

## دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة The role of the strategic management to achieve the balance between the stakeholder's objectives

إعداد الدكتور/عبد المنعم حماد عثمان

شركة بتروباش للأنشطة المتعددة المحدودة، زيوت فوكس السودان، جمهورية السودان

Email: [abdohamad@gmail.com](mailto:abdohamad@gmail.com)

+249123550611 \_ +249912222396

### المستخلص

تناولت الدراسة دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة (دراسة حالة شركة أوتوباش المحدودة للسيارات).

تمثلت مشكلة الدراسة في أن الشركات الصناعية بعد أن أخذ الباحث شركة أوتوباش المحدودة نموذجاً تواجه تحدياً كبيراً في تطبيق الإدارة الإستراتيجية وفي إرضاء وتحقيق أهداف كل أطراف ذات العلاقة أو أصحاب المصلحة حيث كانت الفرضية الرئيسية التي قامت عليها الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة، وأربعة فروض فرعية ملخصها ان للإدارة الإستراتيجية بأبعادها: تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، صياغة الإستراتيجية علاقة ذات دلالة إحصائية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة وهم : الملاك، العاملين ، الزبائن والموردين.

تمثلت أهداف الدراسة في الربط بين الإدارة الإستراتيجية وفهم طبيعة وتطلعات و أولويات أصحاب المصلحة وربط ذلك مع رؤية ورسالة المنظمة . وتمثلت أهمية الدراسة في تحديد المشاكل التي تواجه الإدارة الإستراتيجية وتواجه طريقة ادارة اصحاب المصلحة .

إستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي وأداة الإستبانة وإستخدم الباحث طريقة الحصر الشامل للعينة التي شملت المدراء ومدراء الإدارات ورؤساء الاقسام والموظفين .

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه قد إتضح ان للإدارة الإستراتيجية بأبعادها تحليل البيئة الداخلية ، تحليل البيئة الخارجية ، صياغة الإستراتيجية دور مهم في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة وهم الملاك والعاملين والزبائن والموردين بشركة أوتوباش المحدودة للسيارات.

ظهر جلياً أن تحليل البيئة الداخلية ومكوناتها يساعد علي التعرف علي أهداف أصحاب المصلحة من الملاك والعاملين والزبائن والموردين وبالتالي المساعدة في تحقيق توازن الأهداف بين أصحاب المصلحة.

أظهر تحليل البيئة الخارجية ومكونات البيئة الخارجية دور مهم في التعرف علي أصحاب المصلحة الخارجيين وبالتالي المساعده في وضع أهدافهم ومن ثم تحقيق هذه الأهداف بطريقة متوازنة. تم التوصل الي تحقيق الأهداف المتوازنة لأصحاب المصلحة من خلال صياغة الإستراتيجية ووضع رسالة ورؤية المؤسسة وأهدافها والأختيار من بين البدائل الإستراتيجية. ومن خلال النتائج توصلت الدراسة الي توصيات أهمها لفت إنتباه الإدارة العليا الي أن الموارد المتاحة بالشركة لا تفي بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي . إعادة النظر في الهيكل التنظيمي الحالي. مراجعة نظام تقييم أداء العاملين . لايد من إجراء مسوحات ميدانية للتعرف علي اراء ورغبات العملاء .

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإستراتيجية، أصحاب المصلحة

## **The role of the strategic management to achieve the balance between the stakeholder's objectives**

### **Abstract**

The research study sets out to understand **The role of the strategic management to achieve the balance between the stakeholder's objectives**. (Taking Autobash co. ltd as case study).

The problem of the study was that the industrial companies faces a great challenge in the implementation of strategic management and to satisfy and achieve the stakeholders objectives . The most important hypotheses of the study that there is a statistical significance relation for the strategic management to achieve the balance between the stakeholder's objectives.

The objectives of the study were to link strategic management with an understanding of the nature, aspirations and priorities of stakeholders and to link this with the vision and mission of the organization. The importance of the study in identifying the problems facing the strategic management and facing the way of managing stakeholders.

The researcher used descriptive and analytical method and the questionnaire tool . The researcher used the method of comprehensive enumeration of the sample, which included head of departments , head sectoin , supervisors and employees.

The main result of the study was found to be that the strategic management have an important role to achieve the balance between the stakeholder's objectives . also analyzing the internal environment and its components which helps to identify the stakeholders objective and help to achieve the balance between the stakeholder's objectives. Analysis of the external environment and external environment components has shown an important role to identifying external stakeholders and helping to set their objectives and achieving it in a balanced manner. The balanced objectives of the stakeholders have been achieved through the formulation of the strategy, mission and vision, objectives and the choice among the strategic alternatives of the organization.

The results of the study reached the most important recommendations which is to draw the attention of senior management to the fact that the resources available to the company d'not meet the requirements of strategic planning. Review the current organizational structure. Review of employee performance appraisal system. Cousmer surveys should be conducted in order to get to know the actual customers voice and needs .

**Keywords:** Strategic management, stakeholders .

## الإطار العام للورقة

### المقدمة:

لقد فرض تغير الفكر الإداري في السودان في العقدين الأخيرين بعد استفادته من عصر المعرفة ودخول عدد من البرامج الأكاديمية و المهنية التي رفدت سوق العمل بأساليب تفكير جديدة فرض تغيرات كثيرة على منظمات الأعمال وكان أبرز هذه التغيرات الإنتقال من المفهوم التقليدي لتحقيق اهداف المنظمة التشغيليه في الأجل القصير الي مفهوم أكثر عمقاً هو تحقيق أهداف كل المتعاملين مع المنظمة في المدى البعيد فيما يعرف بأصحاب المصلحة ، وتسابقت الشركات للدخول في هذه المجالات من أوسع أبوابها وكانت الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة أحد أهم هذه الأبواب .

تواجه معظم الشركات السودانية اليوم جملة من التحديات أهمها غياب الفكر الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي الواضح نتيجة للفجوة القائمة بسبب عدم وضوح المهام والمسؤوليات بين الإدارات العليا وبين الإدارات التنفيذية، لقد ساهمت الإدارة الإستراتيجية ومن خلال تطور أدوات التحليل المتسارعة والمتجددة في جعل كل من يرغب في الدخول الي عالم الإدارة الإستراتيجية أن يكرس كل آليات بحثه لتحقيق أهداف المنظمات طويلة الأجل .

لقد بدأت الشركات الصناعية في السودان ومنذ عهد قريب بالدخول في مجال التخطيط الإستراتيجي ، والسبب وراء ذلك يكمن بأن الإدارة الإستراتيجية تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف أصحاب المصلحة دون ان يحدث تعارض بين هذه الأهداف بالتالي خلق التوازن بين أصحاب المصلحة الرئيسيين و يمكن للشركات من خلال الإدارة الإستراتيجية الفعاله تحلل وتفهم سلوك ورغبات أصحاب المصلحة أن يساعد متخذي القرار لتوفير قراءات مستقبلية عن أصحاب المصلحة وأهدافهم كان يصعب في ظل عدم الإدارة الإستراتيجية توفيرها، ويمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية قد غيرت مسار فهم مدير الاعمال ونظرته الي أصحاب المصلحة.

تقوم حالياً كثير من الشركات بالدخول في هذه التجربة بتصميم وبناء خطط إستراتيجية تناسب طبيعة عملها وإمكانياتها لمواكبة هذا التطور وبعد الإقتناع التدريجي لرجال الاعمال السودانييين وأصحاب الأعمال من فوائد الدخول في مجال التخطيط الإستراتيجي وتغير المفهوم التقليدي للتخطيط قصير المدى الي كون التخطيط الإستراتيجي إستثمار حقيقي وإصول غير ملموسه لها عمر انتاجي يحقق للشركة رؤيتها ورسالتها وقيمها وأهدافها والتي هي بالضروره تمثل أهداف ورغبات أصحاب المصلحة مثلال أرباح والحصة السوقية للملاك ورضاء زبائنهم ورضا العاملين بها وتدريبهم ويخدم المجتمع من خلال المسؤولية المجتمعية و يجعلها في مصاف الشركات الكبرى.

ولا بد من التنويه هنا بأن كثيرا من الشركات السودانية لا زالت تري في التخطيط الإستراتيجي مفهوم أكاديمي وبرستيغ عمل ولا يصلح في دولة كالسودان ذات أقتصاد متذبذب ومستقبل مجهول في ظل صورة معنمة لعدم التأكد .

لهذا قد تساعد هذه الدراسة تلك الشركات علي ردم الهوه بين المفهوم التطبيقي للتخطيط الاستراتيجي والمفهوم الأكاديمي المهني او بالأصح ردم الهوه بين مؤسسات التعليم العالي وتلك الشركات التي كانت تري في مؤسسات التعليم العالي حاضنة فقط لتخريج الطلاب الي سوق العمل وخصوصا الشركات الصناعية التي إن أرادت البقاء والمنافسة في أسواق محلية متقلبه تخضع لإقتصاد متقلب ويصبح لزاما عليها مجاراة العالم بالإعتماد علي الأساليب العلمية في التخطيط الإستراتيجي.

### مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في أن الشركات الصناعية بعد أن أخذ الباحث شركة اوتوباش المحدوده نموذجاً تواجه تحديا كبيرا في تطبيق الإدارة الإستراتيجية وفي إرضاء وتحقيق أهداف كل أطراف ذات العلاقة او أصحاب المصلحة لأن تحقيق أهداف بعضها علي حساب الآخر قد يسبب الكثير من المشاكل وتعارض المصالح مما ينعكس سلباً علي الأداء الكلي للشركة عليه فقد تم تطوير دراسة بحثية تشرح وتوضح دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة الرئيسيين و هل يمكن للإدارة الإستراتيجية أن تلعب دور مهم في توصيف أهداف كل من هذه الأطراف وطريقة تحقيق هذه الأهداف بما لا يؤثر ولا يتعارض مع أهداف الأطراف ذات العلاقة الأخرى فكانت الفجوة غياب نقطة التوازن بين أهداف ورغبات أصحاب المصلحة والتي عندها يتحقق توازن المنشأة ككل

وإستناداً الي مشكلة الدراسة ظهر السؤال الرئيسي للدراسة وهو:

ما دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة بشركة أوتوباش؟

ومن ثم تمخضت الاسئلة التالية :-

- 1- ماهو دور الإدارة الإستراتيجية بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية ، تحليل البيئة الخارجية ، صياغة الإستراتيجية ) في تحقيق أهداف ورغبات الملاك والعاملين والزبائن والموردين.
- 2- لماذا يجب أن تهتم الشركة بعملية التخطيط الإستراتيجي و تدريب العاملين علي عملية التخطيط الإستراتيجي ؟
- 3- كيف يساعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية في معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ؟
- 4- كيف يساعد تحليل إتجاهات وميول أصحاب المصلحة علي تحديد إحتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة ؟
- 5- دور فعالية الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستخدمة علي تطبيق الإدارة الإستراتيجية ؟
- 6- هل رؤية ورسالة الشركة مكتوبة ومعلومة وتعبر عن تطلعات وأهداف أصحاب المصلحة ؟

### أهمية الدراسة:

تسهم هذه الدراسة في المجال البحثي من خلال انها تبحث وبشكل قاطع عن دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التوازن بين اهداف اصحاب المصلحة وجاءت هذه المساهمه نتيجة الفشل المستمر لهذه الشركات في تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية وذلك من خلال التعرف علي أهداف أصحاب المصلحة بالتالي تأمل الدراسة في المساهمه في التوصل الي دور الإدارة الإستراتيجية في خلق التوازن بين أهداف اصحاب المصلحة في شركات السيارات في السودان بدراسة حالة شركة اوتوباش المحدوده لأن تحقيق اهداف بعضها علي حساب الآخر قد يسبب الكثير من المشاكل وتعارض المصالح مما ينعكس سلباً علي الاداء الكلي للشركة ومن ثم :

1- تحديد المشاكل التي تواجه الإدارة الإستراتيجية وتواجه ترتيب الأولويات لاصحاب المصلحة.

2- الوصول لمفهوم إدارة إستراتيجية لشركة اوتوباش المحدوده حتي تتمكن من خلق التوازن بين اهداف اصحاب

المصلحة.

## أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة الي التوصل الي دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة و تقديم التوصيات والنصائح التي من شأنها تعزيز خلق التوازن بين هذه الأهداف ومن ثم:
- 1- التعرف علي دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق اهداف الملاك والعاملين والزبائن والموردين .
  - 2- فهم طبيعة وتطلعات أصحاب المصلحة وكيفية إدارتهم .
  - 3- الربط بين رؤية ورسالة المنظمة أهدافها الكلية .
  - 4- معرفة مدى إهتمام و التزام القيادة الإداريه بعملية الإدارة الإستراتيجية.

## نموذج الدراسة ومتغيراته :

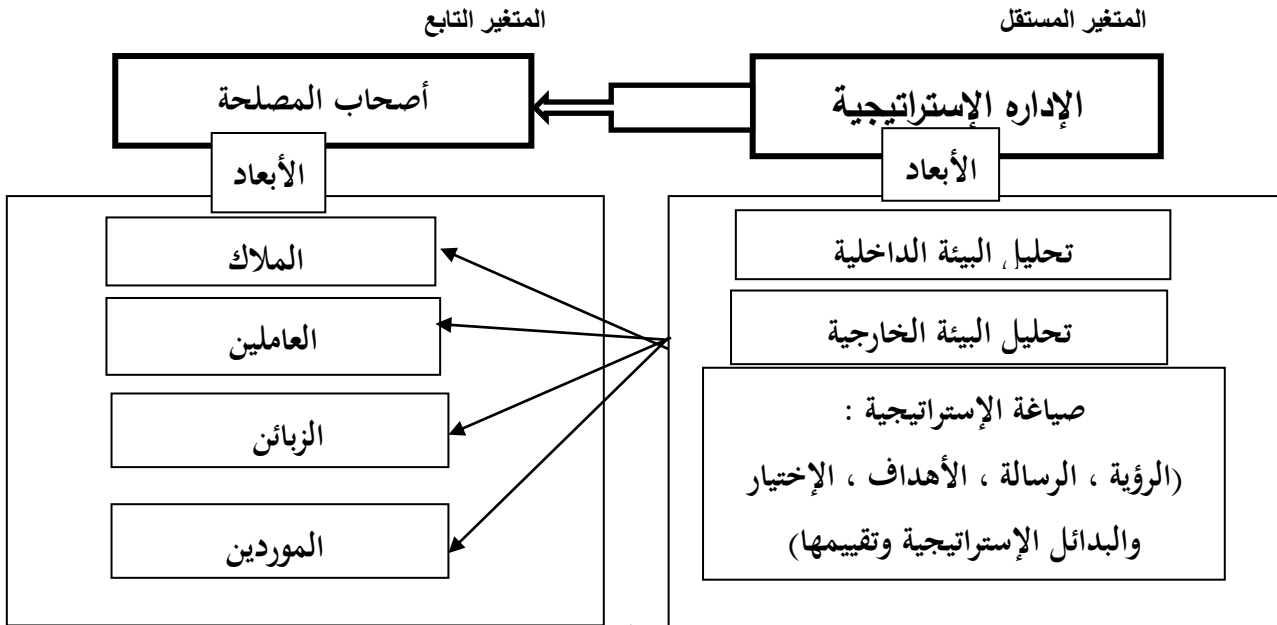
من خلال مشكلة الدراسة وتساؤلاتها تم اعتماد نموذج للدراسة يعبر عن العلاقة بين المتغير المستقل وهو الإدارة الإستراتيجية حيث تم إعتداد ابعاد النموذج من جانب التخطيط الإستراتيجي وليس كل أبعاد الإدارة الإستراتيجية والمتغير التابع وهو أصحاب المصلحة وتم إعتداد أبعاد النموذج من بعض اصحاب المصلحة بحيث يمكن وصف العلاقة بين هذه المتغيرات من خلال هذا النموذج حيث يمكن وصف هذه المتغيرات في الآتي :

1/ المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية) وقد أخذ الباحث بعض ابعاده وهي : تحليل البيئة الداخلية ، تحليل البيئة الخارجية، صياغة الإستراتيجية ( الرؤية والرسالة والأهداف والقيم والغايات ، الإختيار والبدائل الإستراتيجية) .

