي النموذج الأكثر مثالية وتقدماً وقدرة في إستعادة المنظمات قدرتها على تحقيق كفاءة وفعالية الأداء ورفع معدلاته بالصورة المطلوبة.

خاصة وأن العديد من الدراسات أثبتت أن الكثير من المنظمات الصناعية بالسودان تواجه تحدياً إدارياً مما تسبب في فشل وتوقف وإنهيار الكثير منها بنسبة تجاوزت 54% حيث أثبتت تقارير الحصر الصناعي لوزارة الصناعة ولاية الخرطوم ذلك في عام 1999م هذا ما أشارت إليه دراسة عباس مصطفى (2) والتي طبقت على شركة سكر كنانة المحدودة أن هذه المنظمات ومنذ نشأتها تتبع الأنماط الإدارية التقليدية فبعدت بذلك عن الإدارة الإستراتيجية مما تسبب في الضعف والفشل الإداري حيث أرجع السبب إلى إفتقار القيادات الإدارية عنصر التطوير والمهارات والقدرات الفكرية والكفاءات العالية، هذا كثيراً ما إستوقف الباحث ودفعه لمعرفة الممارسات الإدارية المتبعة بمنظمات الأعمال ذات الأثر على التنمية بالسودان وباعتبارها أكثر القطاعات الإستراتيجية حيوية وجاذبية مقارنة بالقطاعات الأخرى المنتجة وخاصة السودان تكتفه الكثير من المتغيرات والمواقف المتسارعة.

الأداء المتفوق لا يتم بمحض الصدفة أو بإتباع منهجيات يغلب عليها طابع العفوية والإستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة وإنما يستلزم منهجية إدارية متفوقة تعكس التحدي الإداري الإستراتيجي لمن يقوم بالعملية الإدارية في كافة مستوياتها وخاصة مستوى الإدارة باعتبارها لقيادة الإستراتيجية لتكون الصفة القيادية هي الوعي والعلم والمعرفة والمهارة في إتباع الأساليب العلمية المبنية على القيم والقواعد والأخلاقيات الفاعلة للتغيير الإستراتيجي والذي يعكس أدوار الإدارة الإستراتيجية وقدرتها في خلق التغيير والتحسين والتكيف معه وهذه جميعها مقومات أساسية لنظام الإدارة الإستراتيجية وهذا ما جعلها نموذج الإدارة الحالي والمستقبلي فترتب علي ذلك صعوبة مهمتها في مواجهة جميع المتغيرات البيئية وإستيعابها والتكيف معها.

مشكلة الدراسة:

(1) علي السلمي، تطوير وتجديد أداء المنظمات، مكتب الإدارة المعاصرة، القاهرة، 1998م، ص 114.

(2) عباس مصطفى يوسف، "أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء، بالتطبيق على شركة سكر كنانة المحدودة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، 2005م، ص 205.

الكثير من نتائج الدراسات السابقة أشارت لضرورة إتباع منهج الإدارة الإستراتيجية نسبة لدوره الهام في تحقيق الفاعلية في الأداء وبناء القدرات التنافسية المتميزة للمنظمات خاصة في ظل الأوضاع الحالية وما تحمله من المتغيرات شديدة التعقيد والتي حتمت على قيادات هذه المنظمات الاتجاه نحو تغيير أوضاعها لزيادة قدراتها على مجابهة هذا التعقيد البيئي الذي حد كثيرا من قدراتها في تحقيق الأهداف والمكاسب التنافسية ولذا ارتكز اهتمام الدراسة الحالية على معرفة أثر مكونات الإدارة الإستراتيجية في إحداث التغيير الاستراتيجي في ظل دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين مكونات الإدارة الإستراتيجية والتغيير الاستراتيجي ومعرفة أثره المباشر في بناء القيم الداعمة لهذا التغيير.

أسئلة البحث:

يسعى البحث للإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما هو مستوى الإلمام بمفاهيم ومكونات الإدارة الإستراتيجية بالمنظمات المبحوثة .
2. ما هو مستوى التغيير الإستراتيجي بالمنظمات محل الدراسة؟
3. هل هنالك علاقة بين مكونات الإدارة الإستراتيجية والتغيير الاستراتيجي؟
4. هل يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية متغير معدل للعلاقة بين مكونات الإدارة الإستراتيجية والتغيير الاستراتيجي؟
5. هل يوجد اهتمام من قبل قيادات هذه المنظمات ببناء قيم الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير وهل هنالك سعي لتدعيمها وبلورتها لدي العاملين؟
6. إلي أي مدى استطاعت المنظمة محل الدراسة أن تحقق أهداف التغيير الاستراتيجي من خلال فهم الإدارة الإستراتيجية وكيفية إستخدام مكوناتها بالشكل المطلوب لهذا الغرض

شكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة

مكونات الإدارة الإستراتيجية:



فروض الدراسة:

