



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا



استراتيجيات المنظمة واثرها في حوكمة الشركات

دراسة عينة من الشركات الصناعية بولاية الخرطوم

Impact of Organizational Strategies Their impact on Corporate Governance

**Study sample of industrial companies in Khartoum
state**

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

إشراف الدكتور:

صديق بلل ابراهيم

إعداد الدارس:

فريد صلاح سلامة الياس

2015م



صفحة الموافقة

اسم الباحث :
عنوان البحث :

.....
.....
.....
.....
.....

موافق عليه من قبل :

الممتحن الخارجي

الاسم :
التوقيع :
التاريخ : ٢٠١٥ / ٤ / ٢٥

الممتحن الداخلي

الاسم :
التوقيع :
التاريخ : ٢٠١٥ / ٤ / ٢٥

المشرف

الاسم :
التوقيع :
التاريخ : ٢٠١٥ / ٤ / ٢٥



Declaration

I, the signing here-under, declare that I'm the sole author of the (M.Sc.) thesis entitled.....

.....
which is an original intellectual work. Willingly, I assign the copy-right of this work to the College of Graduate Studies (CGS), Sudan University of Science & Technology (SUST). Accordingly, SUST has all the rights to publish this work for scientific purposes.

Candidate's name:

Candidate's signature: Date:

إقرار

أنا الموقع أدناه أقر بأنني المؤلف الوحيد لرسالة الماجستير المعنونة

استراتيجيات المثلث وانحراف دويكة التريكة - دراسة في

مهندسة التريكة الصناعية بولاية الخرطوم

وهي منتج فكري أصيل . وباختياري أعطى حقوق طبع ونشر هذا العمل لكلية الدراسات العليا - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، عليه يحق للجامعة نشر هذا العمل للأغراض العلمية .

اسم الدارس : عن درجه 8 لامة ميسر

توقيع الدارس : التاريخ : ٢٠١٥/٦/١٨

الآية

قال تعالى في محكم تنزيله:

﴿عَالَى اللَّهِ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

صدق الله العظيم

سورة طه 114.

الإهداء

اهدي ثمرة هذا العمل

الى والدي العزيزين

والى كل افراد عائلتي

دون ان انسى زملائي الذين قضيت برفقتهم اجمل سنوات الدراسة

الى قلعة العلم والمعرفة

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين الذي ألهمني الطموح والصبر والقدرة على إتمام هذا الجهد المتواضع ويسرني ان اتقدم بعظيم الشكر والامتنان للأعضاء هيئة التدريس في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وَاخص بالشكر أستاذي المؤقر الدكتور/صديق بلل ابراهيم على النصائح والتوجيهات التي اسداها طوال مدة البحث لي وتحمله وصبره في انجاز البحث وكما اتقدم بالامتنان والعرفان للاستاذة الكرام اعضاء لجنة المناقشة المؤقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة واشكر كل من ساهم في انجاز هذا الجهد وَاخص بالشكر الاستاذ/عبدالسلام ادم وَاتمنى لهم النجاح والتوفيق والسداد في اعمالهم من المولى عزوجل انه ولي ذلك والقادر عليه.

المستخلص

تتسم الأسواق في الوقت الحاضر بدرجة عالية من التغير والتعدد في المتغيرات التي تحتم على الشركات توجها استراتيجيا يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية ، وتم استخدام نظرية الموارد حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير استراتيجيات الأعمال (استراتيجية قيادة التكلفة - استراتيجية التميز - استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل - استراتيجية التركيز بالتميز) ، على حوكمة الشركات السودانية (مجلس الادارة - الرسمية - التعقيد - الثقافة التنظيمية - الرقابة الداخلية والخارجية - ضوابط الفساد المالي و الاداري) حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي لاختبار العينات الغير احتمالية والبالغة (125) استبانته وجهت للادارة العليا و مدراء الإدارات الوسطى للوحدات خاصة في تلك للشركات وكانت نسبة الاستجابة 82% ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الانحدار المتعدد و أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين بعدي استراتيجيات الاعمال و حوكمة الشركات الا ان نسبة التأثير تختلف من متغير الى آخر ، وقد اظهرت الدراسة ان اكثر الاستراتيجيات تأثيرا وتطبيقا في الشركات السودانية هي استراتيجية قيادة التكلفة الاقل ثم استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل ثم استراتيجية التركيز بالتميز واخيرا استراتيجية التميز ، اما في حوكمة الشركات اكثر الابعاد تأثيرا وتطبيقا بعد الرقابة الداخلية عند استراتيجية قيادة التكلفة ثم ضوابط الفساد والاقبل الابعاد تأثيرا في الحوكمة هو بعد الرسمية وتوصلت الى عدة توصيات نظرية وتطبيقية لمتخذي القرار خاصة مدراء الشركات السودانية وذلك من خلال سعيهم لخلق ميزة تنافسية ورفع القدرات التنافسية للشركة.