2/ المتغير التابع ( أصحاب المصلحة ) وقد أخذ الباحث بعض أبعاده وهي : الملاك ، العاملين ، الزبائن ، الموردين .

و حسب تصنيف المتغيرات فالشكل أدناه (1) يوضح نموذج الدراسة و المتغيرات والأبعاد والعلاقة بين متغيرات الدراسة .

شكل (1) نموذج الدراسة



المصدر : إعداد الباحث وإستنادا الي بيانات الدراسات السابقة ، 2018م

## فرضيات الدراسة:

إستناداً الي مشكلة الدراسة وتساؤلاتها فقد تمت صياغة الفرضيات الآتية :

### الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة بشركة اوتوباش المحدوده للسيارات .

### وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بأبعادها ( تحليل البيئة الداخلية ، تحليل البيئة الخارجية ، صياغة الإستراتيجية ، الإختيار والبدائل الإستراتيجية) في تحقيق أهداف ورغبات الملاك .
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية ، تحليل البيئة الخارجية، صياغة الإستراتيجية ، الإختيار والبدائل الإستراتيجية) في تحقيق أهداف ورغبات العاملين .
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية ، تحليل البيئة الخارجية ، صياغة الإستراتيجية، الإختيار والبدائل الإستراتيجية) في تحقيق أهداف ورغبات الزبائن .
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بأبعاده (تحليل البيئة الداخلية ، تحليل البيئة الخارجية ، صياغة الإستراتيجية، الإختيار والبدائل الإستراتيجية) في تحقيق أهداف ورغبات الموردين

### منهجية الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي باستخدام طرق جمع البيانات عن طريق الاستبيانات والتحليل الإحصائي لهذه البيانات وسيتم جمع هذه البيانات من داخل شركة اوتوباش المحدوده .

### مجتمع الدراسة وعينها

يتكون مجتمع الدراسة من داخل شركة اوتوباش المحدوده ولتحديد وحدة التحليل ، تم تحديد مستخدمي التخطيط من المديرين ونواب المديرين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والموظفين العاملين في الشركة ، وأستخدم الحصر الشامل بإستبعاد العمال .

### مصادر البيانات:

مصادر اولية: يتم الحصول على البيانات من خلال الاستبانة.

مصادر ثانوية : وهى امهات الكتب والمراجع والدوريات والمنشورات والتقارير ذات الصلة.

### حدود الدراسة:

1/ الحدود المكانية : شركة اوتوباش المحدوده للسيارات

2/ الحدود الزمانية : خلال العام الدراسي 2018-2019م

### تنظيم الدراسة:

إحتوت الدراسة علي عدة محاور هي المقدمة وتشتمل علي الاطار العام للدراسة والدراسات السابقة و محور للإدارة الاستراتيجية وأصحاب المصلحة و محور الدراسة الميدانية والتحليل وإختبار الفروض أما الخاتمة فتناولت النتائج والتوصيات.

### الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة ذات أهمية قصوي مكنت الباحث من الوصول الي الفجوة التي علي أثرها تمت صياغة مشكلة الدراسة وقد قام الباحث في بالأطلاع علي عدد كبير من الدراسات في المجال في عدد من مكنتات الجامعات السودانية والمستودعات الرقمية الا انه تم إختيار عدد منه لتكون علي متن الدراسة في جزئية الدراسات السابقة لأنها تلاققت فيها المواضيع ذات الصلة

### العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

لا بد من التوضيح هنا أن الدراسات السابقة في مجال أصحاب المصلحة شحيحة جدا وعليه فقد ظهر الفرق بين هذه الدراسة وبين الدراسات السابقة انها تناولت اصحاب المصلحة مجتمعين عكس الدراسات السابقة التي تناولتهم منفردين بعناوين بحوث منفصلة ،بتالي تناولت الدراسة كيفية تحقيق التوازن بين هذه العلاقة الشائكة لأن تحقيق اهداف بعضها علي حساب الآخر قد يسبب الكثير من المشاكل وتعارض المصالح مما ينعكس سلباً علي الاداء الكلي للشركة .

وعلي العكس تمام توجد دراسات كثيرة وكبيرة ومتنوعة عن الإدارة الإستراتيجية بالتالي ظهر التفرّد في المتغير التابع محل الدراسة وهو أصحاب المصلحة فكانت المشكلة كما تم عرضها غياب نقطة التوازن بين أهداف ورغبات أصحاب المصلحة والتي عندها يتحقق توازن المنشأة ككل.

وهنا يحاول الباحث توضيح دور الادارة الإستراتيجية وأدوات التحليل المستخدمة كأدوات مهمة تساعد المنظمات علي فهم طبيعة هذه العلاقة وأبعادها وكيفية التعامل معها وكيفية قياس هذه الأبعاد والمتغيرات .

## الإدارة الإستراتيجية و أصحاب المصلحة

### الإدارة الإستراتيجية

#### ماهية الإستراتيجية :

أسأل الشخص العادي عن كيفية إختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة وسوف يجيبك أن الإستراتيجية هي نتيجة لعملية التخطيط العقلانية التي تقودها إن لم تسيطر عليها الإدارة العليا و تعكس الجذور العسكرية للإستراتيجية. وموحياً بصورة الجنرالات وهم في دائرة حول الخريطة لصياغة إستراتيجية من أجل دحر عدوهم وإنزال الهزيمة به ، وهذه الصورة الذهنية قد إنتشرت في الأعمال الأدبية لعدد من الكتاب الذين أكدو علي أن الإستراتيجية هي ثمرة عملية تخطيط رسمية تلعب فيها الإدارة العليا أهم الأدوار. لكن هناك سبب واحد يقف وراء سوء سمعة التخطيط الإستراتيجي ويتجسد ذلك في أن كثيراً من المسؤولين في معرض حماسهم المبدئي لتقنيات التخطيط يفوتهم أن المستقبل بطبيعته لا يمكن التنبؤ به .

فحتى أفضل الخطط والتي تقوم علي أسس صلبة يمكن أن تخفق جزئياً في حالة ظهور متغيرات موقفية غير متوقعة .

كما أن الخطأ الخطير الذي تقع فيه كثير من الشركات في مستهل حماسهم لعملية التخطيط هو التعامل مع عملية التخطيط كوظيفة للإدارة العليا فقط وهذا المفهوم المرتبط بسياسة البرج العاجي يمكن ان يسفر عن خطط إستراتيجية تشكلت من الفراغ من خلال مسنولي التخطيط الذين ليس لديهم الفهم والتقدير الكافيين لحقائق ووقائع التشغيل. ونتيجة لذلك قد تنطوي تلك الإستراتيجيات علي أضرار أكثر من المنافع<sup>(1)</sup> .

(1) شارلز و جاريت ، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد عبد المتعال (الرياض : دار المريخ للنشر ، 2001) ، ص 56,54,27

### تعريف الإدارة الإستراتيجية :

تشير الإدارة الإستراتيجية إلى أنها "مجموعة من القرارات والتصرفات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمات. كما تعرف بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لانجاز أهداف المنظمة"<sup>(1)</sup>.

### تعريف التخطيط الإستراتيجي

من واقع ما كتب عن التخطيط الإستراتيجي علي الصعيد العملي أو النظري فنجد أنه قد تعددت تعريفات التخطيط الإستراتيجي فمنهم من عرف التخطيط الإستراتيجي علي أنه : "عملية إختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الاهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والإستراتيجيات الموضوعه حيث يمثل التخطيط الإستراتيجي العملية التخطيطية طويلة المدى التي يتم إعدادها بصورة رسمية لتحديد وتحقيق أهداف المنظمة"<sup>(2)</sup> يعرف ماك غرات التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية رسمية مستمرة لصناعة القرارات المنظمة والمبنية على تقييمات داخلية وخارجية، ويتضمن تنظيم الناس والمهام لتنفيذ القرارات، وقياس درجة الإنجاز والفاعلية، ويتضمن الإجابة عن الأسئلة الآتية: كيف وصلنا إلى ما نحن عليه؟ وإلى أين نحن ذاهبون؟ وكيف سنصل إلى هناك؟ وكيف نجعل العمل قابلاً للتنفيذ<sup>(3)</sup>؟

### عملية الإدارة الإستراتيجية :

لعل أحد الأسباب الرئيسية التي التي تفسر إستمرارية عملية التخطيط الإستراتيجي هي إستجابته للظروف الخارجيه التي لا تتوقف ابداً ، ومن ثم فيجب أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ تلك الخطط بها في حالة تعديل مستمر<sup>(4)</sup>. يجري إعداد الخطة الإستراتيجية وفق خطوات متتابعة ، ولايجوز أن تبدأ مرحلة إلا بعد انتهاء المرحلة التي تسبقها وتتميز هذه الخطوات بما يلي :

1. جودة الخطوة اللاحقة تعتمد علي جودة سابقتها
  2. خطوات العمل مترابطة ومتكاملة .
  3. خطوات العمل تتميز بالإستمرار ، فكلها تخضع للمتابعة والمراجعة الدوريه.
- وفي ضوء ما تقدم فإن الخطوات الأساسية للإدارة الإستراتيجية هي :

1. مرحلة التحليل والرصد البيئي Environmental Scanning
2. مرحلة صياغة الإستراتيجية Strategy Formulation
3. مرحلة التطبيق Strategy Implementation
4. مرحلة المتابعة والتقييم Monitoring and Evaluation

### صياغة الإستراتيجية

تعتبر صياغة الإستراتيجية مرحلة مهمه جداً في نموذج الإدارة الإستراتيجية ، إن صياغة الإستراتيجية هي مرحلة تشتمل علي تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وخياراتها الإستراتيجية،

(1) نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007م) ص11

(2) عمر أحمد عثمان المقلي، الإدارة الإستراتيجية ، (الخرطوم: مطابع العملة، 2002م) ، ص34

(3) <https://hrdiscussion.com/hr110227.html>

(4) Higgins M. & W. Vincze , (1993) , Strategic Management and Organization Policy ,( Chicago , Dryden P.)



وانها في ضوء تحليل واقع عملها في بيئتها الخارجية ومكونات بيئتها الداخلية تؤثر مجموعة الفرص والمهددات ونقاط القوة والضعف لتعيد النظر جزئياً أو جزئياً برسالتها وأهدافها الإستراتيجية وخياراتها (1).  
وسنقوم في الخطوات التالية بشرح عملية صياغة الإستراتيجية :

### الرؤية VISION :

يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة. إذ لا يستطيع المدير ممارسة دوره القيادي واتخاذ قراراته الإستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط الذي يتضمن أموراً عديدة من بينها نوعية احتياجات العمل التي يجب إشباعها، ونوعية المركز السوقي الذي يجب تحقيقه في مواجهة المنافسين.  
وعليه فإن صياغة الرؤية الإستراتيجية ليس مجرد سباق في إختيار الشعارات المنمقة والعبارات الجذابة ولكنه مباراة في الفكر الإستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة، ونوعية أنشطتها المرغوبة ومكانتها السوقية المتوقعة والذي يساعد في وضع المنظمة علي مسار إستراتيجي فعال والذي تلتزم الإدارة به إلي أقصى حد ممكن (2).

وتعرف ايضاً علي أنها : " صورة ذهنية تتطلع لها المنظمة وتحث الخطى للوصول إليها في المستقبل عبر مسيرة طويلة وهي لا تبدو حقيقية الآن بل ستصبح حقيقة في المستقبل " أو " استشراف المستقبل لمشاهدة الصورة المثالية التي نريدها، هذا علي مستوى الفرد، أما علي مستوى المنظمة فهي بضع كلمات تصف صورة المنظمة في المستقبل وتدفع كل فرد فيها للعمل مع زملائه لبلوغ تلك الصورة " (3) .

### عناصر الرؤية الإستراتيجية :

توجد ثلاثة عناصر مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وهي: تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة، وتحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي، وتوصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام، وفيما يلي عرض مختصر لهذه العناصر (4):

1/ تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة .

2/ تحديد الرؤية الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة .

3/ تعريف أعضاء المنظمة بالرؤية الإستراتيجية والرسالة .

### الرسالة MISION :

رسالة المنظمة واحدة من الخطوات المهمة في صياغة الإستراتيجية حيث من خلالها يمكن الإجابة علي كثير من الاسئلة و تعريف أصحاب المصلحة بالمؤسسة واهدافها ومن تخدم وفي اي مجال تعمل بعبارة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات او بعبارة أخرى تخلق ميزة تنافسية للمنظمة . (5)  
تعرف رسالة المنظمة "بأنها تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها.

(1) العامري ، الغالي ، الإدارة والأعمال ، ( عمان : دار وائل ، مكتبتنا العربية ، الطبعة الثانية 2008 ) ص 266

(2) محمد حنفي ، الإدارة الإستراتيجية ، (الخرطوم : الصديق محمد الطيب للطباعة والنشر ، 2015-2016 ) ، ص 77

(3) مجيد الكرخي ، مرجع سابق ، ص 76

(4) محمد حنفي ، المرجع السابق، ص 79

(5) محمد حنفي ، مرجع سابق، ص 82

كذلك عرفت في كلمات بسيطة بأنها "الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملاتها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارستها كما وتعرف علي انها "رسالة للجميع تخبرهم من نحن كمنظمة وماذا نعمل"<sup>(1)</sup>

### مكونات رسالة المنظمة :

وبصفة خاصة يمكن النظر الي الرسالة الفعالة لأية منظمة بمدى توافر عشرة مكونات رئيسية بها ، وهي التي تمثل

إجابات علي الأسئلة الآتية (2):

1. من هم عملاء الشركة ؟
2. ما هو المنتج أو الخدمة الرئيسية للشركة ؟
3. أين تنافس الشركة جغرافياً ؟
4. ما هي التكنولوجيا الأساسية للشركة ؟
5. ما هو إتجاه الشركة نحو الأهداف الاقتصادية ؟
6. ماهي المعتقدات والقيم والطموحات الأساسية والأولويات الفلسفية للشركة ؟
7. ماهي نقاط القوة الأساسية والمزايا التنافسية للشركة ؟
8. ماهي الصورة الذهنية العامة التي ترغبها الشركة لنفسها ؟
9. التوازن بي اصحاب المصالح المختلفة : هل تعبر الرسالة بفعالية عن رغبات الاطراف المختلفة ؟
10. هل تعمل الرسالة علي دفع وتحفيز قارئها للعمل

### القيم والغايات و الأهداف:

#### الغايات :

يشير مفهوم الغايات Goals إلي "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"<sup>(3)</sup>

#### القيم :

يشير مفهوم القيم الي أنها " السياسة التي تؤمن بها المنظمة والعبارات التي تعمل في ظلها والتي تنظم علاقتها مع جميع الاطراف ذات العلاقة"<sup>(4)</sup> .