1/ الفرضية الأولى

- هنالك علاقة ايجابية بين مكونات الإدارة الإستراتيجية والتغيير الاستراتيجي
- هنالك علاقة بين مكونات الصياغة الإستراتيجية والتغيير الاستراتيجي
- هنالك علاقة بين مكونات الصياغة الإستراتيجية والتغيير السلوكي للعاملين
- هنالك علاقة ايجابية بين الرؤية بالمشاركة والتغيير السلوكي للعاملين
- هنالك علاقة ايجابية بين الرسالة والتغيير السلوكي للعاملين
- هنالك علاقة ايجابية بين الأهداف والتغيير السلوكي للعاملين
- هنالك علاقة ايجابية بين التحليل البيئي والتغيير السلوكي للعاملين
- هنالك علاقة بين مكونات الصياغة الإستراتيجية والتغيير المادي بالمنظمة
- هنالك علاقة ايجابية بين الرؤية بالمشاركة والتغيير المادي بالمنظمة
- هنالك علاقة ايجابية بين الرسالة والتغيير المادي بالمنظمة
- هنالك علاقة ايجابية بين الأهداف والتغيير المادي بالمنظمة
- هنالك علاقة ايجابية بين التحليل البيئي والتغيير المادي بالمنظمة

2/ الفرضية الثانية

- هنالك علاقة ايجابية بين التنفيذ الاستراتيجي والتغيير الاستراتيجي
- هنالك علاقة ايجابية بين التنفيذ الاستراتيجي والتغيير السلوكي للعاملين
- هنالك علاقة ايجابية بين مهارات القيادة والتغيير السلوكي للعاملين
- هنالك علاقة ايجابية بين الهيكل التنظيمي والتغيير السلوكي للعاملين
- هنالك علاقة ايجابية بين التنفيذ الاستراتيجي والتغيير المادي بالمنظمة
- هنالك علاقة ايجابية بين مهارات القيادة والتغيير المادي بالمنظمة
- هنالك علاقة ايجابية بين الهيكل التنظيمي والتغيير المادي بالمنظمة

3/ الفرضية الثالثة

- هناك علاقة ايجابية بين الرقابة على الأداء والتغيير الإستراتيجي
- هناك علاقة ايجابية بين الرقابة على الأداء والتغيير السلوكي للعاملين
- هناك علاقة ايجابية بين الرقابة على الأداء والتغيير المادي المنظمة

4/ الفرضية الرابعة

- الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين مكونات الإدارة الإستراتيجية والتغيير الاستراتيجي

- الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين مكونات الصياغة الإستراتيجية والتغيير الاستراتيجي
- الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين مكونات الصياغة الإستراتيجية والتغيير السلوكي
- الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الرؤية بالمشاركة والتغيير السلوكي للعاملين
- الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الرسالة والتغيير السلوكي للعاملين
- الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الأهداف والتغيير السلوكي للعاملين
- الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين التحليل البيئي والتغيير السلوكي للعاملين
- الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الصياغة الإستراتيجية والتغيير المادي
- الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الرؤية بالمشاركة والتغيير المادي بالمنظمة
- الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الرسالة والتغيير المادي بالمنظمة
- الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين التحليل البيئي والتغيير المادي بالمنظمة
- هنالك علاقة ايجابية بين التنفيذ الاستراتيجي والتغيير الاستراتيجي
- الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين التنفيذ الاستراتيجي والتغيير السلوكي للعاملين
- الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين مهارات القيادة والتغيير السلوكي للعاملين
- الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتغيير السلوكي للعاملين
- الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين التنفيذ الاستراتيجي والتغيير المادي بالمنظمة
- الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين مهارات القيادة والتغيير المادي بالمنظمة
- الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتغيير المادي بالمنظمة
- الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الرقابة على الأداء والتغيير الاستراتيجي
- الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الرقابة على الأداء والتغيير السلوكي للعاملين
- الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الرقابة على الأداء والتغيير المادي بالمنظمة

أهداف الدراسة:

من خلال ملاحظات الباحث للوضع الحالي وفي ظل تنامي ظاهرة العولمة ودخول القيادات الإدارية في تحديات القرن الحادي والعشرين وازدياد المنافسة بين القطاعات المختلفة يتضح أن الأساليب الإدارية التقليدية لم تعد مجدية، وأن القائد الإداري لكي يظل وتبقى المنظمة التي يقودها قادرة على مواجهة المنافسة فلا بد له أن يطوي صفحاته التقليدية القديمة ويبدأ منهج الأساليب الإدارية الحديثة حيث أثبتت الإدارة الإستراتيجية نجاحها في القطاعات العامة والخاصة وإذا ما طبقت بشكلها الصحيح ووفق