الكلمات الافتتاحية: استراتيجيات الأعمال ، حوكمة الشركات ، مجلس الادارة، الميزة التنافسية.

Abstract

Markets are currently subject to a very high change and there are multi variables that force firms to adopt a strategic policy towards achieving sustainable competitive advantage by applying the theory of resources. The study was aimed at exploring the impact of business strategies (including cost leadership strategy, differentiation strategy, focus- least cost strategy ,focus-differentiation strategy) on Sudanese Corporate Governance (board of directors, the formal structure, complexity structure, organizational culture, external and internal control and administrative and financial corruption control).

The descriptive method was used to test the non-probability samples totaled 125 questionnaires. They were addressed to the higher management and middle level managers at companies representing the samples. The response percent was accounted for 82%. The multi-regression method used for testing the hypotheses of the study. The study findings revealed that there is a relationship between the dimensions of business strategies and corporate governance. However, the effective percentage varies from one variable to another. It has also shown that the most effective and applicable strategies in Sudanese companies are the cost leadership strategy, focus- least cost strategy, differentiation strategy and focus-differentiation strategy

. At the corporate governance, the most effective and applicable dimensions after internal control are cost drive strategy and corruption control and the least effective dimension in corporate governance is the official aspect. The study made a number of theoretical and applicable recommendations for the decision makers specifically the Sudanese companies' directors. They should pursue to create a competitive advantage and increase their companies' competitive capacity.

.
Key words: Business Strategies, Corporate Governance, Board of Directors and Competitive advantage.

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الآية	أ
الاهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
مستخلص الدراسة	د
Abstract	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ي
قائمة الاشكال	ك
الفصل الاول: الاطار العام للدراسة	
1-1 المقدمة	1
2-1 مشكلة الدراسة	2
3-1 تساؤلات الدراسة	4
4-1 اهداف الدراسة	4
5-1 اهمية الدراسة	4
6-1 المصطلحات الاجرائية للدراسة	5
7-1 تنظيم الدراسة	8
الفصل الثاني: الاطار النظري المبحث الاول: استراتيجيات الاعمال	
1-2 المقدمة	9
2-2 مفهوم الاستراتيجيات	10
3-2 مفهوم التوجه الاستراتيجي	10
4-2 الاستراتيجية والتكتيك	11
5-2 استراتيجيات الاعمال	12
6-2 الاستراتيجيات التنافسية في ظل وحدات النشاط	13
7-2 انواع الاستراتيجيات التنافسية	15
8-2 صياغة استراتيجيات الاعمال	19
المبحث الثاني: حوكمة الشركات	
1-2 الاطار المفاهيم لحوكمة الشركات	21
2-2 الاطراف الرئيسية التي تتاثر بقواعد حوكمة الشركات	22
3-2 اهمية الحوكمة	23
4-2 فلسفة الحوكمة	24
5-2 اهداف الحوكمة	24
6-2 هيكل نظام الحوكمة	24
7-2 قواعد الحوكمة	25
8-2 مبادي الحوكمة	26
9-2 معايير الحوكمة	26