#### الأهداف :

لكي تنجح الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة ، يصبح المطلب الرئيسي والمنطقي أن تتحدد تلك الأهداف بوضوح ودقة حتى تتخذها الإدارة اساساً لمباشرة باقي وظائفها . بالتالي يكون تحديد الأهداف هو نقطة البداية المنطقية التي تسبق مختلف الوظائف الإدارية<sup>(1)</sup> .

(1) مجيد الكرخي ، مرجع سابق ، ص 149

(2) محمد المحمدي الماضي، المرجع السابق ، ص 87

(3) محمد حنفي ، مرجع سابق ، ص 98

(4) مجيد الكرخي ، مرجع سابق ، ص 171

تشكل الأهداف وصياغتها اساس عملية التخطيط ايضا عرفنا أن بدء هذه العملية ينطلف من تحديد أهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها ، ولا يمكن متابعة مختلف مراحل عملية التخطيط الا بعد أن يكون لدي الإداره وضوح تام حول الأهداف المرغوب الوصول اليها ، الهدف يثبتر الي الحالة أو الوضع المؤغوب الوصول اليه مستقبلاً<sup>(2)</sup>.

### تحليل البيئة الداخلية والخارجية وأدوات التحليل :

وهي المرحلة التي تتعلق بتجميع البيانات الضرورية وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة من تحديد نقاط القوة والضعف ، وكذلك تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة<sup>(3)</sup> .

#### 1/ تحليل البيئة الخارجية

عرف تحليل البيئة الخارجية بأنه : "العملية التي يقوم بها الإستراتيجيون لمتابعة العوامل الاقتصادية، والحكومية /القانونية والسوقية/التنافسية والخاصة بالموردين/ والتكنولوجية والسياسية والجغرافية /السكانية والاجتماعية لتحديد أي فرص أو مخاطر على المنشأة<sup>(4)</sup>"

#### 2/ تحليل البيئة الداخلية:

تحليل البيئة الخارجية والمحيطه و تحليل خارجي يستخدمه الإستشاريون والمديرون في جمع أولي وثانوي لفحص البيئة المحيطة من خلال خبرة ريان الشمري. وينطبق هذا التحليل على جميع الأعمال سواء كانت خاصة أو عامة ومدى تأثير البيئة على هذه الأعمال<sup>(5)</sup>.

الغاية من تحليل البيئة الداخلية تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف ، والتحليل يعني إعداد دراسات وابحاث لكل المجالات الوظيفية والفنية وغيرها . العوامل المؤثرة علي البيئة الداخلية هي العوامل التي تؤثر علي هيكل المنظمة مثل : الهيكل الإداري ، الهيكل المالي ، الهيكل الإقتصادي والهيكل الفني<sup>(6)</sup> .

#### 3/ نماذج من أدوات التحليل الإستراتيجي

##### 1/ التحليل الرباعي SOWT

يعرف التحليل الاستراتيجي (SWOT) 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.

<sup>(1)</sup> علي السلمي ، الإدارة بالأهداف ، ( القاهرة : الناشر دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 1999 ) ص 19

<sup>(2)</sup> العامري ، الغالبي ، الإدارة والأعمال ، ( عمان : دار وائل ، مكتبتنا العربية ، الطبعة الثانية 2008 ) ص 208

(1)Mintzberg ,Henry& Quinn B. James (1996) , The Strategy Process , (Prentice Hall International )

<sup>(4)</sup> محمد حنفي ، مرجع سابق ، ص 109

<sup>(5)</sup> [https://ar.wikipedia.org/wiki/تحليل\\_البيئة\\_الخارجية\\_والمحيطه](https://ar.wikipedia.org/wiki/تحليل_البيئة_الخارجية_والمحيطه)

<sup>(6)</sup> محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سابق ، ص 72

## 2/ التحليل باستخدام نموذج العوامل الخمسة :

تتمثل المهمة التي تواجه المديرين في تحليل قوى المنافسة في بيئة صناعية ما بغرض التعرف علي الفرص والتهديدات التي تواجه الشركة . وقد قام مايكل بورتر من جامعة هارفرد بتطوير إطار عمل يساعد المديرين علي هذا التحليل . هذا النموذج يركز علي العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل صناعة من الصناعات (1):

1/ الخطر من إحتمال دخول منافسين جدد الي الصناعة .

2/ درجة المنافسة بين الشركات العاملة في مجال صناعي واحد .

3/ قوة المساومة عند المشترين.

4/ قوة المساومة عند الموردين .

5/ التهديد الذي تمثله المنتجات البديله .

## 3/ تحليل البيئة الكلية PESTEL :

تشتمل علي البيئة الإقتصادية والتكنولوجية والإجتماعية والديموغرافية والسياسية . إن التغيرات التي تطرأ علي البيئة الكلية يمكن أن يكون لها تأثير مباشر علي أي عامل من العوامل الخمسة من نموذج بورتر ومن ثم تتغير القوة النسبية لتلك العوامل مقترنة بجاذبية تلك الصناعة ، ويوضح الشكل (3/2) في الصفحة التالية تأثير البيئة الكلية ( السياسية ، الإقتصادية ، القانونية ، السكانية والاجتماعية والتكنولوجية ) ودور البيئة الكلية علي العناصر الخمسة ( المنافسة المحتملة ، البدائل ، قوة مساومة المشتري ، قوة مساومة الموردين والمنافسة ) ومن ثم تأثير البيئة الكلية علي المنظمة لمعرفة المتغيرات وكيفية مقابلتها سواء أن كانت فرص أو مهددات (2): .

## 4/ التحليل باستخدام مصفوفة جنرال الكترك وجماعة بوسطن الإستشارية(3):

### جماعة بوسطن الإستشارية Boston Consulting Group:

عبارة عن مصفوفة لتقييم أحد أنشطة الأعمال الرئيسية أو المنتجات وذلك في ضوء درجة نمو السوق (تقاس بنسبة مئوية لنمو المبيعات ) وحصص المنتج في السوق (الموقع التنافسي النسبي)(4)

(1) شارلز و جاريت ، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد عبد المتعال (الرياض : دار المريخ للنشر ، 2001) ، ص 131

(2) شارلز و جاريت ، مرجع سابق ، ص 151

(3) محمد حنفي ، مرجع سابق ، ص 146،145

(4) (www.specialties.bayt.com/ar/specialties/q/359497)

ويقوم على إعداد مجموعة من المصفوفات بغرض تحليل المنشآت ذات الأعمال المتعددة. وتمكن هذه المصفوفات من اتخاذ قرارات تشخيصية لتوجيه موارد المنشأة تجاه قطاعات الأعمال (منتجات/خدمات) التي تعود عليها بأفضل النتائج. ويقوم الإقتراض الأساسي في هذا المجال على أن زيادة الحصة السوقية للمنشأة في قطاع المنتجات والخدمات ذات معدل النمو المرتفع يؤدي عادة إلى إرتفاع ربحيتها وإستمرار مراكزها التنافسية وإذا كانت منتجات وخدمات المنشأة تعاني من بطء النمو فإن زيادة حصتها السوقية تكون مصحوبة بتكلفة عالية. ولذا يكون من الأفضل إستعادة الأموال المستثمرة في مثل هذه المنتجات حتى لو كان ذلك على حساب الحصة السوقية للمنشأة.

### جنرال إكتريك :

تقوم هذه الطريقة على إعداد مصفوفة للأعمال حسب مدى جاذبية الصناعة ومدى قوة المنشأة في نشاط أعمال معين، ويدخل في تقدير مدى جاذبية الصناعة العديد من العوامل مثل: الحجم، درجة النمو، الأسعار، درجة التنوع، مدى ربحية الصناعة، الدور الفني للصناعة هيكل الصناعة التنافسي والعوامل الاجتماعية والبيئية والقانونية والإنسانية في الصناعة. أما تقدير مدى قوة المنشأة في نشاط الأعمال المعين، فيتوقف على حجم نشاط الأعمال، ودرجة نموه وحصته السوقية، وربحيته ومركز المنشأة، وهامش ربحيته، والمركز التكنولوجي للمنشأة، وسمعة المنشأة، ومدى تلوين عمليات المنشأة للبيئة وعنصر العاملين.

### الخيارات والبدائل الإستراتيجية :

الإستراتيجية التنافسية هي مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي الي تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين (1). بعد أن تكون المنظمة قد أنهت تحليل البيئتين الداخلية والخارجية ربما يتطلب الأمر إعادة النظر برسالتها وقيمها ، أم خياراتها الإستراتيجية فإنها قد تعتمد خيارات جديدة من بين عدد كبير من خيارات مطروحة أمامها ووفقاً لمستويات الأستراتيجية(2):

### 1/ الخيارات الإستراتيجية علي مستوى المنظمة وتشمل :

- (1) إستراتيجيات النمو والتوسع .
- (2) إستراتيجيات الثبات والإستقرار .
- (3) إستراتيجيات التراجع والإتكماش .

(1) (Lloyd,Boyars, Leslie W. Rue and Shaker A. Zahra, Strategic Management(Chicago,IRWIN,1996, P.13.)

(2) العامري ، الغالي ، الإدارة والأعمال ، ( عمان : دار وائل ، مكتبتنا العربية ، الطبعة الثانية 2008 ) ص 275

## أصحاب المصلحة

### ماهية اصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة هم أفراد أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى المنظمة يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة وكيفية أدائها ويمكن تقسيم الأطراف ذات المصلحة الي فئتين ، أطراف داخلية وأطراف خارجية ، والأطراف الداخلية هم عبارة عن حملة الاسهم والعاملون بما في ذلك المديرين وأعضاء مجلس الإدارة ، أما الأطراف الخارجية فهم عبارة عن الأفراد أو الجماعات الأخرى الذين لهم حق المطالبة أو الأدياء علي الشركة وتلك الجماعة تضم العملاء والموردين والحكومة والاتحادات والجماعات المحلية والجمهور بصفة عامة (1).

### تعريفات أصحاب المصلحة

اصحاب المصالح أو حملة الأسهم أو الأطراف معنية أو ذوي العلاقة أو الطرف المؤثر أو أصحاب الحصص اصطلاحاً جهات (أفراد أو مجموعات) قد تكون ضمن منظمة أو خارجها، لهم مصلحة في عمل المنظمة، وقادرون على أن يضغطوا عليها عند الضرورة. وقد تكون المصالح مالية أو غير ذلك (2).

جماعات المصالح هي عبارة عن الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن القول بأن كل فئة من هذه الجماعات تسعى إلى تحقيق نفع أو مكاسب ما من المنشأة(3).

كما عرف أصحاب المصلحة في معهد إستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة عام 1963م علي أنهم " الجماعات التي بدونها تتوقف المنظمة عن العمل " أو بتعبير آخر تلك الجماعات التي تعتبر حيوية لبقاء ونجاح الشركة .

كما تم تعريف أصحاب المصلحة: " أنها مجموعة من القوى أفراداً أو منظمات محلية او دولية التي تمتلك مصالح ، مطالب وحصصاً مختلفة في المنظمة وتسهم بأشكال مختلفة في خدمة المنظمة وتوقعها الحصول علي عوائد ومكافأة مقابل تلك المساهمات(4).

أما في اطار عرض المصطلح من وجهة نظر الباحث فيرى أن اصحاب المصلحة : " هم الجماعات أو الأفراد أو الجهات الداخلية والخارجية التي لها مصالح مع الشركة ويمثل مجموع هذه المصالح أهداف الشركة الكلية والتي عند تحقيقها بتوازن تتحقق أهداف الشركة "

### نظرية اصحاب المصلحة :

إن حاجات اصحاب مصالح الشركة المتباينة، سوف تتصارع في الغالب، ومثال ذلك ان دفع اجور اكبر للعاملين سيكون على حساب استقطاع ذلك من ارباح حملة الاسهم، لذا فإن مفهوم النظرية المبسط يضع على عاتق المديرين دور رئيسي في عملية الموازنة لمثل هذه الحاجات(5).

(1) شارلز وجونز ، مرجع سابق ، ص 77

(2) [https://ar.wikipedia.org/wiki/اصحاب\\_المصالح](https://ar.wikipedia.org/wiki/اصحاب_المصالح)

(3) نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، إعداد وتنفيذ ومراجعة، (القاهرة : المكتب الجامعي الحديث، ، 2006) ص 48.

(4) نعمة عباس الخافجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة ( عمان : الناشر دار البازوري العلمية ، 2013 ) ، ص ، 56

(5) سعيد الغنزي ، تأطير نظرية أصحاب المصلحة ، ( بغداد : مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد ، 13 ، العدد 48 ، 2007 ) ، ص 11

ان بداية نشأة النظرية ظهرت عندما كان مفهوم اصحاب المصالح مقتصرًا □ على المالكين من حملة الاسهم، وان هذه العلاقة بين حملة الاسهم والمديرين يطلق عليها مشكلة الوكالة (**Agency Problem**) وهي الاحتمالية بنشوء صراع مصلحة بين الادارة والمالكين، واللذين كانا يسعيان باتجاهات مختلفة تقود الى احداث هذه المشكلة، حيث هنا تختلف أهداف الإدارة وأهداف المالكين، إذ أن الادارة تسعى لتعظيم القيمة، بينما يرغب المالكون بتعظيم الربحية.

يظهر الصراع بشكل واضح بين النموذج المرتكز على الربحية (**Profitability**) والموروث من الماضي الصناعي، وبين نموذج المسؤولية الاجتماعية الذي تم تقديمه في الستينيات من القرن الماضي، اذ ان توليد الربحية ممكن ان يؤدي الى منافع اجتماعية بشكل غير مباشر. ولكن من وجهة نظر المديرين الملتزمة بتكوين المال، فأصحاب المصالح هم فقط وسائط لينتهي عندها التحصيل المالي. وبالمقابل ان نموذج المسؤولية الاجتماعية يتجاهل الانتاجية والربح والاهداف الاقتصادية الاخرى. فالمسؤولية الاجتماعية والربحية تبدوان غير متوافقتان، لأن كل منهما يركز .