منهجها العلمي والعملية ولهذه الأسباب ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح معالم الإدارة الإستراتيجية بإعتبارها النموذج المتقدم للإدارة وبإعتبارها من الأطروحات الحديثة نسبياً وبلورة مفاهيمها كخيار إستراتيجي وتحدي أمام منظمات الأعمال ووسيلة لتحقيق القدرة التنافسية للمنظمات في إحداث التغيير الإستراتيجي .
- التعرف على الممارسات والأنماط الإدارية المتبعة في المنظمات موضوع الدراسة وبالتالي عرضها وتحليلها وتقييمها للخروج بها من دائرة التقليدية إن وجدت إلى دائرة التطوير والتغيير في الأساليب الإدارية.
- إختبار أثر مكونات الإدارة الإستراتيجية و مقدرتها في إحداث التغيير الإستراتيجي بالمنظمات بغرض مواجهة التحديات البيئية التي تهدد موقف المنظمات المعنية.
- إختبار العلاقة بين مكونات الإدارة الإستراتيجية والتغيير الإستراتيجي بالمنظمات موضوع الدراسة في ظل بناء الثقافة التنظيمية الداعمة والاستفادة من دورها كمتغير معدل لهذه العلاقة.
- تزويد المكتبة الأكاديمية ببحث أكاديمي متعمق في مجال متفرد وحيوي.

الأهمية النظرية للدراسة:

رغم تطور الفكر الإداري ولسهامات المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية وإبتكار المفاهيم والنماذج للإحاطة بظاهرة الإدارة إلا أن الطريقة التي تدار بها معظم منظماتنا وتمارس بها أنشطتها وعملياتها جعلتها تعاني من فقدان وعدم وضوح الفلسفة الإدارية وغياب المعايير والأسس الموجهة لاختيار المناهج الأكثر تقدماً في إدارة هذه المنظمة، مما جعلها تتوقع حول نفسها وتسقط في فخ المركزية مما تسبب في ضعف بناء الثقة بين العاملين والإدارة وهذا ما دفعهم للإبتعاد عن قيم الإنجاز والتميز في الأداء وبالتالي تدني الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير الإستراتيجي المنشود لذا فان نتائج هذه الدراسة تعتبر كخير معين للقيادات الإدارية للتعرف على المنهج الأكثر تكاملاً في إدارة المنظمات وما هي أفضل وسائل تنفيذه لمواجهة أوجه القصور التي لازمتها طويلاً وبذا فقد برزت أهمية الدراسة في تناولها إختبار أثر ودور مكونات الإدارة الإستراتيجية في التغيير الإستراتيجي بمنظمات الأعمال دور الثقافة التنظيمية كما اكتسبت هذه الدراسة أهمية من أهمية الموضوع في ذاته حيث أصبح التغيير منهجاً اخترق كل الجوانب الحياتية نسبةً لأن اللغة السائدة هي لغة إستقراء المستقبل بقدر يعين على مواجهته بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية.

الأهمية التطبيقية للدراسة:

لقد أوضحت الدراسة أن منهج الإدارة الإستراتيجية يعتبر مجالاً واسعاً وخصباً ووعاءاً يتسع لإستيعاب كافة أدوات التغيير والتطوير والتحسين فقد عكست هذه النتائج أوضاعاً تتطلب من القيادات الإدارية بالمنظمات موضوع الدراسة ضرورة التعمق فى تفهم المناهج والأساليب الإستراتيجية المختلفة والوسائل المثلى لتطبيق التغيير بشكل يمكنها من إمتلاك فرصاً عالية للاستجابة والتعامل مع متغيرات البيئة وبذلك تكون هذه الدراسة بمثابة المجال الخصب أمام المنظمات الأخرى (السلعية والخدمية) للاستفادة من تجارب المنظمات محل الدراسة وذلك بتوجيهها نحو تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية في كل مجالات العمل الإداري وبقدر يمكنها من تجاوز الأساليب المألوفة والخروج من دائرة التقليدية.

منهج الدراسة:

إن إختيار المنهج العلمي المناسب يعتمد على هدف البحث ونوع الدراسة ومدى درجة تعمقها وكذلك طبيعة الفئة المبحوثة وقد تبنت هذه الدراسة منهجية تمثلت في: المنهج الوصفي التحليلي:1/ تم إستخدام هذا المنهج لوصف البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة بهدف تكوين رؤية تشكل المسار الذي يسير عليه البحث 2/ استخدام التحليل الإحصائي بغرض إختيار فروض الدراسة ومن ثم الحصول على النتائج .