27	10-2 نظرية الوكالة
28	11-2 الاضرار المترتبة على عدم الالتزام بالحوكمة
29	12-2 اهمية الثقافة الادارية في جوانب الحوكمة
30	13-2 ضوابط الحوكمة
31	14-2 دور مجلس الادارة الرقابي في ظل مفهوم حوكمة الشركات
33	15-2 اوضاع الحوكمة عالمياً والتحليل المقارن بين الولايات المتحدة والمملكة المتحدة
36	2 - 16 المبحث الثالث العلاقة ما بين استراتيجيات الاعمال وحوكمة الشركات من واقع الدراسات السابقة.
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
	1.3 المقدمة:
42	2-3 الاساس النظري للدراسة.
42	3-3 نموذج الدراسة.
45	4-3 فرضيات الدراسة
45	5-3 اسلوب الدراسة.
48	6-3 مصادر جمع البيانات.
48	7-3 مجتمع الدراسة والعينة:
49	8-3 اداة جمع البيانات.
49	9-3 قياس المتغيرات.
58	10-3 الثبات و الصدق الظاهري.
58	1-10-3 الثبات والصدق الاحصائي.
58	11-3 اجراءات الدراسة الميدانية.
58	12-3 الاعتمادية.
59	13-3 حجم عينة الدراسة.
59	14-3 الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة.
60	15-3 الانحدار المتعدد.
60	16-3 الانحراف المعياري.
60	17-3 الوسيط.
60	18-3 الخلاصة.
الفصل الرابع : المبحث الاول :التحليل الاحصائي	
61	1-4 المقدمة:
62	2-4 تحليل بيانات الشركات.
64	3-4 تحليل البيانات الشخصية.
65	4-4 التحليل العاملي.
68	5-4 تحليل الاعتمادية.
69	6-4 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.
70	7-4 الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

81	8-4 ملخص اختبار الفروض.
83	9-4 ملخص النتائج.
83	10-4 الخلاصة.
المبحث الثاني : مناقشة النتائج والتوصيات	
84	1-5 المقدمة.
84	2-5 ملخص الدراسة.
84	3-5 مناقشة النتائج.
85	4-5 تفسير مدى العلاقة بين المتغيرات حسب مؤشر (R^2) .
93	5-5 المضامين النظرية.
94	6-5 المضامين التطبيقية.
94	7-5 محددات الدراسة.
95	8-5 مقترحات لبحوث مستقبلية.
95	9-5 ملخص الدراسة.
97	10-5 المراجع والمصادر.
الملاحق	
99	الدراسات السابقة.
110	اسماء محكمي الاستبيان.
111	الاستبانة.

قائمة الجداول

الصفحة	البيان	رقم الجدول
50	استراتيجية قيادة التكلفة	1
51	استراتيجية التمييز	2
52	استراتيجية التركيز بالتكلفة الأقل	3
52	استراتيجية التركيز بالتمييز	4
53	مجلس الإدارة	5
54	الرقابة الداخلية والخارجية	6
55	ضوابط الفساد المالي والإداري	7
56	الثقافة التنظيمية	8
57	الرسمية	9
57	التعقيد	10
61	نسبة الاستجابة	11
63	تحليل بيانات الشركات	12
64	تحليل البيانات الشخصية	13
65	التحليل ألعاملي للاستراتيجيات	14
66	التحليل ألعاملي لحوكمة الشركات	15
68	تحليل الاعتمادية	16
69	المتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغيرات	17
70	الارتباطات بين متغيرات الدراسة	18
72	الانحدار لمكونات استراتيجيات بورتر ومجلس الادارة	19
73	الانحدار لمكونات استراتيجيات بورتر والرسمية	20
74	الانحدار لمكونات استراتيجيات بوتر والتعقيد	21
76	الانحدار لمكونات استراتيجيات بورتر والثقافة التنظيمية	22
77	الانحدار لمكونات استراتيجيات بورتر والرقابة الداخلية	23
78	الانحدار لمكونات استراتيجيات بورتر والرقابة الخارجية	24
80	الانحدار لمكونات استراتيجيات بورتر وضوابط الفساد المالي والإداري	25
81	ملخص الفروض	26

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	الخطوات الرئيسية لاعداد إستراتيجية وحدة النشاط	(1)
43	نموذج استراتيجيات الأعمال	(2)
46	العلاقة بين خصائص الموارد وإنشاء القيمة	(3)
48	نموذج الدراسة	(4)