والنظرية وضعت نموذج للشركة، الذي بموجبه كل الافراد والجماعات من ذوي المصالح المشروعة يشاركون في المشروع من اجل الحصول على المنافع، ولا توجد اولوية لمجموعة معينة من المصالح والمنافع على مجموعة اخرى. فالنظرية رفضت فكرة "ان المشروع يوجد لتعظيم ثروة المالكين". ومن ذلك يتضح ان النظرية تستند على فكرة وجود المشروع لخدمة كل من لديه مصلحة به، او انه يتأثر بطريقة او بأخرى بنشاطات المشروع واعماله، وهي بذلك تحاول تجاوز مشكلة الوكالة. فالنظرية اذن تستند على فكرة وجود المشروع لخدمة العديد من اصحاب المصالح، ممن لديهم اهتمامات به والذين ينتفعون، او يتضررون منه بطريقة معينة او بأخرى.

**تحديد تطلعات واهداف اصحاب المصلحة:** يعد التحديد الدقيق لتطلعات وأهداف اصحاب المصلحة كما يبين الجدول (1/2) من اهم معايير نجاح التخطيط الإستراتيجي كما ويعد الإهتمام بهم وتلبية إحتياجاتهم من أهم مقومات تنفيذ الخطة.

#### جدول (1/1) : أصحاب المصالح ومعاييرهم المختلفة

حاملِي الأسهم	ارتفاع قيمة السندات، الأرباح (كم ومتى؟)
التقابات	الأجور المقارنة، استقرار التوظيف (العمالة)، فرص التقدم.
الحكومات	مساندة برامج الحكومة. الالتزام بالقوانين والتنظيمات.
الموردون	السرعة في الدفع. استمرارية واتساق الشراء
المقرضون/الدائنون	الالتزام بديون العقد. الاعتمادية
العملاء/الموزعون	قيمة السعر المدفوع. توافر السلعة، أو الخدمة.
الاتحادات التجارية	المشاركة في برامج الاتحاد (الوقت) المشاركة في برامج الاتحاد (النقود)
المنافسون	معدل نمو الأسواق. اقتراح سلع وخدمات (مصادر أفكار جديدة تستخدم).
المجتمعات المحلية	المساهمة في تطوير المجتمع من خلال الضرائب، والمشاركة في الأعمال الخيرية، توظيف أفراد

من المجتمع المحلي.	
توظيف أفراد من الأقليات.	الجماعات ذات المصالح الخاصة

**المصدر :** توماس وهلين ودافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، (معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1999)، ص 138-139.

### تحليل اصحاب المصلحة :

#### 1/ التعريف بأسلوب تحليل اصحاب المصلحة :

أنه أسلوب مهم لتحديد اصحاب المصلحة وتحليل إحتياجاتهم ، ويتم إستخدامه لتحديد جميع الإحتياجات (الاساسية والثانوية) الذين لديهم مصلحة القضايا التي تعني بالمنظمة. والهدف من عملية تحليل اصحاب المصلحة هو وضع رؤية إستراتيجية للطبيعة البشرية والمؤسسية ، والعلاقات بين مختلف اصحاب المصلحة والقضايا التي تهمهم أكثر من غيرهم . ويساعد تحليل اصحاب المصلحة علي توضيح مهام المنظمة واهدافها التي تسعى لتحقيقها خدمة لعملائها والمستفيدين منها<sup>(1)</sup>.

#### 2/ مستلزمات تحليل أصحاب المصلحة:

ان عمليات إدارة أصحاب المصلحة في أي خطة او برنامج او مشروع تنطوي على الإحاطة بالمسائل التالية :

- 1) تحديد جميع أصحاب المصلحة الذين لهم علاقة .
- 2) توثيق حاجات أصحاب المصلحة .
- 3) تقييم وتحليل فوائد وتأثيرات صاحب المصلحة .
- 4) إدارة توقعات أصحاب المصلحة .
- 5) اتخاذ الإجراءات .
- 6) مراجعة الأوضاع والتكرار .

### الدراسة الميدانية وتحليل البيانات وإختبار الفروض

يشتمل على اجراءات الدراسة الميدانية والتي تتمثل في منهج واسلوب جمع البيانات ومعالجتها احصائيا" وتفسيرها، واجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحيتها بالاضافة الى وصف لمجتمع وعينة الدراسة والاساليب الاحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

#### أولاً" منهج الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي بإستخدام طرق جمع البيانات عن طريق الاستبيانات والتحليل الاحصائي لهذه البيانات .

#### ثانياً" مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات الصلة بالمشكلة المدروسة، وبناءاً" على مشكلة الدراسة وأهدافها فأن المجتمع المستهدف يتكون من مستخدمي التخطيط من المديرين ونواب

(<sup>1</sup>) مجيد الكرخي ، مرجع سابق، ص 222



المديرين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والمشرفين والموظفين والفنيين في شركة اوتوباش المحدودة والبالغ عددهم (130) تمّ اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن طريق أسلوب الحصر الشامل .

و تم اختيار الأفراد على أساس أنهم يحققون غرضاً أو بعض أغراض الدراسة التي ستنفذ. وبطبيعة الحال يجب أن يتمتع هؤلاء الأفراد بدرجة مقبولة من الموضوعية في أقوالهم وآرائهم والثقة فيهم.<sup>(1)</sup>

ويتم الاختيار القسدي أو العمدي أو ألتحتمي كما يطلق عليه البعض عن طريق الاختيار المقصود من جانب الباحث لعدد من وحدات المعاينة، حيث يرى الباحث طبقاً لمعرفته التامة بمجتمع الدراسة أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً؛ حيث تم توزيع عدد (130) إستبانة على مجتمع الدراسة وتم استرجاع (113) إستبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (86.9)%. بيانها كالتالي:

#### جدول (5/3) الاستبيانات الموزعة والمعادة

البيان	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	130	100%
الاستبيانات التي تم إرجاعها	113	86.9%
الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها	17	13.1%
الاستبيانات غير صالحة للتحليل	0	0%
الاستبيانات الصالحة للتحليل	113	86.9%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2019م

#### ثالثاً: مقياس الدراسة

تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى اوافق بشدة، ولتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (5/4=0.8) وبعد ذلك تم اضافة هذه القيمة الى أقل قيمة من المقياس (بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ، وهكذا اصبح طول الخلايا كما هو موضح في جدول رقم (6/3).

#### جدول (6/3) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	أكبر من 80%	درجة موافقة مرتفعه جدا"
أوافق	4	70-80%	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 الباحث من الدراسة الميدانية 2019

(1) جودت عزت عطوي ، المرجع السابق ص 123-124.

وعلية فأن الوسط الفرضي للدراسة كالاتي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع الأوزان على عددها  $(1+2+3+4+5) = 15$ ، وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة، وعلية 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. وعلية وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة اكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) (الوزن النسبي اكبر من 60%). وفي المقابل تكون الفقرة سلبية بمعنى أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة اقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) (الوزن النسبي أقل من 60%).

### عرض و تحليل بيانات الدراسة

يتضمن هذا المبحث تحليل للبيانات الأولية والأساسية وذلك على النحو التالي

#### أولاً: تحليل البيانات الأولية:

وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية:

#### توزيع أفراد العينة حسب النوع

تم سؤال المبحوثين عن نوعهم فكانت إجاباتهم على نحو ما جاء في الجدول (17/4)

جدول (17/3) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	87	77
أنثى	26	23
المجموع	113	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019.

يتضح من الجدول (17/3) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (77) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الإناث في العينة (23) % من اجمالي العينة المبحوثة ويرجع ذلك لطبيعة العمل الصناعية.

#### 2/ توزيع أفراد العينة حسب العمر

تم سؤال المبحوثين عن اعمارهم فكانت إجاباتهم على نحو ما جاء في الجدول (18/3)

جدول (18/3) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة %
اقل من 30	54	47.8
30 و اقل من 40	27	23.9
40 و اقل من 50	22	19.5
50 و اقل من 60	7	6.2
60 فأكثر	4	3.5
المجموع	113	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019.

يتضح من الجدول (18/3) أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (47.8) % بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 وأقل من 40 سنة) (23.9) % إما أفراد العينة والذين تتراوح أعمارهم ما بين (40 وأقل من 50 سنة) فقد نسبتهم (19.5) %. ويتضح من ذلك أن النسبة الكبرى تزيد عن 30 سنة وارتفاع هذه النسبة تدل على جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها.

### 3/ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

تم سؤال الباحثين عن مؤهلهم العلمي فكانت إجاباتهم على نحو ما جاء في الجدول (19/3)  
جدول (19/3) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
شهادة ثانوية	8	7.1
دبلوم وسيط	13	11.5
بكالوريوس	64	56.6
دبلوم عالي	3	2.7
ماجستير	18	15.9
دكتوراه	2	1.8
اخرى	5	4.4
المجموع	113	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019.

يتضح من الجدول (19/3) أن غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي بلغت نسبتهم (56.6) %، بينما بلغت نسبة حملة التعليم فوق الجامعي (دبلوم عالي ، ماجستير ، دكتوراة) (20.4) %. أما أفراد لعينة من التعليم الثانوى والدبلوم الوسيط والمستويات التعليمية الأخرى فقد بلغت نسبتهم (23) %. ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة ممن يحملون درجات جامعية وفوق الجامعية مما يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة.

### 4/ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

تم سؤال الباحثين عن سنوات خبرتهم فى العمل فكانت إجاباتهم على نحو ما جاء في الجدول (20/3)

جدول (20/3) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	24	21.1
5 وأقل من 10 سنوات	51	45.1
10 وأقل من 15 سنة	16	14.2
15 سنة فأكثر	22	19.5
المجموع	113	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019.

يتضح من الجدول (20/3) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5 وأقل من 10 سنة) حيث بلغت نسبتهم (45.1) % من أفراد العينة الكلية ثم في المرتبة الثانية الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (أقل من 5 سنوات) بنسبة (21.1)% وأخيراً" الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10 وأقل من 15 سنة) بنسبة (14.2) % . ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة تزيد خبرتهم عن 5 سنوات وهذا يدل على جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها.

#### 5/ توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

تم سؤال المبحوثين عن المسمى الوظيفي فكانت إجاباتهم على نحو ما جاء في الجدول (21/3)

#### جدول (21/3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة %
مدير عام	1	0.9
نائب مدير عام	1	0.9
مدير ادارة	10	8.8
رئيس قسم	10	8.8
موظف	89	78.8
المجموع	113	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019.

يتضح من الجدول (21/3) أن أفراد العينة من الموظفين حيث بلغت نسبتهم (78.8) % بينما بلغت نسبة أفراد العينة من مدراء الأدارة ورؤساء الاقسام (17.6) % إما أفراد العينة من المدراء (مدير عام، نائب مدير عام) فقد بلغت نسبتهم (1.8)%.

#### 6/ توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

تم سؤال المبحوثين عن تخصصهم العلمي فكانت إجاباتهم على نحو ما جاء في الجدول (22/3)

#### جدول (22/3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة %
ادارة اعمال	28	24.8
محاسبية	13	11.5
اقتصاد	6	5.3
هندسة	40	35.4
حاسوب	6	5.3
اخرى	10	8.8
المجموع	113	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019.

يتضح من الجدول (22/3) أن أفراد العينة من تخصص المحاسبة وأدارة الأعمال والاقتصاد حيث بلغت نسبتهم (41.6) % بينما بلغت نسبة أفراد العينة من تخصص الاقتصاد (5.3) % إما أفراد العينة من تخصص ادارة الهندسة والحاسوب فقد بلغت نسبتهم (40.7)% . كما تضمنت العينة نسبة (8.8)% من التخصصات العلمية الأخرى.

### 7/ توزيع أفراد العينة حسب المعرفة بأصحاب المصلحة

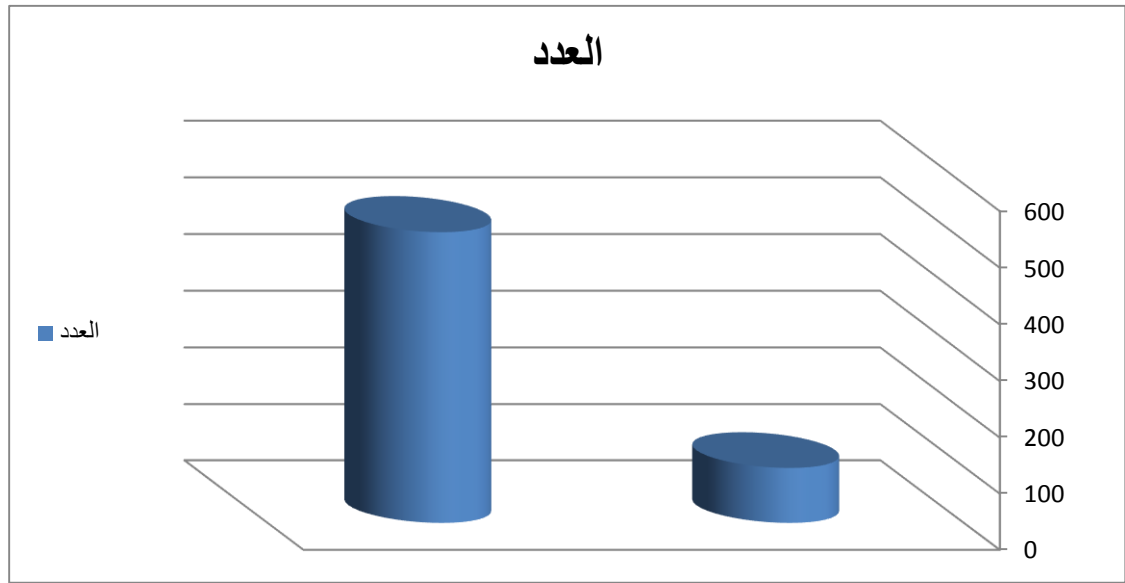
تم سؤال المبحوثين عن مدى معرفتهم بأصحاب المصلحة فكانت إجاباتهم على نحو ما جاء في الجدول (23/3)

جدول (23/ 3) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير المعرفة بأصحاب المصلحة

الإجابة	العدد	النسبة %
نعم	98	86.7
لا	15	13.3
المجموع	113	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019.

شكل (14/3) التوزيع التكراري لمتغير المعرفة بأصحاب المصلحة



المصدر: إعداد الباحث ومن بيانات الجدول رقم (23/3) .

يتضح من الجدول (23/3) والشكل (14/3) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أنهم لديهم معرفة بأصحاب

المصلحة حيث بلغت نسبتهم (86.7) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (13.3) %.

### ثانياً : تحليل بيانات الدراسة الأساسية

يشتمل هذه الجزء من الدراسة تحليل لمحاور الدراسة الأساسية وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

#### 1/ التوزيع التكراري لعبارة محاور الدراسة :

حيث يتم التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على عبارات محاور الدراسة التي تعكس التكرارات والتوزيع النسبي.

#### 2/ الإحصاء الوصفي لعبارة محاور الدراسة :

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي

للدراسة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة اكبر من الوسط الفرضي

للدراسة (3) (الوزن النسبي اكبر من 60%) وتكون قيمة مستوى الدلالة لاختبار T أقل من (0.05).