مجتمع الدراسة:

تم اجراء الدراسة على مجتمع الدراسة متمثلا في القيادات الإدارية بالمنظمات المبحوثة وهم مدراء الإدارات العليا والمدراء التنفيذيين ورؤساء الاقسام حيث أتبع أسلوب الحصر الشامل لأفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (100) مفردة موزعة على النحو التالى بلغ عدد المبحوثين بشركة أسمنت عطبرة (30) مفردة و (25) مفردة بشركة السلام للأسمنت و (23) مفردة بشركة الشمال و (22) مفردة بشركة أسمنت بربر

مصادر جمع البيانات:

إستناداً إلى تصميم هذه الدراسة ونوع البيانات المطلوبة تم إعتداد مجموعة من الوسائل لجمع البيانات تتمثل فيما يلي:

أولاً : المصادر الثانوية: لقد تم الإعتداد على الكتب والمقالات والأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة من أجل توضيح المفاهيم الأساسية للموضوع والخروج بتصميم للدراسة يحقق أهدافها ومن ثم الخروج بنتائج مفيدة للباحثين المهتمين بهذا الموضوع ولتكون مهمة للقطاع المبحوث

ومن ثم تعميم النتائج على بقية المنظمات العاملة في القطاعات الإنتاجية والخدمية . وقد تم الحصول على هذه البيانات من المكتبات ومن خلال شبكة الإنترنت.

ثانياً: المصادر الأولية: إُعتمدت الدراسة على وسيلة الإستبيان وكذلك وسيلة المقابلة الشخصية حيث أجريت عدة مقابلات مع مجموعة من المديرين من نفس أفراد العينة المبحوثة لتوضيح بعض المفاهيم ومعرفة آرائهم حولها وقد إُعتمد على هذا الأسلوب للحصول على بيانات إضافية تدعم نتائج التحليل.

وسائل جمع البيانات:

لأجل الوصول إلى أهداف الدراسة وإثبات صحة الفروض من عدمه بإستخدام الأساليب الإحصائية وصولاً إلى النتائج بشكل موضوعي إستخدم الباحث الوسائل التالية في جمع البيانات وتحليلها:

أ. تعتبر إستمارة الإستبيان المصدر الأساسي لجمع البيانات حيث إُعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات الميدانية وقد وجهت أسئلة الإستبيان بغرض معرفة التعرف على إتجاهات المبحوثين نحو متغيرات الدراسة وقد تم إختيار المدراء بالمواقع القيادية بالمنظمات موضوع الدراسة وهم مدراء الإدارات العليا والمديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام وقد راعى الباحث في تصميم استمارة البحث الإنسجام بين الأسئلة المطروحة وفروض وأهداف البحث.

ب. كما إُعتمد الباحث على وسيلة المقابلات الشخصية مع العديد من المديرين لذات الغرض.

ج. إُعتماد نتائج العديد من البحوث والدراسات السابقة والأدبيات الإدارية في هذا المجال برغم قلتها

تصميم قائمة الإستقصاء (الإستبانة):

قام الباحث بتصميم قائمة الإستقصاء بهدف الحصول على البيانات المطلوبة من مفردات عينة الدراسة، وذلك بالإستناد على التأصيل النظري والتطبيقي للمفاهيم والمتغيرات المرتبطة بالبحث من كتب ومراجع ودوريات ودراسات تطبيقية وحاول الباحث جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية وتحليلها لمعرفة وإختبار صحة فروض الدراسة، وإدخال بعض التعديلات في صياغة البنود المستخدمة والمتحصل عليها من الدراسات التطبيقية في بعض المجالات التي غطتها الدراسة أو من خلال المستمدات النظرية لها والتي تم صياغتها بما يتلاءم وأهداف البحث ومجال التطبيق وذلك بعد إجازتها من قبل المحكمين وقد إشتملت هذه القائمة على ثلاثة أقسام رئيسية وهي:

القسم الأول: ويتضمن بعض البيانات المهمة لإجراء الإحصاءات الوصفية المرتبطة والإستفادة منها في هذه الدراسة وتشمل هذه

البيانات النوع والعمر ، الوظيفة، مستوى الخبرة .

القسم الثاني: ويتعلق بقياس مدى وجود الخصائص المعبرة عن المقاييس المحددة لمكونات الإدارة الإستراتيجية والمقاييس الخاصة بالتغيير الإستراتيجي بالمنظمات ومتغير الثقافة التنظيمية .

التحليل الإحصائي للبيانات:

إستخدمت البرمجية (SPSS) لتحليل البيانات المتحصل عليها من المبحوثين وقد شملت الأساليب الإحصائية:

1. إختبارات الصدق العاملي لمقاييس الدراسة للمتغيرات التي تحتويها فروض الدراسة.
2. إختبارات صدق المحتوى وذلك للتأكد من الصدق الظاهري.
3. إختبار الإتساق والثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة، ويتم ذلك طريقة ألفا كرونباخ وقد إعتمدها الباحث لجميع محاور الدراسة.
4. التوزيعات التكرارية لتعكس الخصائص الأولية لعينة الدراسة.
5. التوزيعات التكرارية لإجابات الوحدات المبحوثة.

ثانياً : المقاييس الوصفية:

1. الوسط الحسابي ليعكس متوسط إجابات عبارات الدراسة.
2. الإنحراف المعياري لقياس مدى تجانس الوحدات المبحوثة ولقياس الأهمية النسبية لمحاور الدراسة.

ثالثاً: إستخدام إختبار تحليل الإنحدار .

