ISSN: 2706-6495

أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي للشركات الصناعية
(دراسة ميدانية على شركات الاسمنت في السودان)

Impact of Strategic Management on the Institutional Performance of Industrial Companies

إعداد: د/ شريف محجوب محمد يوسف[1]، د/ عبد المطلب عثمان محمود دليل[2]*

أستاذ مشارك، جامعة البيان، جمهورية السودان [2,1]

*E-mail: o.talab@yahoo.com

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة فرص وتحديات أداء الشركات الصناعية مع تسليط الضوء على المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية وكيفية مواجهتها، قياس نقاط القوة والضعف التي تؤثر على ممارسة الإدارة الإستراتيجية. اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي للتحليل بيانات الدراسة التطبيقية حيث تم تحليل البيانات استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss)، كما تم الاعتماد على أسلوب العرض التاريخي. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها جهل الكوادر البشرية بأساسيات ومبادئ الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى ضعف تطبيقها. كما يتطلب تطبيق الإدارة الإستراتيجية على الشركات الصناعية مدراء أكفاء لمتابعة الأعمال اليومية. وأن عملية تصميم سياسات إستراتيجية متميزة يؤدي إلي رفع كفاءة الأداء داخلها وتحقيق أهدافها داخل الشركة. وعلى ضوء النتائج خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركات الصناعية حتى تتمكن من تحقيق النجاح في بيئة أعمالها. والإهتمام بتدريب الكوادر البشرية بأساسيات ومبادئ الإدارة الإستراتيجية لضمان جودة تطبيق هذه الاستراتيجيات، مع ضرورة القيام بدراسة التحليل البيئي والخيار الاستراتيجي من حيث الصياغة والتنفيذ لكي تتمكن الشركات الصناعية من تحقيق أهدافها المرجوة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، الأداء المؤسسي، الشركات الصناعية، إدارة الأداء.

ISSN: 2706-6495

Impact of Strategic Management on the Institutional Performance of Industrial Companies

Abstract:

The study aimed to identify the performance opportunities and challenges of industrial companies, highlighting the constraints facing strategic management and how to address them, and measuring the strengths and weaknesses affecting strategic management practice. This study followed the descriptive and analytical approach to analysis of applied study data, where data analysis was done using the Statistical Analysis Programme (Spss), and the historical presentation method was adopted. The study produced a series of findings, the most important of which was the ignorance of the basics and principles of strategic management by human cadres, leading to their poor application. Applying strategic management to industrial companies also requires competent managers to follow up on day-to-day work. The design of distinct strategic policies leads to more efficient performance within the firm and to the achievement of its objectives within the company. In the light of the findings, the study made several recommendations, the most important of which were: The need to apply strategic management to industrial companies so that they can succeed in their business environment. Attention should be given to training human personnel in the basic principles and principles of strategic management in order to ensure the quality of the application of these strategies, and consideration should be given to environmental analysis and strategic choice in terms of formulation and implementation so that industrial companies can achieve their desired objectives.

Keywords: Strategic Management, Institutional Performance, Industrial Companies and Performance Management.

المقدمة:

تواجه كافة الشركات الصناعية في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أو خاصة، تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل الشركة قادرة على المنافسة. الأمر الذي يحتم على هذه الشركات استخدام أساليب إدارية تتصف في ظل هذه التغيرات الديناميكية بالحكمة والحيوية والتطور الدائم، حتى تستطيع أن ترقي بأفعالها إلى مستوي التطورات الحاصلة في واقعها ولكي تستطيع الشركات التأقلم والتحكم في المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها، وذلك بما يسمح لها بالمحافظة على مراكزها التنافسية،

وتحسينها بالنسبة لمنافسيها أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي فإن عليها اللجوء إلي تطبيق الإدارة الإستراتيجية، كونها تمثل منهجا فكريا يتميز بالحداثة والريادة، ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة علي زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها.

وانطلاقا من هنا فان ممارسه الشركات العامة والخاصة لأسلوب الإدارة الاستراتيجيه بشكل جدي أصبح ضرورة ملحه وحتمية، إن أرادت زيادة قدرتها التنافسية، وتطوير أدائها بل أضحي السبيل الوحيد لبقائها، واستمرارها فالأسواق الاقتصادية وخصوصا بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة. وهذه الدراسة تتناول أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية.