وفى المقابل تكون الفقرة سلبية بمعنى أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة اقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) (الوزن النسبي أقل من 60%) وقيمة مستوى الدلالة المعنوية أكبر من (0.05).

### عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة

وفيما يلي نتائج التحليل الاحصائي للمتغيرات التى تقيس محاور الدراسة وذلك على النحو التالى:

أولاً : محور الإدارة الإستراتيجية :

#### (1) تحليل البيئة الداخلية

جدول (31/3): التحليل الاحصائي الوصفي ل فقرات محور تحليل البيئة الداخلية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	يوفر تحليل البيئة الداخلية معلومات وبيانات تفيد عملية التخطيط الاستراتيجي	4.10	0.935	82.0%	مرتفعة جدا	12.47	0.000	1
2	تقوم إدارة الشركة بتحليل عناصر البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف بالشركة	3.85	0.983	77.0%	مرتفعة	9.07	0.002	3
3	تحليل البيئة الداخلية يساعد على وضع أهداف أصحاب المصلحة الداخليين	3.92	1.02	78.4%	مرتفعة	9.71	0.000	2
4	الموارد المتاحة بالشركة تفي بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي	3.38	0.958	67.6%	متوسطة	4.13	0.000	5
5	الهيكل التنظيمي يلبي متطلبات التخطيط الاستراتيجي	3.23	1.15	64.6%	متوسطة	2.14	0.034	6
6	الثقافة التنظيمية بالشركة تساعد على عملية التخطيط الاستراتيجي	3.57	1.16	71.3%	مرتفعة	5.25	0.000	4
	جميع الفقرات	3.68	1.03	73.5%	مرتفعة	8.46	0.000	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 20139

يتضح من الجدول (31/3) ما يلي:

1/ المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور تحليل البيئة الداخلية أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) واكبر من الوزن النسبي (60%) ومستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (0.05) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على تحليل البيئة الداخلية فى مجتمع لدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.68) وانحراف معياري (1.03) وأهمية نسبية (73.5)% .

2/ ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (يوفر تحليل البيئة الداخلية معلومات وبيانات تفيد عملية التخطيط الاستراتيجي) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.10) بانحراف معياري (0.935) وبأهمية نسبية بلغت (82)% .

تليها في المرتبة الثانية العبارة (تحليل البيئة الداخلية يساعد على وضع أهداف أصحاب المصلحة الداخليين) بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.02) بأهمية نسبية (78.4)%.

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (الهيكل التنظيمي يلبي متطلبات التخطيط الاستراتيجي) حيث بلغ متوسطها (3.23) وبانحراف معياري (1.15) وأهمية نسبية بلغت (64.6)%.

4/ ويبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع العبارات وذلك من خلال اختبار T لدلالة الفروقات حيث بلغت قيمة (T) لدلالة الفروق لجميع العبارات (7.13) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة على مستوى تحليل البيئة الداخلية بمجتمع الدراسة.

## (2) تحليل البيئة الخارجية

جدول (32/3): التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات محور تحليل البيئة الخارجية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	يوفر تحليل البيئة الخارجية معلومات وبيانات تفيد عملية التخطيط الاستراتيجي	4.09	0.886	81.8%	مرتفعة جدا	13.16	0.000	1
2	تقوم إدارة الشركة بتحليل عناصر البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والمهددات	3.87	0.920	77.4%	مرتفعة	9.64	0.002	4
3	تحليل البيئة الخارجية يساعد على وضع اهداف اصحاب المصلحة الخارجيين	3.72	1.05	74.4%	مرتفعة	7.43	0.000	6
4	تحليل البيئة الخارجية يساعد على معرفة القوة التفاوضية للموردين	3.85	0.974	77.0%	مرتفعة	9.26	0.000	5
5	تحليل البيئة الخارجية يساعد على معرفة القوة التفاوضية للمشتريين	3.90	0.959	78.0%	مرتفعة	10.05	0.000	2
6	تحليل البيئة الخارجية يساعد على معرفة أثر البيئة الكلية (السياسية والاجتماعية والاقتصادية والقانونية والتكنولوجيا والبيئية) على الشركة	3.89	0.962	77.8%	مرتفعة	9.88	0.000	3
	جميع الفقرات	3.89	0.958	77.7%	مرتفعة	9>90	0.000	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

يتضح من الجدول (32/3) ما يلي:

1/ المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور تحليل البيئة الخارجية أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) ومستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (0.05) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على تحليل البيئة الخارجية في مجتمع لدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.89) وبانحراف معياري (0.958) وأهمية نسبية (77.7)% .

2/ ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (يوفر تحليل البيئة الخارجية معلومات وبيانات تفيد عملية التخطيط الاستراتيجي) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.09) بانحراف معياري (0.886) وبأهمية نسبية بلغت (81.8)% .

تليها في المرتبة الثانية العبارة (تحليل البيئة الخارجية يساعد على معرفة القوة التفاوضية للمشتريين) بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.959) بأهمية نسبية (78)% .

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (تحليل البيئة الخارجية يساعد على وضع اهداف اصحاب المصلحة الخارجيين) حيث بلغ متوسطها (3.72) وبانحراف معياري (1.05) وأهمية نسبية بلغت (74.4)% .

4/ ويبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع العبارات وذلك من خلال اختبار T لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (T) لدلالة الفروق لجميع العبارات (9.90) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة على مستوى تحليل البيئة الخارجية بمجتمع الدراسة.

(3)/ صياغة الاستراتيجية

جدول (33/3): التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات محور صياغة الاستراتيجية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	الشركة تهتم بعملية التخطيط الاستراتيجي	3.93	0.944	78.6%	مرتفعة	10.23	0.000	1
2	تراعي الخطة الاستراتيجية للشركة تحقيق اهداف جميع اصحاب المصلحة	3.71	1.04	74.2%	مرتفعة	7.34	0.002	5
3	تحقيق اهداف اصحاب المصلحة يعزز فرص تحقيق الاهداف الكلية للشركة	3.76	1.01	75.2%	مرتفعة	7.90	0.000	2
4	يتم اشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي بالشركة	3.67	1.29	73.4%	مرتفعة	5.32	0.000	7
5	رؤية الشركة تعبر عن طموح أصحاب المصلحة	3.68	0.986	73.6%	مرتفعة	8.10	0.000	6
6	رسالة الشركة تعبر عن تطلعات	3.75	1.03	75.0%	مرتفعة	6.73	0.000	3



م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
	اصحاب المصلحة							
7	تقوم الشركة بتحديد الميز التنافسية التي تميزها عن غيرها من الشركات المنافسة	3.65	1.02	73.0%	مرتفعة	7.50	0.000	8
8	اهداف الشركة معلومة لدى جميع العاملين	3.73	1.19	74.6%	مرتفعة	4.06	0.000	4
9	تضع الشركة اهدافها السنوية بناء على الخطة الاستراتيجية	3.12	1.04	62.4%	متوسطة	3.74	0.000	12
10	تضع الشركة اهداف قابلة للقياس	3.38	1.21	67.6%	متوسطة	2.14	0.034	9
11	يتم وضع خطط استراتيجية بديلة تستخدم عند حدوث أي انحرافات جوهرية عن الاهداف الموضوعية	3.24	1.16	64.8%	متوسطة	3.62	0.000	10
12	تتم عملية اختيار الخطية الاستراتيجية من بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية	3.15	1.12	63.0%	متوسطة	2.34	0.027	11
	جميع الفقرات	3.56	1.08	71.3%	مرتفعة	5.75	0.000	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

يتضح من الجدول (33/3) ما يلي:

1/ المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور صياغة الاستراتيجية اكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) واكبر من الوزن النسبي (60%) ومستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (0.05) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى صياغة الاستراتيجية في مجتمع لدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.56) وبانحراف معياري (1.08) وأهمية نسبية (71.3)% .

2/ ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (الشركة تهتم بعملية التخطيط الاستراتيجي) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.93) بانحراف معياري (0.944) وبأهمية نسبية بلغت (78.6)% .  
تليها في المرتبة الثانية العبارة (تحقيق اهداف اصحاب المصلحة يعزز فرص تحقيق الاهداف الكلية للشركة) بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.01) بأهمية نسبية (75.2)% .

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (تضع الشركة اهدافها السنوية بناء على الخطة الاستراتيجية) حيث بلغ متوسطها (3.12) وبانحراف معياري (1.19) وأهمية نسبية بلغت (62.4)% .

4/ ويبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع العبارات وذلك من خلال اختبار T لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (T) لدلالة الفروق لجميع العبارات (5.75) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى

وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة على مستوى صياغة الاستراتيجية بمجتمع الدراسة.

### المحور الثاني: أصحاب المصلحة

وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي للعبارات التي تقيس ابعاد المصلحة العامة وذلك على النحو التالي:

(1)/ الملاك

جدول (34/3): التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات محور الملاك

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	يوجد التزام من الملاك تجاه عملية التخطيط الاستراتيجي	3.91	0.931	78.2%	مرتفعة	10.40	0.000	2
2	يوجد ربط بين الخطط الاستراتيجية وتطلعات الملاك	3.67	0.976	73.4%	مرتفعة	7.31	0.002	4
3	الملاك يدعمون تنفيذ خطط تطوير العاملين	3.87	1.10	77.4%	مرتفعة	8.55	0.000	3
4	لدى الملاك توجه ايجابي نحو خدمة الزبون	4.07	0.873	81.4%	مرتفعة جدا	13.03	0.000	1
	جميع الفقرات	3.88	0.970	77.6%	مرتفعة	9.82	0.000	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

يتضح من الجدول (34/3) ما يلي:

1/ المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور الملاك أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) ومستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (0.05) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على رغبات الملاك في مجتمع لدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.88) وانحراف معياري (0.970) وأهمية نسبية (77.6%).

2/ ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (لدى الملاك توجه ايجابي نحو خدمة الزبون) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.07) وانحراف معياري (0.873) وأهمية نسبية بلغت (81.4%).

تلها في المرتبة الثانية العبارة (يوجد التزام من الملاك تجاه عملية التخطيط الاستراتيجي) بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.931) بأهمية نسبية (78.2%).

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يوجد ربط بين الخطط الاستراتيجية وتطلعات الملاك) حيث بلغ متوسطها (3.67) وانحراف معياري (0.976) وأهمية نسبية بلغت (73.4%).

4/ ويبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع العبارات وذلك من خلال اختبار T لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (T) لدلالة الفروق لجميع العبارات (9.82) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة على رغبات الملاك بمجتمع الدراسة.

(2) / العاملين

جدول (35/3): التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات محور العاملين

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	يوجد ربط بين الخطط الاستراتيجية واحتياجات العاملين في الشركة	3.78	0.806	75.6%	مرتفعة	9.52	0.000	2
2	لدى الشركة نظام مرتبات وحوافز يساعد على زيادة الرضا الوظيفي	4.24	1.01	84.8%	مرتفعة جدا	13.45	0.000	1
3	لدى الشركة برامج تدريبية تساعد على تطوير العاملين	3.52	0.926	70.3%	مرتفعة	5.61	0.000	3
4	نظام تقييم أداء العاملين في الشركة يعبر عن الأداء الحقيقي لهم	3.08	1.16	61.6%	متوسطة	4.31	0.000	4
	جميع الفقرات	3.66	0.975	73.1%	مرتفعة	8.22	0.000	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

يتضح من الجدول (35/3) ما يلي:

- 1/ المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور العاملين أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) ومستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (0.05) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على رغبات العاملين في مجتمع لدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.66) وانحراف معياري (0.975) وأهمية نسبية (73.1%) .
- 2/ ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (لدى الشركة نظام مرتبات وحوافز يساعد على زيادة الرضا الوظيفي) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.24) بانحراف معياري (1.01) وبأهمية نسبية بلغت (84.8%) .
- تليها في المرتبة الثانية العبارة (يوجد ربط بين الخطط الاستراتيجية واحتياجات العاملين في الشركة) بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.806) بأهمية نسبية (75.6%) .
- 3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (نظام تقييم أداء العاملين في الشركة يعبر عن الأداء الحقيقي لهم) حيث بلغ متوسطها (3.08) وانحراف معياري (1.16) وأهمية نسبية بلغت (61.6%) .
- 4/ ويبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع العبارات وذلك من خلال اختبار T لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (T) لدلالة الفروق لجميع العبارات (8.22) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة على رغبات العاملين بمجتمع الدراسة.

(3) / العملاء

جدول (36/3): التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات محور العملاء

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	تقوم الشركة بإجراء مسوحات ميدانية للتعرف على آراء ورغبات العملاء	3.24	1.12	64.8%	متوسطة	2.29	0.023	7
2	يوجد ربط بين الخطط الاستراتيجية واهداف العملاء	3.50	1.03	70.0%	مرتفعة	5.08	0.002	6
3	تسعى الشركة الى تحقيق رضا العملاء من خلال جودة الخدمات والمنتجات	3.70	1.02	74.0%	مرتفعة	7.33	0.000	2
4	لدى الشركة شبكة فروع لتقديم الخدمات تغطي وكلائها بالولايات والمناطق المختلفة	3.55	0.957	71.0%	مرتفعة	6.03	0.000	4
5	تحافظ الشركة على العملاء الحاليين	3.53	1.15	70.6%	مرتفعة	4.91	0.000	5
6	تسعى الشركة لاستقطاب عملاء جدد	3.93	0.965	78.6%	مرتفعة	10.22	0.000	1
7	تهتم الشركة بنظام شكاوى العملاء	3.56	1.06	71.2%	مرتفعة	5.49	0.000	3
	جميع الفقرات	3.57	1.04	71.5%	مرتفعة	5.91	0.000	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

يتضح من الجدول (36/3) ما يلي:

1/ المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور العملاء أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) ومستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (0.05) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على رغبات العملاء في مجتمع لدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.57) وانحراف معياري (1.04) وأهمية نسبية (71.5%)

2/ ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (تسعى الشركة لاستقطاب عملاء جدد) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.93) بانحراف معياري (0.963) وبأهمية نسبية بلغت (78.6%).  
تليها في المرتبة الثانية العبارة (تسعى الشركة الى تحقيق رضا العملاء من خلال جودة الخدمات والمنتجات) بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.02) بأهمية نسبية (74%).

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (تقوم الشركة بإجراء مسوحات ميدانية للتعرف على آراء ورغبات العملاء) حيث بلغ متوسطها (3.24) وانحراف معياري (1.12) وأهمية نسبية بلغت (64.8%).

4/ ويبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع العبارات وذلك من خلال اختبار T لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (T) لدلالة الفروق لجميع العبارات (5.91) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة رغبات العملاء بمجتمع الدراسة.