ويستخدم لإختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

الحدود المكانية للدراسة :

تم إجراء هذه الدراسة على قطاع الأسمنت بولاية نهر النيل المتمثلة في عدة شركات هي شركة أسمنت عطبرة وشركة السلام للأسمنت وشركة الشمال وشركة اسمنت بربر

الحدود الزمانية:

لقد تم تركيز الدراسة على الفترة (2007-2013)

الخطة المنهجية.

الإطار النظري للدراسة.

الفصل الأول: المداخل الحديثة للفكر الإداري.

المبحث الأول: نماذج للمداخل الحديثة في الفكر الإداري.

المبحث الثاني: رؤية تحليلية للمداخل الحديثة في الفكر الإداري.

الفصل الثاني: مداخل الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم - الخصائص - الأسس - المداخل والمعايير.

المبحث الثاني: مراحل ومكونات الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي.

الفصل الثالث: الإدارة الإستراتيجية وحتمية التغيير بمنظمات الأعمال.

المبحث الأول: مفهوم ومداخل التغيير الإستراتيجي.

المبحث الأول: القيادة والإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية والتغيير الإستراتيجي بالمنظمات.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن الشركات موضوع الدراسة

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة.

- الخاتمة.

- النتائج.

- التوصيات.

- المصادر والمراجع.

- الملاحق.

الدراسات السابقة:

إن استعراض الباحث للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة الإستراتيجية تتضح ضرورته في تبين أهم المتغيرات بنموذج كل دراسة وما هي أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسات والتي جاءت على النحو التالي:

الدراسات العربية:

1/ دراسة نادية أيوب 1997م⁽¹⁾:

بعنوان ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة. وقد هدفت الدراسة التعرف على ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالمنشآت موضوع الدراسة إضافة لتقويم أداء الإدارة العليا بهذه المنشآت ومن ثم قياس القدرات المتميزة ومقارنتها بأداء المنافسين كما هدفت الدراسة التعرف على نوعية العوامل التي تحول دون الممارسة لمكونات الإدارة الإستراتيجية (الصياغة والتنفيذ والتقويم) ومعرفة أثرها المباشر على المتغير التابع وهو (قدرة المنشأة) والتي تم قياسها من خلال معدلات الربحية والمبيعات والجودة والرضا والمنافسة وجاءت أهم نتائج الدراسة على النحو التالي:

معظم المنشآت المبحوثة وما يعادل نسبته 58.3% تمارس الإدارة الإستراتيجية بصورة جزئية أو متوسطة وإن ما نسبته 25% بصورة شاملة ومكثفة أما المتبقي منها تتم الممارسة فيها بصورة ضعيفة وقد اثبتت الدراسة أن الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية قد ارتبطت بحجم هذه المنشآت كما أوضحت وجود الأثر المباشر لممارسة الإدارة الإستراتيجية على القدرات المتميزة لهذه المنشآت مقارنة بالمنافسين ومن أهم توصياتها الاهتمام بالتدريب للقيادات الإدارية بأهمية الإدارة الإستراتيجية والتنبؤ والاستعداد لها. كذلك أوصت بضرورة الاهتمام بعناصر الصياغة الإستراتيجية كالرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات الملائمة لمواجهة الأوضاع البيئية للاستجابة والتكيف معها.

12 دراسة فيصل محمود الشواردة 2011م⁽²⁾:

بعنوان إطار مقترح لتقييم مدى الالتزام بمفهوم الإدارة الإستراتيجية في بورصة عمان. وقد هدفت الدراسة إلى تقييم الخطوات العملية المتبعة في تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية في بورصة عمان ومعرفة الفروق الجوهرية بينها وبين الخطوات العملية والتي من الواجب اتباعها وفقا لما تقره أدبيات الفكر الاستراتيجي المعاصر وذلك من خلال تصميم وتوزيع استبانة على المبحوثين (البالغ عددهم 45) مشاركا ببورصة عمان والمتغيرات التي ارتكزت عليها الدراسة هي الإلمام بمكونات الإدارة

(1) نادية حبيب أيوب، ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد (37) العدد (3) نوفمبر 1997م، ص 423 - 482.

(2) فيصل محمود الشواردة، إطار مقترح لتقييم مدى الالتزام بمفهوم الإدارة الاستراتيجية في بورصة عمان، مجلة المحاسبة والتأمين، العدد (78)، القاهرة، 2011م ص 609 - 639.