مشكلة الدراسة:

تعد الإدارة الاستراتيجية من أهم المداخل الإدارية التي تساعد كافة المؤسسات على النجاح والاستمرارية والتغلب على المخاطر التي تعترض المنظمة في محيط عملها في ظل إزدياد المنافسة المحلية والعالمية وإمكانية استغلال الفرص التي تستوجب على المنظمات أن تصبح مؤسسات ريادية في أدائها، وبناء عليه فإن مشكلة الدراسة ترتكز بشكل أساسي فى تسليط الضوء على الظروف التي تجعل الإدارة الاستراتيجية ممارسة إدارية هامة جدا في منظمات الأعمال ومعرفة التشابه بينها وبين الظروف المحيطة بالمنظمات محل الدراسة بالإضافة إلى بيان مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها وخطوات تطبيقها والقيام بتشخيص واقعي للممارسة الفعلية للإدارة الاستراتيجية في تلك المنظمات وبيان أثر تطبيق هذا الاسلوب على أدائها وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل الظروف المحيطة بمؤسسات الأعمال محل الدراسة تستدعي استخدامها أسلوب الإدارة الاستراتيجية؟
- هل تقوم المؤسسات محل الدراسة بممارسة جادة للإدارة الاستراتيجية ومكوناتها؟
- ماهو أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي بالمؤسسات محل الدراسة؟
- إلى أي مدى تؤثر البيئة الداخلية والخارجية في ممارسة الإدارة الاستراتيجية على المؤسسات محل الدراسة؟
- ماهو مدى إدراك الإدارة العليا بالمؤسسات محل الدراسة لمفهوم الأدارة الاستراتيجية؟

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة من أثر الإدارة الإستراتيجية في أداء الشركات الصناعية.
- إيجاد معايير للإدارة العليا لتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية.
- أهمية الإدارة الإستراتيجية كمنهج فكري يتميز بالحداثة والريادة مما يساعد
- المنظمة على توقع التغييرات في البيئة المحيطة بها.

أهداف الدراسة:

تسعي الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إيضاح مفهوم الإدارة الإستراتيجية، ومكوناتها وأهميتها، ودواعي تطبيقها
- في الشركات الصناعية بولاية نهر النيل.
- معرفة الفرص والتحديات التي تواجه أداء الشركات الصناعية.
- تسليط الضوء على المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية وكيفية مواجهتها.

- قياس نقاط القوة والضعف التي تؤثر على ممارسة الإدارة الإستراتيجية.

فرضيات الدراسة:

تختبر هذه الدراسة الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الأولى:** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ورفع كفاءة الأداء في الشركات الصناعية.
- **الفرضية الثانية:** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخاصة بالشركات الصناعية وبين تطبيقها لمفهوم الإدارة الإستراتيجية.
- **الفرضية الثالثة:** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك الإدارة العليا للإدارة الإستراتيجية وفاعلية الأداء بالشركات الصناعية.
- **الفرضية الرابعة:** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستخدام الأمثل لموارد الشركات الصناعية وبين استخدامها للإدارة الإستراتيجية.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: شركات الأسمنت في السودان.

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال العام 2022م.

الإطار النظري:

الإدارة الإستراتيجية:

مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها (نادية،2005: 6).

ويتضح من خلال التعريف أن الإدارة الإستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف المؤسسة، من التسويق والتمويل الإنتاج والبحوث والتطوير، وأنظمة معلومات الحاسب الآلي وذلك بغرض تحقيق أهداف المؤسسة. كما يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "تتعلق بعملية وضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي فالإدارة الإستراتيجية عملية ديناميكية تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة (محفوظ، 2004: 107).

وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الإستراتيجي، فالتخطيط الإستراتيجي جزء أساسي من مكونات الإدارة الإستراتيجية، كما أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية تتعلق بالإرشاد والتوجيه واتخاذ القرارات الإستراتيجية، أما التخطيط الإستراتيجي فإنه يركز على الإستراتيجيات نفسها أكثر من العمليات (نادية، 2002: 56).

أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تتبلور أهمية الإدارة الإستراتيجية بنجاح من خلال المنافع التي تعود على المؤسسة من جراء تطبيق المفاهيم والأساليب المستخدمة في هذا المجال الإداري الهام، فهي تتيح للمؤسسة أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة عند تشكيل المستقبل فهي تمكن المؤسسة من المبادئ والتأثير وليس مجرد الاستجابة على الأنشطة وبالتالي فهي تسيطر نسبيا على

ISSN: 2706-6495

مصيرها وقد لمس كل من أصحاب المؤسسات الصغيرة والأعضاء المنتدبين والرؤساء المديرين، الكثير من المؤسسات سواء التي تسعى إلى الربح أو التي لا تسعى إلى الربح مزايا الإدارة الإستراتيجية حيث تكمن الميزة الأساسية للإدارة الإستراتيجية في مساعدة المؤسسات على وضع الاستراتيجيات الأفضل من خلال استخدام مدخل أكثر موضوعية ومنطقية ونظاما عند الاختيار الاستراتيجي فهذه الميزة مازالت قائمة بالطبع بالرغم من أن الدراسات تشير إلى أن العملية ذاتها أصبحت تمثل الأسهم الأكثر أهمية للإدارة الإستراتيجية، كما طريقة أداء الإدارة الإستراتيجية أهمية بالغة لأن الهدف الرئيسي من وراء هذه العملية هو تحقيق فهم كامل من جانب كل من المديرين والعاملين والتزامهم بالعملية وقد يكون الفهم هو أهم منفعة تأتي من وراء الإدارة الإستراتيجية يليها الالتزام، وعندما يفهم المديرين والعاملين "ما الذي تفعله المؤسسة ولماذا ؟" وكثيرا ما يتولد عند ذلك الفهم شعور بأنهم جزء من المؤسسة ولابد من مساندتها، ويزداد ذلك عند ما يفهم العاملين العلاقات بين المرتبات والمكافئات التي يحملون عليها وأداء المؤسسة وعادة ما يصبح المديرون والعاملين أكثر ابتكارا وتجديدا عندما يفهمون ويساندون رسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجيا (نادية، 2002: 31).