#### (4) /الموردين

جدول (37/3): التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات محور الموردين

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	تتضمن الخطة الاستراتيجية للشركة استراتيجيات الشراء المختلفة من الموردين	3.58	0.883	71.6%	مرتفعة	7.02	0.000	4
2	تهتم الشركة بتأهيل الموردين	3.23	0.944	64.6%	متوسطة	2.58	0.011	5
3	تبرم الشركة تعاقدات طويلة الاجل مع الموردين الرئيسيين (شركة جيلي و زد اكس)	3.86	0.881	77.2%	مرتفعة	10.64	0.000	1
4	تهتم الشركة بشراء المنتجات باسعار مرضية للموردين والشركة	3.67	0.884	73.4%	مرتفعة	8.01	0.000	2
5	تهتم الشركة بشراء المنتجات ذات الجودة العالية	3.66	1.06	73.2%	مرتفعة	6.62	0.000	3
	جميع الفقرات	3.60	0.930	72%	مرتفعة	6.97	0.000	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

ينضح من الجدول (37/3) ما يلي:

1/ المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور الموردين أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) ومستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (0.05) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على رغبات الموردين في مجتمع لدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا " عام مقداره (3.60) وانحراف معياري (0.930) وأهمية نسبية (72)%

2/ ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (تبرم الشركة تعاقدات طويلة الاجل مع الموردين الرئيسيين (شركة جيلي و زد اكس)) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.86) بانحراف معياري (0.881) وبأهمية نسبية بلغت (77.2)%.

تليها في المرتبة الثانية العبارة (تهتم الشركة بشراء المنتجات باسعار مرضية للموردين والشركة) بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.884) بأهمية نسبية (73.4)%.

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (تهتم الشركة بتأهيل الموردين) حيث بلغ متوسطها (3.23) وبانحراف معياري (0.944) وأهمية نسبية بلغت (64.6)%.

4/ ويبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع العبارات وذلك من خلال اختبار T لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (T) لدلالة الفروق لجميع العبارات (6.97) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة على رغبات الموردين بمجتمع الدراسة.

### اختبار فروض الدراسة

يشتمل المبحث مناقشة فروض الدراسة والتي تتمثل في الفروض التالية:

#### الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة بشركة اوتوباش المحدوده للسيارات .

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بأبعادها ( تحليل البيئة الداخلية ، تحليل البيئة الخارجية ، صياغة الإستراتيجية) في تحقيق أهداف ورغبات الملاك .

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية ، تحليل البيئة الخارجية، صياغة الإستراتيجية ) في تحقيق أهداف ورغبات العاملين .

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية ، تحليل البيئة الخارجية ، صياغة الإستراتيجية) في تحقيق أهداف ورغبات الزبائن .

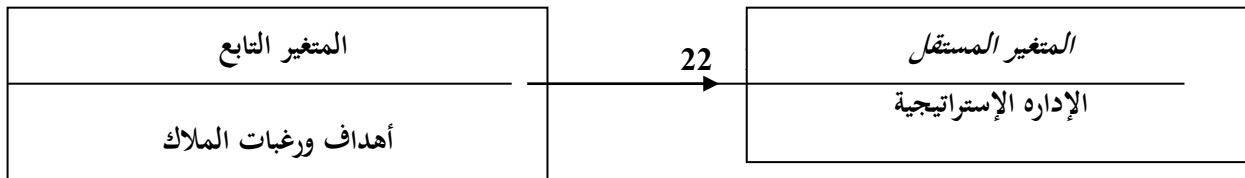
4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بأبعاده (تحليل البيئة الداخلية ، تحليل البيئة الخارجية ، صياغة الإستراتيجية) في تحقيق أهداف ورغبات الموردين .

#### منهجية الدراسة:

#### الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بأبعادها ( تحليل البيئة الداخلية ، تحليل البيئة الخارجية ، صياغة الإستراتيجية) في تحقيق أهداف ورغبات الملاك .

شكل (15/3)العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات الملاك



المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019

لإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل إبعاد الإدارة الإستراتيجية (تحليل البيئة الداخلية ، تحليل البيئة الخارجية ، صياغة الاستراتيجية) و المتغير التابع ويمثله أصحاب المصلحة (تحقيق أهداف ورغبات الملاك).

**جدول (38/3) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين ابعاد الإدارة الإستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات الملاك**

مستوى المعنوية	اختبار (T)	معاملات الانحدار (B)	ابعاد الإدارة الإستراتيجية
0.001	5.90	0.46	1/ تحليل البيئة الداخلية
0.003	4.87	0.53	2/ تحليل البيئة الخارجية
0.011	3.807	0.35	3/ صياغة الاستراتيجية
		0.84	معامل الارتباط (R)
		0.71	معامل التحديد (R2)
		46.8	F
		0.000	Sig F

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2019

يتضح من الجدول (38/3) مايلي:

**أولاً:** وجود ارتباط طردي قوى بين ابعاد الإدارة الإستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات الملاك بمجتمع الدراسة. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.84).

**ثانياً:** تشير معاملات الانحدار أن إبعاد الإدارة الإستراتيجية على علاقة موجبة مع تحقيق أهداف ورغبات الملاك وذلك على النحو التالي:

1/ معامل انحدار متغير تحليل البيئة الداخلية بلغت قيمته (0.46) وهذا يعني أن القيم تحليل البيئة الداخلية يؤثر طردياً في تحقيق أهداف ورغبات الملاك في المجتمع موضع الدراسة وبالتالي فإن تغير قدره (10)% في تحليل البيئة الداخلية يعمل على إحداث تغير في تحقيق أهداف ورغبات الملاك قدره (4.6) .

2/ معامل انحدار متغير تحليل البيئة الخارجية بلغت قيمته (0.53) وهذا يعني أن تحليل البيئة الخارجية يؤثر طردياً في تحقيق أهداف ورغبات الملاك في المجتمع موضع الدراسة وبالتالي فإن تغير قدره (10)% في تحليل البيئة الخارجية يعمل على إحداث تغير في تحقيق أهداف ورغبات الملاك قدره (5.3).

3/ معامل انحدار متغير صياغة الاستراتيجية بلغت قيمته (0.35) وهذا يعني أن صياغة الاستراتيجية تؤثر طردياً في تحقيق أهداف ورغبات الملاك في المجتمع موضع الدراسة وبالتالي فإن تغير قدره (10)% في صياغة الاستراتيجية يعمل على إحداث تغير في تحقيق أهداف ورغبات الملاك قدره (3.5) .

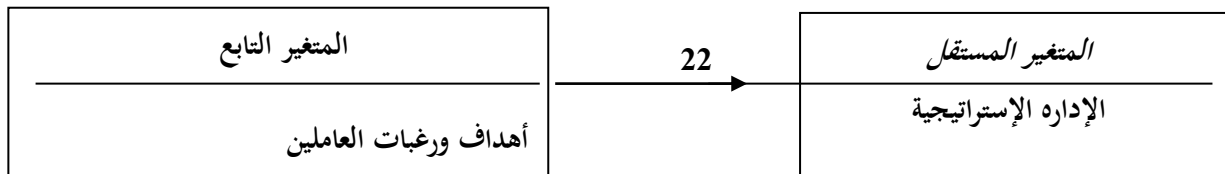
**ثالثاً:** كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (38/4) إلى وجود تأثير للمتغيرات المستقلة ابعاد الإدارة الإستراتيجية ( تحليل البيئة الداخلية،

تحليل البيئة الخارجية، صياغة الاستراتيجية) على المتغير التابع (تحقيق أهداف ورغبات الملاك) حيث بلغ معامل التحديد (0.66). وهذه النتيجة تدل على أن متغير (الإدارة الاستراتيجية) تؤثر على تحقيق أهداف ورغبات الملاك بنسبة (71%) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر بنسبة (29%) وهذه دلالة على أن جودة توفيق العلاقة بين إبعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات الملاك. 4. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من إبعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات الملام وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيم مستوى المعنوية لجميع معاملات الانحدار أقل من مستوى المعنوية (0.05) كما بلغت قيمة (F) (46.8) بمستوى معنوية (0.000) مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إبعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات الملاك .

مما تقدم نستنتج أن قبول فرضية الدراسة الفرعية الأولى والتي نصت: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها ( تحليل البيئة الداخلية ، تحليل البيئة الخارجية ، صياغة الاستراتيجية) في تحقيق أهداف ورغبات الملاك .  
الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها ( تحليل البيئة الداخلية ، تحليل البيئة الخارجية ، صياغة الاستراتيجية) في تحقيق أهداف ورغبات العاملين .

شكل (16/3) العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات العاملين



المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019

ولإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل إبعاد الإدارة الاستراتيجية (تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، صياغة الاستراتيجية) والمتغير التابع ويمثله أصحاب المصلحة (تحقيق أهداف ورغبات العاملين).

جدول (39/3) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين إبعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات العاملين

مستوى المعنوية	اختبار (T)	معاملات الانحدار (B)	إبعاد الإدارة الاستراتيجية
0.000	7.07	0.63	1/ تحليل البيئة الداخلية
0.000	6.89	0.41	2/ تحليل البيئة الخارجية
0.004	4.78	0.29	3/ صياغة الاستراتيجية
		0.78	معامل الارتباط (R)
		0.61	معامل التحديد (R2)
		36.78	F
		0.000	Sig F

المصدر : إعداد الباحث من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2019



يتضح من الجدول (39/3) مايلي:

أولاً: وجود ارتباط طردي قوى بين ابعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات العاملين بمجتمع الدراسة. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.78).

ثانياً: تشير معاملات الانحدار أن ابعاد الإدارة الاستراتيجية على علاقة موجبة مع تحقيق أهداف ورغبات العاملين وذلك على النحو التالي :

1/ معامل انحدار متغير تحليل البيئة الداخلية بلغت قيمته (0.63) وهذا يعنى أن القيم تحليل البيئة الداخلية يؤثر طردياً في تحقيق أهداف ورغبات العاملين في المجتمع موضع الدراسة وبالتالي فإن تغير قدره (10)% في تحليل البيئة الداخلية يعمل على إحداث تغير في تحقيق أهداف ورغبات العاملين قدره (6.3) .

2/ معامل انحدار متغير تحليل البيئة الخارجية بلغت قيمته (0.41) وهذا يعنى أن تحليل البيئة الخارجية يؤثر طردياً في تحقيق أهداف ورغبات العاملين في المجتمع موضع الدراسة وبالتالي فإن تغير قدره (10)% في تحليل البيئة الخارجية يعمل على إحداث تغير في تحقيق أهداف ورغبات العاملين قدره (4.1).

3/ معامل انحدار متغير صياغة الاستراتيجية بلغت قيمته (0.29) وهذا يعنى أن صياغة الاستراتيجية تؤثر طردياً في تحقيق أهداف ورغبات العاملين في المجتمع موضع الدراسة وبالتالي فإن تغير قدره (10)% في صياغة الاستراتيجية يعمل على إحداث تغير في تحقيق أهداف ورغبات العاملين قدره (2.9) .

ثالثاً: كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (39/4) إلى وجود تأثير للمتغيرات المستقلة ابعاد الإدارة الاستراتيجية ( تحليل البيئة الداخلية ، تحليل البيئة الخارجية، صياغة الاستراتيجية) على المتغير التابع (تحقيق أهداف ورغبات العاملين) حيث بلغ معامل التحديد (0.61). وهذه النتيجة تدل على أن متغير (الإدارة الاستراتيجية) يؤثر على تحقيق أهداف ورغبات العاملين بنسبة (61)% بينما المتغيرات الأخرى تؤثر بنسبة (39)% وهذه دلالة على أن جودة توفيق العلاقة بين ابعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات العاملين.

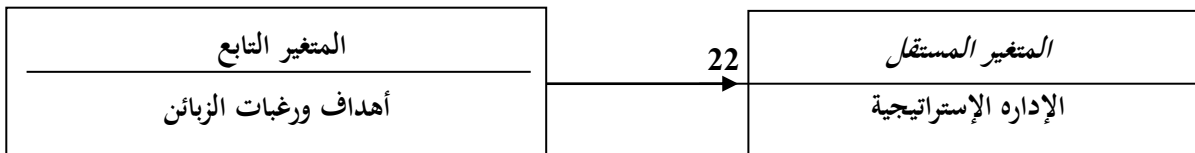
رابعاً: كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من ابعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات العاملين وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيم مستوى المعنوية لجميع معاملات الانحدار أقل من مستوى المعنوية (0.05) كما بلغت قيمة (F) (36.78) بمستوى معنوية (0.000) مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف ورغبات العاملين .

ومما تقدم نستنتج أن قبول فرضية الدراسة الفرعية الثانية والتي نصت: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بأبعادها ( تحليل البيئة الداخلية ، تحليل البيئة الخارجية ، صياغة الإستراتيجية) في تحقيق أهداف ورغبات العاملين ) .

#### الفرضية الفرعية الثالثة

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بأبعادها ( تحليل البيئة الداخلية ، تحليل البيئة الخارجية ، صياغة الإستراتيجية) في تحقيق أهداف ورغبات الزبائن ) .

شكل (17/3) العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات الزبائن



[[

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019

ولإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثله إبعاد الإدارة الإستراتيجية (تحليل البيئة الداخلية ، تحليل البيئة الخارجية ، صياغة الاستراتيجية) و المتغير التابع ويمثله أصحاب المصلحة) تحقيق أهداف ورغبات الزبائن).

جدول (40/3) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين ابعاد الإدارة الإستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات الزبائن

مستوى المعنوية	اختبار (T)	معاملات الانحدار (B)	ابعاد الإدارة الإستراتيجية
0.005	5.87	0.56	1/ تحليل البيئة الداخلية
0.000	6.09	0.49	2/ تحليل البيئة الخارجية
0.021	4.67	0.38	3/ صياغة الاستراتيجية
		0.68	معامل الارتباط (R)
		0.46	معامل التحديد (R2)
		26.45	F
		0.000	Sig F

المصدر : إعداد الباحث من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2019

يتضح من الجدول (40/3) مايلي:

أولاً: وجود ارتباط طردي فوق الوسط بين ابعاد الإدارة الإستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات الزبائن بمجتمع الدراسة. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.73).

ثانياً: تشير معاملات الانحدار أن إبعاد الإدارة الإستراتيجية على علاقة موجبة مع تحقيق أهداف ورغبات الزبائن وذلك على النحو التالي :

1/ معامل انحدار متغير تحليل البيئة الداخلية بلغت قيمته (0.56) وهذا يعني أن القيم تحليل البيئة الداخلية يؤثر طردياً في تحقيق أهداف ورغبات الزبائن في المجتمع موضع الدراسة وبالتالي فإن تغير قدره (10)% في تحليل البيئة الداخلية يعمل على إحداث تغير في تحقيق أهداف ورغبات الزبائن قدره (5.6) .

2/ معامل انحدار متغير تحليل البيئة الخارجية بلغت قيمته (0.49) وهذا يعني أن تحليل البيئة الخارجية يؤثر طردياً في تحقيق أهداف ورغبات الزبائن في المجتمع موضع الدراسة وبالتالي فإن تغير قدره (10)% في تحليل البيئة الخارجية يعمل على إحداث تغير في تحقيق أهداف ورغبات الزبائن قدره (4.9).