الإستراتيجية (الصياغة والتنفيذ والرقابة) باعتبارها المقومات الأساسية التي يقرها الفكر الاستراتيجي ومن ثم قياسها ومقارنتها بما يتم بأسواق بورصة عمان وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن غالبية موظفي البورصة لا تتوفر لديهم المعرفة والإلمام الكافي بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية بل أن الإجراءات التطبيقية المتبعة يكتنفها الكثير من أوجه القصور والغموض الذي يتطلب من القائمين عليها العمل على رفع مستوى الوعي والإدراك بهذه المفاهيم واتباعها بين العاملين فقد أثبتت الدراسة أن ما يعادل 47% من إجمالي المبحوثين لا تتوفر لديهم المعرفة بهذا المفهوم وأهم توصيات الدراسة ضرورة القيام برفع مستوى الوعي والعمل على تعزيز المعرفة بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية وتحديد الرؤية والرسالة واختيار الاستراتيجيات الملائمة التي تحقق الانسجام والتكيف وتعظم من عوامل القوة وتحجيم عوامل الضعف في البيئة الداخلية.

13 دراسة محمد حنفي تبيدي 2010م: (1)

بعنوان أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء دراسة قطاع الاتصالات السودانية. هدفت الدراسة التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية وكذلك الوقوف على أثر تطبيقها على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع وقد ركزت الدراسة على اختيار أهم مكونات الإدارة الإستراتيجية وقياس الأثر الذي تحدثه على أداء هذه الشركات، وقد توصلت إلى نتائج أهمها وجود الارتباط القوي بين المتغيرات الشخصية والديمغرافية للمبحوثين والمعرفة والإلمام بمفاهيم واساليب الإدارة الإستراتيجية كما توصلت الدراسة إلى أن ما نسبته 90% من المبحوثين لهم قناعة بضرورة تطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية كما توصلت إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية الأداء وأهم التوصيات هي الاهتمام بالتدريب والاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص ومعالجة المعوقات والمحددات التي تؤثر على التطبيق بشركات الاتصال.

14 دراسة فاطمة عبد الله الطيب 2004م: (2)

هدفت الدراسة لتأكيد أهمية الإدارة الإستراتيجية باعتبارها أسلوب إدارة وأداة علمية تمكن من التوصل لأهداف الشركة من خلال الفهم الأفضل للبيئة ومتغيراتها الحالية والمستقبلية وقد ركزت الدراسة على قياس متغيرات البيئة الخارجية وتحدياتها كالمتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية وما هو الأثر على الأداء. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة ممارسة أساليب الإدارة الإستراتيجية بشركات القطاع العام وعلى رأسها شركات صناعة السكر تعتبر ضعيفة وأن هذه الشركات تطبق أساليب إدارية تقليدية انعكست سلباً على أدائها. كما أن عدم التركيز على عمليات الإدارة الإستراتيجية

(1) محمد حنفي تبيدي، "أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء دراسة قطاع الاتصالات"، جامعة الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخرطوم، 2010م.

(2) فاطمة عبد الله الطيب، "الإدارة الاستراتيجية وأثرها على أداء صناعة السكر في القطاع العام بالسودان"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، 2004م.

في التحليل البيئي أظهر العديد من المعوقات والمشكلات التي أثرت سلباً على البيئة الداخلية للشركات.

15/ دراسة محمد حسن بخيت 2011 م⁽¹⁾:

تناولت الدراسة الإدارة وأثرها في كفاءة وفعالية الأداء في المصارف السودانية وقد هدفت الي معرفة مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في بنك البركة السوداني ومن أهم متغيرات الدراسة هي مدى قياس الأبعاد الإستراتيجية كالأعداد الجيد والتحليل البيئي والهيكل التنظيمي ودورها في كفاءة وفعالية الأداء لهذا البنك وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها عدم اهتمام الإدارة بإعداد الرسالة وكذلك الاهتمام بالتحليل البيئي عند صياغة الاستراتيجيات وقد أكدت الدراسة على قصور فهم العاملين بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية وعدم اهتمام الإدارة بمشاركتهم في الإعداد والصياغة.

16/ دراسة أمل سعود العبيدي 2006م⁽²⁾:

وكانت تهدف الي بيان أثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري وذلك من خلال جمع ومعالجة وتحليل آراء (30) من أفراد الإدارة العليا والإدارات التنفيذية للمشروع باختلاف مستوياتهم مدير عام ومدير مشروع ومدير فني وخبير فني ومدير قسم، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي للعوامل الإستراتيجية (التحليل، تحديد المهمة، توقعات التخطيط والتنفيذ والتقييم باستخدام اسلوب السيناريوهات) في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري (جودة الأداء والإدارة، إدارة الجودة الشاملة، الموقف التنافسي) وقد أكدت نتائج الدراسة ضعف الوعي بدور العوامل الإستراتيجية في أداء إدارة المشاريع وكذلك عدم الاهتمام بها ضمن معايير تقويم الأداء والإنجاز.

16/دراسة حلواني 2005م:⁽³⁾

الدراسة تحت عنوان سمات وخصائص القيادة الإبداعية في البيئة المتغيرة وقد هدفت إلى معرفة العلاقة بين التحسين والتطوير والابتكار والتغيير وخصائص وسمات القيادة الإدارية حتى تكون قادرة على التميز وخلق حالة من الإبداع في بيئة دائمة التجدد والتطور وقد توصلت الدراسة إلى أن التغيير بحاجة إلى القيادة الإدارية المبدعة كما أن نجاح التغيير يتوقف على توفر الثقة والتفاعل والمرونة من قبل القيادات.