3/ معامل انحدار متغير صياغة الاستراتيجية بلغت قيمته (0.38) وهذا يعني أن صياغة الاستراتيجية تؤثر طردياً في تحقيق أهداف ورغبات الزبائن في المجتمع موضع الدراسة وبالتالي فإن تغير قدره (10)% في صياغة الاستراتيجية يعمل على إحداث تغير في تحقيق أهداف ورغبات الزبائن قدره (3.8) .

ثالثاً: كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (36/4) إلى وجود تأثير للمتغيرات المستقلة ابعاد الإدارة الإستراتيجية ( تحليل البيئة الداخلية ، تحليل البيئة الخارجية، صياغة الاستراتيجية) على المتغير التابع (تحقيق أهداف ورغبات الزبائن) حيث بلغ معامل التحديد (0.46). وهذه النتيجة تدل على أن متغير (الإدارة الإستراتيجية) يؤثر على تحقيق أهداف ورغبات الزبائن بنسبة (46%) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر بنسبة (54%) وهذه دلالة على أن جودة توفيق العلاقة بين ابعاد الإدارة الإستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات الزبائن.

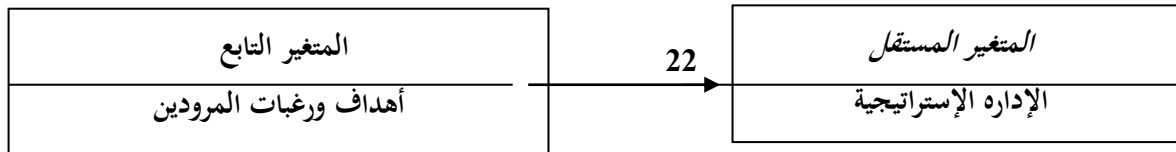
رابعاً: كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من ابعاد الإدارة الإستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات الزبائن وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيم مستوى المعنوية لجميع معاملات الانحدار أقل من مستوى المعنوية (0.05) كما بلغت قيمة (F) (26.45) بمستوى معنوية (0.000) مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف ورغبات الزبائن .

ومما تقدم نستنتج أن قبول فرضية الدراسة الفرعية الثالثة والتي نصت: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بأبعادها ( تحليل البيئة الداخلية ، تحليل البيئة الخارجية ، صياغة الاستراتيجية) في تحقيق أهداف ورغبات الزبائن ) .

#### الفرضية الفرعية الرابعة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بأبعادها ( تحليل البيئة الداخلية ، تحليل البيئة الخارجية ، صياغة الإستراتيجية) في تحقيق أهداف ورغبات الموردين .

شكل (18/3) العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات الموردين



المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2019

لإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل ابعاد الإدارة الإستراتيجية (تحليل البيئة الداخلية ، تحليل البيئة الخارجية ، صياغة الاستراتيجية) و المتغير التابع ويمثله أصحاب المصلحة (تحقيق أهداف ورغبات الموردين).

جدول (41/3) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين ابعاد الإدارة الإستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات الموردين

مستوى المعنوية	اختبار (T)	معاملات الانحدار (B)	ابعاد الإدارة الإستراتيجية
0.002	9.08	0.68	1/ تحليل البيئة الداخلية
0.000	6.65	0.52	2/ تحليل البيئة الخارجية
0.015	4.39	0.64	3/ صياغة الاستراتيجية
		0.80	معامل الارتباط (R)
		0.64	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )

	34.15	F
	0.000	Sig F

المصدر : إعداد الباحث من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2019

يتضح من الجدول رقم (41/3) مايلي:

أولاً: وجود ارتباط طردي قوى بين ابعاد الإدارة الإستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات الموردين بمجتمع الدراسة. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.80).

ثانياً: تشير معاملات الانحدار أن إبعاد الإدارة الإستراتيجية على علاقة موجبة مع تحقيق أهداف ورغبات الموردين وذلك على النحو التالي :

1/ معامل انحدار متغير تحليل البيئة الداخلية بلغت قيمته (0.68) وهذا يعنى أن القيم تحليل البيئة الداخلية يؤثر طردياً في تحقيق أهداف ورغبات الموردين في المجتمع موضع الدراسة وبالتالي فإن تغير قدره (10)% في تحليل البيئة الداخلية يعمل على إحداث تغير في تحقيق أهداف ورغبات الموردين قدره (6.8) .

2/ معامل انحدار متغير تحليل البيئة الخارجية بلغت قيمته (0.52) وهذا يعنى أن تحليل البيئة الخارجية يؤثر طردياً في تحقيق أهداف ورغبات الموردين في المجتمع موضع الدراسة وبالتالي فإن تغير قدره (10)% في تحليل البيئة الخارجية يعمل على إحداث تغير في تحقيق أهداف ورغبات الموردين قدره (5.2).

3/ معامل انحدار متغير صياغة الاستراتيجية بلغت قيمته (0.64) وهذا يعنى أن صياغة الاستراتيجية تؤثر طردياً في تحقيق أهداف ورغبات الموردين في المجتمع موضع الدراسة وبالتالي فإن تغير قدره (10)% في صياغة الاستراتيجية يعمل على إحداث تغير في تحقيق أهداف ورغبات الموردين قدره (6.4) .

ثالثاً: كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (41/4) إلى وجود تأثير للمتغيرات المستقلة ابعاد الإدارة الإستراتيجية ( تحليل البيئة الداخلية ، تحليل البيئة الخارجية، صياغة الاستراتيجية) على المتغير التابع (تحقيق أهداف ورغبات الموردين) حيث بلغ معامل التحديد (0.64). وهذه النتيجة تدل على أن متغير (الإدارة الإستراتيجية) يؤثر على تحقيق أهداف ورغبات الملاك بنسبة (64)% بينما المتغيرات الأخرى تؤثر بنسبة (34)% وهذه دلالة على أن جودة توفيق العلاقة بين ابعاد الإدارة الإستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات الموردين.

رابعاً: كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من إبعاد الإدارة الإستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات الموردين وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيم مستوى المعنوية لجميع معاملات الانحدار أقل من مستوى المعنوية (0.05) كما بلغت قيمة (F) (34.15) بمستوى معنوية (0.000) مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إبعاد الإدارة الإستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات الموردين .

مما تقدم نستنتج أن قبول فرضية الدراسة الفرعية الرابعة والتي نصت: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بأبعادها ( تحليل البيئة الداخلية ، تحليل البيئة الخارجية ، صياغة الإستراتيجية) في تحقيق أهداف ورغبات الموردين) .

وفيما يلي ملخص للفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة بشركة اوتوباش

المحدوده للسيارات .

جدول (42/3) ملخص لنتائج فروض الدراسة

نتيجة	الفروض الفرعية للفرضية الرئيسية للدراسة
قبول	1/ توجد علاقة ذات دلالة لتحليل البيئة الداخلية في تحقيق أهداف ورغبات الملاك
قبول	2/ توجد علاقة ذات دلالة لتحليل البيئة الخارجية في تحقيق أهداف ورغبات الملاك
قبول	3/ توجد علاقة ذات دلالة لصياغة الاستراتيجية في تحقيق أهداف ورغبات الملاك
قبول	4/ توجد علاقة ذات دلالة لتحليل البيئة الداخلية في تحقيق أهداف ورغبات العاملين
قبول	5/ توجد علاقة ذات دلالة لتحليل البيئة الخارجية في تحقيق أهداف ورغبات العاملين
قبول	6/ توجد علاقة ذات دلالة لصياغة الاستراتيجية في تحقيق أهداف ورغبات العاملين
قبول	7/ توجد علاقة ذات دلالة لتحليل البيئة الداخلية في تحقيق أهداف ورغبات الزبائن
قبول	8/ توجد علاقة ذات دلالة لتحليل البيئة الخارجية في تحقيق أهداف ورغبات الزبائن
قبول	9/ توجد علاقة ذات دلالة لصياغة الاستراتيجية في تحقيق أهداف ورغبات الزبائن
قبول	10/ توجد علاقة ذات دلالة لتحليل البيئة الداخلية في تحقيق أهداف ورغبات الموردين
قبول	11/ توجد علاقة ذات دلالة لتحليل البيئة الخارجية في تحقيق أهداف ورغبات الموردين
قبول	12/ توجد علاقة ذات دلالة لصياغة الاستراتيجية في تحقيق أهداف ورغبات الموردين

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل 2019 م

## مناقشة النتائج والتوصيات

### أولاً : مناقشة النتائج :

توصلت الدراسة من خلال تحليل البيانات الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي ونتائج الإحصاء الوصفي التحليلي واختبار فروض الدراسة الي العديد من النتائج ونناقش أدناه أهم هذه النتائج :

1/ أتضح ان للإدارة الإستراتيجية بأبعادها تحليل البيئة الداخلية ، تحليل البيئة الخارجية ، صياغة الإستراتيجية دور مهم في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة وهم الملاك والعاملين والزبائن والموردين بشركة اوتوباش المحدوده للسيارات .

2/ ظهر جلياً أن تحليل البيئة الداخلية ومكوناتها يساعد علي التعرف علي اهداف اصحاب المصلحة من الملاك والعاملين والزبائن والموردين وبالتالي المساعده في تحقيق توازن الاهداف بين اصحاب المصلحة .

3/ أظهر تحليل البيئة الخارجية ومكونات البيئة الخارجية دور مهم في التعرف علي اصحاب المصلحة الخارجيين وبالتالي المساعده في وضع اهدافهم ومن ثم تحقيق هذه الأهداف بطريقة متوازنة .

4/ تم التوصل الي تحقيق الأهداف المتوازنة لأصحاب المصلحة من خلال صياغة الإستراتيجية ووضع رسالة ورؤية المؤسسة وأهدافها والأختيار من بين البدائل الإستراتيجية .

5/ أظهر تحليل البيانات الشخصية للمبوحثين أن الغالبية من الذكور كشركة هندسية صناعية تفرض طبيعة عملها هذا التكوين بالإضافة الي غالبية أعمار المبوحثين أكثر من 30 عام واقل من 40 وهذا مؤشر جيد للإعتماد علي الشباب ، خاصة أن تحليل المؤهل العلمي للمبوحثين أظهر أن الغالبية يحملون درجات جامعية ه فة ، الحامعة مما يدل علي جودة التأهيل العلمي بالتالي قدرتهم علي تحمل المسؤولية المبكرة كمؤشر لقوة وجوده المسار الوظيفي

وهنا نود أن نشير الي نقطة جوهرية مهمة هي دور الإقبال الكبير من العاملين للبرامج الأكاديمية المهنية مثل ال MBA و DBA وغيرها والتي طرحتها الجامعات في السنوات الأخيرة في مدى تفهم المبحوثين للمتطلبات العلمية وتقليل الفجوة او ردم الهوة بين مؤسسات التعليم العالي والمنظمات والشركات حيث باتت اللغة العلمية مفهومة في هكذا نوع من المؤسسات عكس السابق حيث يصعب التعامل او الحصول علي معلومات وبيانات بهذه السلاسه كمؤشر مهم في أن هذه البرامج خدمت الدور المطلوب منها تماما في الإعتماد علي الأساليب الإدارية العلمية في العمل والتخصصية ويظهر ذلك جليا من خلال علاقه التي اظهرها التحليل بين المسمى الوظيفي و المؤهل العلمي و التخصص الاكاديمي .

6/ من خلال ما شرح في النقطة اعلاه لم نجد اي صعوبة في مدى تفهم المبحوثين للدراسة والبيانات المطلوبة منهم مما يؤكد انه تم إثبات صدق الإتساق الداخلي لمحاور الدراسة ومتغيراتها كما أكد ذلك قياس معامل إرتباط محاور الدراسة والتحليل الإحصائي والإختبارت والمقاييس الإحصائية ، وبذلك تعتبر جميع ابعاد الأداة تقيس ما وضعت لقياسة بالتالي إثبات صحة جميع فروض الدراسة وإثبات الفرضية الرئيسية : (يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإداره الإستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة).

7/ أظهرت الدراسة أن الشركة تهتم بعملية التخطيط الاستراتيجي .

8/ أظهرت الدراسة أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أنهم لديهم معرفة بأصحاب المصلحة.

9/ توصلت الدراسة الي ان للتخطيط الإستراتيجي دور مهم في تحقيق التوازن بين أهداف اصحاب المصلحة .

10/ تلاحظ من الدراسة أن تحليل البيئة الداخلية يوفر معلومات وبيانات تفيد عملية التخطيط الاستراتيجي .

11/ إتضح من خلال الدراسة أن تحليل البيئة الداخلية يساعد على وضع أهداف أصحاب المصلحة الداخليين

12/ تبين من الدراسة ان الموافقة علي أن الهيكل التنظيمي يلبي متطلبات التخطيط الاستراتيجي وأن الموارد المتاحة بالشركة تفي بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي كانت متوسطة قياسا بالأهمية النسبية العالية لبقية المحاور والعبارات .

13/ إتضح من الدراسة أن تحليل البيئة الخارجية يساعد على معرفة القوة التفاوضية للمشتريين والموردين مما يوفر دليل علي أن التخطيط الإستراتيجي يهتم بالعملاء والموردين بإعتبارهم جزء من اصحاب المصلحة الرئيسيين للشركة .

14 / أظهرت الدراسة ان تحليل البيئة الخارجية يساعد على وضع اهداف اصحاب المصلحة الخارجيين .

15/ أظهرت الدراسة ان تحليل البيئة الخارجية يساعد على معرفة أثر البيئة الكلية (السياسية والاجتماعية والاقتصادية والقانونية والتكنولوجيا والبيئية) على الشركة .

16/ إتضح من الدراسة ان تحقيق اهداف اصحاب المصلحة يعزز فرص تحقيق الاهداف الكلية للشركة.

17/ إتضح من الدراسة أن الخطة الاستراتيجية للشركة تراعي تحقيق اهداف جميع اصحاب المصلحة .

18/ أظهرت الدراسة ان رسالة الشركة تعبر عن تطلعات اصحاب المصلحة .

19/ من خلال الدراسة تبين ان درجة الموافقة علي أنالشركة تضع اهدافها السنوية بناءا على الخطة الاستراتيجية كانت متوسطة مما يدل علي عدم إلمام العاملين بمدي توافق الاهداف السنوية الموضوعة مع الخطة الإستراتيجية .

20/ اظهرت الدراسة انه يتم اشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي بالشركة وهذا يضيف بعد آخر الي جودة اختبار فروض الدراسة عن مدي وعي وإدراك العاملين بعملية التخطيط الإستراتيجي خاصة ان الدراسة أظهرت أيضاً أن اهداف الشركة معلومة لدى جميع العاملين .

21/ أظهرت الدراسة أنه يوجد ربط بين الخطط الاستراتيجية وتطلعات الملاك وان الملاك يدعمون تنفيذ خطط تطوير العاملين و لديهم توجه ايجابي نحو خدمة الزبون و ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة على تحقيق أهداف رغبات الملاك بمجتمع الدراسة.