17/ دراسة دقاسمة 2002 م:⁽¹⁾

(1) محمد حسن بخيت، "الإدارة الاستراتيجية وأثرها على كفاءة وفعالية الأداء في المصارف السودانية، دراسة حالة بنك البركة السوداني"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم 2011م.

(2) أمل سعود العبيدي، "أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد الأكاديمية العربية في الدنمارك 2006 ، ص 1 - 158

(3) ابتسام خالد حلواني، "سمات وخصائص القيادة الإبداعية في البيئة المتغيرة"، الملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري 2005م.

الدراسة بعنوان التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة أربد في الأردن حيث تهدف الدراسة إلى معرفة اتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية بمحافظة أربد تجاه معوقات التغيير ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة هو معرفة العاملين بأهداف وبرامج التغيير مطلب لنجاحه كما أن ضعف التحفيز المادي والمعنوي وضعف المشاركة يولد عدم الالتزام والمقاومة من قبل العاملين.

8/ دراسة صلاح الدين الهيتي 2005م: (2)

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيم الثقافية الفردية والقيم الثقافية التنظيمية في الأداء المدرك لدى العمالة الوطنية - الأردنية والعمالة الأجنبية وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك تأثيراً للمتغيرات المستقلة (القيم الثقافية الفردية) والقيم الثقافية التنظيمية على المتغير التابع (الأداء الفردي) ولكن هذا التأثير يتفاوت بين العمالة الوطنية والعمالة الصينية كما أن هناك فروقاً إحصائية بين أولويات القيم لدى العمالة الوطنية والصينية وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تعطي الجوانب المتعلقة بالقيم الثقافية الفردية والتنظيمية اهتماماً وذلك بإجراء الدراسات التشخيصية ونشر وتشجيع القيم التنظيمية التي تعزز التفاهم والثقة من خلال فتح قنوات الاتصال المباشر بين الإدارة والعاملين.

9/ دراسة عودة الله مشاركة 2011م: (3)

عنوان الدراسة (استراتيجيات التغيير كمدخل لتحسين الأداء الجامعي ، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية) هدفت الدراسة إلى اختبار أثر المتغيرات المستقلة المتغيرات البيئية وأدوار ذوي العلاقة واستراتيجيات التغيير على مستوى الأداء الجامعي ومجالات الأداء ومعايير الجودة إضافة إلى التقويم الداخلي والخارجي وقد أثبتت نتائج الدراسة وجود الارتباط القوي بين هذه الاستراتيجيات ومستوى الأداء كما أثبتت الدراسة أن تفعيل مستوى الاستراتيجيات المستخدمة للتغيير يرفع من مستوى الأداء الجامعي.

الدراسات الإنجليزية:

1/ دراسة (Mc adam and others 2002) (4):

-
- (1) مامون أحمد دقاسمة، "التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة أربد في الأردن"، مجلة الإداري معهد الإدارة العامة، العدد 88، عمان 2002م.
- (2) صلاح الدين الهيتي، "تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية"، مجلة إدارة الأعمال، المجلد 1، العدد 1، عمان 2005م، ص 20-42.
- (3) عودة الله مشاركة، "استراتيجيات التغيير كمدخل لتحسين الأداء الجامعي ، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية"، المجلة العلمية والدراسات التجارية ، العدد الرابع، الجزء الأول، حulan 2011م

(1)Mcadam and others, The strategic Imps and application of the business excallance model, 2002, Journal of Eurpean in dustrial training volume 26, no, I pp 5- 14.

بعنوان: The Strategic lamps and Application of the business exceallance mode. وهدفت الدراسة توضيح أثر المكونات والمبادئ الإستراتيجية على تحسين الأداء بالمؤسسات وقد تم اختبار مدى تحسن الأداء المؤسسي من خلال التميز والاستثمار في الكفاءات والعاملين وكذلك اختيار عنصر الجودة وقد أكدت نتائج الدراسة على الدور الأساسي للإدارة الإستراتيجية في جودة الأداء كما أن آليات التقويم الاستراتيجي تعتبر مقاييس مناسبة للأداء بالقطاع العام البريطاني.

2/ دراسة (Garven Roberto Mtchael 2006)⁽¹⁾

جاءت بعنوان التغيير بالإقناع وقد هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المتغيرات المستقلة الإعداد الاستراتيجية الجيد للتغيير وتهيئة البيئة والرؤية المشاركة وتفهم العاملين والاهتمام بمشاكلهم على المتغير التابع لنجاح التغيير وقد أكدت نتائج الدراسة على أهمية الإعداد وتهيئة البيئة والمشاركة والاهتمام بالعاملين جميعها عوامل تزيد من فعالية ونجاح التغيير .

3/ دراسة (Sorensen 2002):⁽²⁾

شملت 18 صناعة أمريكية تضم (160) شركة وذلك لمعرفة تأثير وجود ثقافة قوية على أداء المنظمة واستخدمت في تحليل البيانات عدة أساليب إحصائية وكان من نتائج هذه الدراسة أن قوة الثقافة تحقق فوائد هامة للمنظمة، كما توصلت الدراسة إلى أن وجود الثقافات القوية سيمكن المنظمات من تبني إستراتيجية مثلى تقود إلى التطوير والإبداع وقد أوصت الدراسة بضرورة إدراك المنظمات لبيئاتها جيداً لتستفيد من فرص وجود ثقافة تنظيمية قوية تضمن لها تحقيق مستويات أداء عالية من خلال التزام العاملين بقدر يكسب المنظمة المزايا التنافسية واستغلال الفرص الاستثمارية.

4/ دراسة كوتر (Kotter 2006):⁽³⁾

الدراسة بعنوان قيادة التغيير وهدفها معرفة أسباب عدم النجاح في عمليات التغيير في المنظمات الأمريكية والأوروبية التي زاد عددها عن مئة والتي فشلت في إحداث التغيير المطلوب ومن أهم نتائجها الاهتمام بالإعداد للتغيير كما أن ضرورة المشاركة والتحالف مع العاملين والاتصال المستمر يساعد على إنجاز الأهداف كما أن أسلوب التغيير لا بد من جعله جزءاً من ثقافة المنظمة.

تناولت ثقافة المنظمة كعامل أداء في الإدارة وهدفت إلى إلقاء الضوء على هذا المفهوم ومعرفة العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء وتوصلت إلى أن ثقافة المنظمة تعد شرطاً لأدائها إذا كانت الثقافة قوية وشاملة وممثلة لقيم أعضاء المنظمة لغالبيتهم وكانت تشجع الإخلاص تجاه المنظمة كما أكدت

(2) Garvaen Roberto Mtchael, change through persuasion, Harvard business review on leading through change, Harvard business school press Boston Massachusetts 2006

(3) Jesper, B Sorensen, the strength of corporate culture and reliability of firm performance administrative science all artery, 47 (10) : 70-91.

(3) Kotter , John P. "leading change: why transformation efforts fail' Harvard business review on leading through change – Harvard business school press Boston Massachusetts . 2006.

الدراسة أن الثقافة القوية تجعل المنظمة قادرة على حل مشاكلها بسهولة مثل مشكلة اندماج الأفراد في الأقسام أو الأفراد فيما بينهم كما تؤكد على التزام العاملين نحو الإنجاز .

15/ دراسة (Garibay Ruiz 2008):⁽¹⁾

بعنوان: Strategic Innovation Management and Overall Firm Performance
تهدف الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإستراتيجية في ظل الاضطراب والتغيير البيئي المتسارع ودور تقنية المعلومات وعلاقتها بالأداء الفعال بالمؤسسات وقد ركزت الدراسة على معرفة أثر القيادة الابداعية والاهتمام بالتقنية والتنبؤ ودراسة المتغيرات البيئية وخاصة البيئة الخارجية وأثرها المباشر على أداء المؤسسات من خلال قياس سرعة الرصد والاستجابة وقد أظهرت نتائج الدراسة الدور الهام للقيادة في الشركات التي تعتمد التغيير في تنفيذ أنشطتها التقنية كما أكدت على الدور الهام والحاسم للقيادات الإبداعية في نجاح الشركات وذلك من خلال ازدياد سرعة الاستجابة في مواكبة التغيير في ظل الاضطراب البيئي كلما توفرت هذه القيادات الإبداعية.

ويمكن تلخيص أهم ما ورد في الدراسات السابقة في النقاط التالية:

1/ جاءت الدراسات مركزة على دراسة الإدارة الإستراتيجية لمعرفة الأثر على أداء المنظمات وقد أثبت الكثير منها دورها المباشر في تحسين ورفع فاعلية الأداء بالمنظمات بمختلف أنواعها. برغم أن البعض منها قد أثبت ضعف تطبيق المفاهيم الإستراتيجية لعدم إلمام بعض القيادات بهذه المفاهيم أو عدم مقدرتهم على التطبيق العلمي وبالشكل الذي يحقق الأهداف التنظيمية.

2/ من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال الإدارة الإستراتيجية نلاحظ ضعف في الدراسات التي حاولت اختبار طبيعة العلاقة بين مكونات الإدارة الإستراتيجية والتغيير الاستراتيجي إضافة لعدم اهتمام هذه الدراسات وتركيزها على عنصر الثقافة التنظيمية (كمتغير معدل) وإثبات دوره المباشر في إحداث عمليات التغيير الإستراتيجي بالمنظمات.

(1) Garibay Ruiz, Julio Albarto, Strategic Innovation Management and Overall firm performance, United State California Alliant in Ternational Univestiy 2008. San Diego Pubnlication No A: A 330 p. p 40 – 46.