22/ أتضح من خلال الدراسة أنه يوجد ربط بين الخطط الاستراتيجية واحتياجات العاملين في الشركة و لدى الشركة نظام مرتبات وحوافز يساعد على زيادة الرضا الوظيفي وان لدى الشركة برامج تدريبية تساعد على تطوير العاملين و ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة على تحقيق أهداف ورغبات العاملين .

23/ أظهرت الدراسة درجة موافقة متوسطة علي أن نظام تقييم اداء العاملين في الشركة يعبر عن الاداء الحقيقي لهم بالتالي يتضح أنه يوجد قصور في عملية تقييم الاداء لدى .

24/ تبين من خلال الدراسة انه يوجد ربط بين الخطط الاستراتيجية واهداف العملاء، و تسعى الشركة الى تحقيق رضا العملاء من خلال جودة الخدمات والمنتجات ، وتحافظ الشركة على العملاء الحاليين ، وتهتم الشركة بنظام شكاوى العملاء ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة على تحقيق أهداف ورغبات العملاء .

25/ أظهرت الدراسة درجة موافقة متوسطة علي ان الشركة تقوم بإجراء مسوحات ميدانية للتعرف على اراء ورغبات العملاء .

26/ تبين من خلال الدراسة ان الخطة الاستراتيجية للشركة تتضمن استراتيجيات الشراء المختلفة من الموردين ، و تبرم الشركة تعاقدات طويلة الاجل مع الموردين الرئيسيين ، و تهتم الشركة بشراء المنتجات بأسعار مرضية للموردين ، والشركة تهتم بشراء المنتجات ذات الجودة ، و ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة على تحقيق أهداف ورغبات الموردين .

23/ أظهرت الدراسة درجة موافقة متوسطة تهتم الشركة بتأهيل الموردين .

### ثانياً : التوصيات:

بناءً علي ضوء نتائج الدراسة تم التوصل الي التوصيات الآتية :

1/ إتضح أن الهيكل التنظيمي الحالي لا يلبي متطلبات التخطيط الاستراتيجي عليه لابد للإدارة العليا من إعادة النظر في الهيكل التنظيمي الحالي وقد علم الباحث أن الشركة تقوم حالياً بإعادة التحليل بواسطة خبير للنظر في مدى ملائمة الهيكل للمرحلة المقبلة .

2/ لفت إنتباه الإدارة العليا الي أن التباين في إجابات المبحوثين حول ان الموارد المتاحة بالشركة تفي بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي يجعل أن من الضروري مراجعة هذه النقطة مع فريق التخطيط الإستراتيجي الحالي حتى تأتي رسالة و أهداف الشركة مكتسقة مع الإمكانيات الحالية .

3/ تقليل فترات إعادة تحليل البيئة الخارجية من مره واحده في العام عند مراجعة الخطة الإستراتيجية الي عدة مرات نسبة للديناميكية السريعة جداً في البيئة الخارجية والتقلبات والتطورات السريعة التي تحدث في البيئة الكلية .

4/ التغييرات الكثيرة في القوانين والإجراءات بالبيئة الخارجية تجعل أنه من الضروري مراجعة ميول وإتجاهات أصحاب المصلحة الخارجيين بالتالي إعادة النظر في الاهداف الموضوعه لهم وكيفية تلبيتها .

5/ بالرغم من إشراك العاملين في عملية التخطيط الإستراتيجي إلا أنه من الضروري إشراكهم في الربط بين الخطة الإستراتيجية والخطة السنوية لتحقيق الربط بين الأهداف الكلية والأهداف التشغيلية .

6/ بالرغم من أن الشركة تضع اهدافها من خلال رسالتها الا انه لابد من التحديد الدقيق لدوات قياس هذه الاهداف لجعل جميع الأهداف قابلة للقياس .

7/ لابد عند وضع الخطة الإستراتيجية من تحديد البدائل الإستراتيجية بوضوح حتى تتمكن الشركة من المفاضلة بين هذه البدائل حيث إتضح من إجابات المبحوثين التباين الواضح في وجود بدائل إستراتيجية من عدمه .

8/ بالرغم من أنه يوجد إلتزام من الملاك تجاه عملية التخطيط الإستراتيجي وجاءت معظم إجابات المبحوثين في إتجاه الموافقة نحو توجه الملاك الي الزبون وإهتمامهم بتطوير العاملين الا ان نسبة المحايدين النوعية تثير إهتمام الباحث ، نوعيه بمعني ان ما نسبته 21% من المبحوثين معظمهم من الوظائف القيادية والوظائف الوسطى والتي لها إرتباط مباشر مع الملاك هذا بالإضافة الي أن الحكومة شريك ومساهم في الشركة ، عليه لابد من تفعيل عملية الإتصال التنظيمي بين مجلس الإدارة والإداره التنفيذية والجمعية العمومية للشركة وتحديد الأدوار والمهام والمسؤوليات بشكل واضح لمعرفة وفهم طبيعة اهداف الملاك الحقيقية خاصة ان الحكومة ليست واحد من اهدافها تحقيق الربح كما أن التوجه الحكومي عادة ما يكون نحو الحوكمة وليس الزبون وذلك بالتأكيد سيكون علي حساب تحقيق تطلعات اصحاب المصلحة الاخرين .

9/ بالرغم من وجود نظام لتقييم اداء العاملين الا انه يحتاج الي مراجعة حيث جاءت اجابات المبحوثين متوسطة في ان النظام يعبر عن أدائهم الحقيقي .

10/ علي الإدارة العليا أن تقوم الشركة توجيه قسم التسويق وخدمات العملاء لإجراء مسوحات ميدانية للتعرف على اراء ورغبات العملاء لتوفير مزيد من البيانات التي تساعد علي فهم طبيعة وسلوك العملاء ودرجة رضاهم .

11/ علي الإدارة العليا أن تقوم بعملية تأهيل الموردين لفهم طبيعة الموردين وتصنيفهم تمهيدا لإجراء عمليات الشراء أو أبرام العقود بطريقة تخدم أهداف الشركة وترضي الموردين .

في الختام والحمد لله وبعد ان إكتملت الدراسة لابد ان نشير هنا الي بعض المقترحات والتي تولدت نتيجة لبعض القصور في الدراسة فالكمال لله وحده حيث واجهت الباحث عدد من الصعوبات والمعوقات أهمها محدودية الدراسات والرسائل في ميدان البحث علي حد علم الباحث والميادين المبحوثه فيما يخص الدراسات السابقة المتعلقة بأصحاب المصلحة ، بالإضافة الي محدودية البيانات والمعلومات المقدمة لخصوصية وسرية بعض البيانات في الميدان المبحوث ويمكن حصر المقترحات في الآتي :

1/ تناول البحث جزء من ابعاد الإداره الإستراتيجية وهي الابعاد الخاصة بعملية التخطيط الإستراتيجي ولم يتناول البحث ابعاد التنفيذ والرقابة والتقييم والمراجعة الإستراتيجية بالتالي يفتح المجال لمزيد من الدراسات في البحث العلمي عن هذه الابعاد وعلاقتها بتحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة .

2/ ايضاً من المحددات تناول الباحث بعض من اصحاب المصلحة وهم الملاك والعاملين والزبائن والموردين وليس كلهم بالتالي يفتح المجال لمزيد من الدراسات في البحث العلمي عن بقية اصحاب المصلحة خاصة في مجال الأهداف المتوازنة.



## المصادر و المراجع

القران الكريم

اولاً : المراجع باللغة العربية

1/ الكتب :

1. العامري ، الغالبي ، الإدارة والأعمال ، ( عمان ، دار وائل ، مكتبتنا العربية ، الطبعة الثانية 2008 )
2. المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، النموذج الأوربي للتميز (بروكسل ، النسخة العربية، 2013 م)
3. جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، بغداد الطبعة الأولى 2001م
4. زاهر الرمحي ، التخطيط والرقابة المالية ، (دمشق ، الناشر الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، 2005م )
5. شارلز و جاريت ، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد عبد المتعال (الرياض ، دار المريخ للنشر ، 2001م)
- 6.
7. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (القاهرة ، دار النهضة العربية الطبعة الأولى ، 1981م
8. عبد الرحمن بدوي ، مناهج البحث العلمي ، (الكويت ، الناشر وكالة المطبوعات ، 1977م )
9. عبد الله محمد الشامي ، أصول منهج البحث العلمي ، ( بيروت ، الناشر أبناء شريف للطباعة ، 2012م)
10. علي السلمي ، الإدارة بالاهداف ، (القاهرة ، الناشر دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 1999م )
11. علي سالم شهاب أحمد ، قياس رضا بعض أصحاب المصالح ، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية في نيوني ، جامعة الموصل ، 2011م
12. عمر أحمد عثمان المقلبي، الإدارة الإستراتيجية، (الخرطوم: مطابع العملة، 2002م)
13. فليب كوتلر ، كوتلر يتحدث عن التسويق، ( الرياض، الناشر مكتبة جرير ، 2001م)
14. كايلان ، ونورتون ، الإصطفاف ، ترجمة مروان حمودي ( الرياض ، العبيكان للنشر ، 2009م)
15. مجيد الكرخي ، التخطيط الإستراتيجي المبني علي النتائج ، (الدوحة ، بيت الغشام للنشر والترجمة )
16. محمد المحمدي الماضي، إدارة الإستراتيجية، (القاهرة ، جامعة القاهرة، 2017 م)
17. محمد حنفي ، الإدارة الإستراتيجية ، (الخرطوم ، الصديق محمد الطيب للطباعة والنشر ، 2015-2016م )
18. محمد عبد الغني حسن هلال ، التفكير والتخطيط الإستراتيجي ( مصر الجديدة ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، 2008م)
19. مرتضى طلحة ، قياده الإداريه ( الخرطوم ، يناير 2011م)
20. نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، إعداد وتنفيذ ومراجعة، (القاهرة ، المكتب الجامعي الحديث ، 2006م)
21. نعمة عباس الخافجي، طاهر محسن الغالبي ، نظرية المنظمة ( عمان ، الناشر دار اليازوري العلمية ، 2013 م)
22. نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007م) ص 11

2/ المجلات والدوريات :

1. سعيد العنزي ، تأطير نظرية أصحاب المصلحة ، ( بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد ، 13 ، العدد 48 ، 2007م )

2. عبد اللطيف ، وحنان تركمان ، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الاداء ( جامعة تشرين ، مجلة جامعة تشرين للدراسات العليا ، 2006م )
3. المنتدى العربي للموارد البشرية ، العوامل المؤثرة علي نجاح التخطيط الإستراتيجي ، 2018م .
4. بيانات شركة أوتوباش المحدودة للسيارات ، نموذج التخطيط الإستراتيجي لشركة أوتوباش ، 2018م
5. بيانات شركة أوتوباش، نموذج التخطيط الإستراتيجي لشركة أوتوباش ، 2018م
6. الخطة الإستراتيجية لشركة بتروباش للانشطة المحدودة 2018\_2022 ، تعريف عام بالشركة
7. الملف التعريفي لشركة اوتوباش المحدودة للسيارات ، 2018م

### 3/ الرسائل العلمية :

1. أبوبكر محمد الحسن ، التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة والفعالية بالمنظمات ، دراسة حالة شركة شيكان ، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال ، جامعة النيلين ، 2010م
2. جعفر بشارة ابراهيم عمر ، التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء ، دراسة حالة المصارف التجارية في السودان ، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال ، جامعة النيلين ، 2016م .
3. حواء محمد حامد محمد ، دور التخطيط الإستراتيجي علي اداء الموارد البشرية في المصارف السودانية ، دراسة حالة فروع المصارف بولاية شمال دارفور ، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2016م
4. دراسة أمل أحمد محمد الأمين ، التخطيط الإستراتيجي وأثره علي كفاية وفاعلية اداء المنظمات ، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية السودانية ، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2011م
5. دراسة عبد الناصر عبد الله محمد عيسب ، أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الجودة الشاملة، دراسة حالة شركة سوادتل ، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2008م
6. دراسة محمد حنفي محمد نور تبيدي ، أثر الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء ، دراسة حالة قطاع الإتصالات ، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال جامعة الخرطوم ، 2010م
7. دراسة مصطفى الطيب ابو قناية ، بعنوان : مفاهيم الادارة الاستراتيجية و القيادات الادارية واثرها علي تطوير اداء المنشأة ، دراسة ميدانية في بعض المنشآت الخاصة والعامة ، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال ، جامعة الخرطوم ، 2002م
8. سكبنة المهل محمد حمد ، دور استراتيجيه ادارة الموارد البشريه في اداء العاملين، دراسة تطبيقية للشركة السودانية للاتصالات ، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2013م
9. سلوى حسن محمد فوده ، أثر التخطيط الإستراتيجي علي أداء القطاع السياحي ، دراسة حالة ولاية البحر الأحمر ، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال ، جامعة النيلين ، 2018م
10. عباس مصطفى يوسف ، دور الادارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الاداء في منشآت الاعمال ، دراسة شركة سكر كنانة ، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة النيلين ، 2005م
11. الفاتح مالك ادم ، دور القيادة في فعالية التخطيط الاستراتيجي غير منشورة ، ادراسة حالة وزارة التربية والتعليم ولاية شمال كردفان ، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال ، جامعة النيلين 2006م.

12. معتصم حسين أبو زيد محمد ، أهمية التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية ، راسة حالة الأمن القومي السوداني ، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال ، 2011م ،
  13. نور الدين محمد عثمان حمد ، إثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الأهداف التسويقية ، دراسة حالة البنوك السودانية ، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2013م .
  14. هبة عوض عبد الواحد الفضل ،التخطيط الإستراتيجي وأثره في تحسين أداء المنشآت ، دراسة حالة شركة دانفوديو للمقاولات ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، جامعة النيلين ، 2015 م.
- 4/ مراجع اللغة الانجليزية :

1. DividF , Conceptual Strategic Management , Mercill Publishing Co. Ohio 1989 ,
2. Higgins M .& W. Vincze , (1993) , Strategic Management and Organization Policy ,(Chicago , Dryden.)
3. Lloyd,Boyers, Leslie W. Rue and Shaker A. Zahra, Strategic Management(Chicago,IRWIN,1996,.)
4. Mintzberg ,Henry& Quinn B. James (1996) , The Strategy Process , (Prentice Hall International )
5. Wheelen , Thomas L, Hunger , David , Strategic Management and Business Policy , (Prentice Hall , 2000 )

5/ مواقع الانترنت :

6. <http://www.tishreen.edu.sy/ar/UnivMagazine>
7. [https://ar.wikipedia.org/wiki/أصحاب\\_المصالح](https://ar.wikipedia.org/wiki/أصحاب_المصالح)
8. [https://ar.wikipedia.org/wiki/تحليل\\_البيئة\\_الخارجية\\_والمحيطة](https://ar.wikipedia.org/wiki/تحليل_البيئة_الخارجية_والمحيطة)
9. <https://hrdiscussion.com/hr110227.html>
10. [www.specialties.bayt.com/ar/specialties/q/359497](http://www.specialties.bayt.com/ar/specialties/q/359497)

جميع الحقوق محفوظة © 2020 ، الدكتور/عبد المنعم حماد عثمان، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي.

(CC BY NC)