وبناءا على ما سبق يمكن القول إن المنفعة الأساسية التي تتحقق من وراء الإدارة الإستراتيجية هي الفرصة المقدمة للعاملين لزيادة إحساسهم بالسلطة حيث أن إعطاء السلطة يعمل على تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تشجيعهم ومكافئتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وإبراز قدرتهم على المبادرة والخيال أي تطبيق اللامركزية في عملية الإدارة الإستراتيجية. وحاليا نجد أن فكرة التخطيط اللامركزي على مستوى المديرين والتنفيذيين تلقى قبولا أكثر من فكرة التخطيط المركزي.

فالإدارة الإستراتيجية في كل عمليات استخدامها تحقق جملة من الفوائد والمزايا يمكن ذكرها في الأتي:

1. يساهم مدخل الإدارة الإستراتيجية في بلورة إطار فكري شامل وأساسي للمؤسسة كما يساهم في صياغة وتقييم كل من الأهداف والخطط والاستراتيجيات والبرامج.
2. تساعد على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في بيئة المؤسسة وبذلك تمكن الإدارة العليا من صياغة الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع التغير (عبد العزيز، 2004: 55).
3. تساعد في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المؤسسة
4. حيث يمكن توقع التكلفة والعوائد الناجمة عن البدائل الاستثمارية المتاحة وبالتالي يمكن تحديد أولويات الأهداف ذات الأهمية المتزايدة لمستقبل المؤسسة (جمال، 2003: 32).
5. وضوح الرؤية المستقبلية: حيث تتطلب صياغة إستراتيجية قدرا كبيرا من الدقة في توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في الغد الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها، ومن ثم توفير ضمانات الاستمرارية والنمو.
6. القدرة على إحداث التغيير: إذ تعتمد الإدارة الإستراتيجية على الموارد البشرية ذات التفكير الايجابي والقدرة على مواجهة التحديات والرغبة في تطوير واقع المؤسسة إلى الأفضل فالقائمون على صياغة الإستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه باعتباره شيئا مرغوبا يبعث على التحدي وليس معوقا لتحقيق الأهداف (ثابت، 2003: 33).

مستويات الإدارة الإستراتيجية.

كما هو معروف، فإن مؤسسات الأعمال تشتمل على ثلاثة مستويات إدارية تعرف بالهرم الإداري، (سعيد، 2001، 42):

- **مستوى الإدارة العليا**: الذي يضم مجلس الإدارة والمدير العام والطاقم العامل في المستويات العليا في المؤسسة، ويسمى هؤلاء بالمدراء الإستراتيجيون.
- **مستوى الإدارة الوسطى**: الذي يشمل الدوائر الأساسية في المؤسسات، كالماليةو التسويق.
- **مستوى الإدارة الدنيا**: الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات الصلة المباشرة بالتعامل مع وسائل الإنتاج، كالعمال والفنيين والأجهزة.

وعلى كل مستوى من هذه المستويات هنالك مستوى إستراتيجي ينبثق عنه.

مفهوم الأداء:

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء بسبب تعدد واختلاف مؤشرات قياسه، تبعاً لاختلاف طبيعة عمل المنظمات وأهدافها والجهات التي تقيسه. فمنهم من رأى الأداء نتيجة نهائية لنشاط المنظمة، وعرف الأداء بأنه "النتيجة النهائية لنشاط المنظمات". وكما يعتبر بأنه " المحصلة النهائية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها". ومنهم من رأى أن الأداء انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ومقياس لتلك الأهداف. هو ما عبر عنه حينما وصف الأداء بأنه "انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها". وأوضح أن الأداء هو مقياس لأهداف المنظمة طويلة الأمد، التي تتمثل بأهداف البقاء والتكيف والنمو. وذهب آخرون إلى أن الأداء يعد انعكاساً لكيفية استغلال المنظمة لمواردها، وفي هذا المضمار عرف الأداء بكونه "انعكاساً لكيفية استخدام المنظمة للموارد البشرية والمادية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على الوصول إلى أهدافها" (الماضي، 2003: 23).

وبناءً على ذلك، يمكن تعريف الأداء بأنه "انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق الكفاءة و الفاعلية و التعلم عند استخدامها لمواردها المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهدافها"، أي أن الأداء هو مرآة المنظمة في تحقيق الإنتاجية العالية من خلال تحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المادية المتاحة المنظمة، و توليد المعرفة و تبادلها و تطبيقها من خلال تعلم الموارد البشرية فيها، بالإضافة إلى إنجاز أهداف المنظمة الأخرى المتمثلة في تحقيق رضا العملاء، وتحقيق حصة سوقية عالية، وتحقيق النجاح في تحمل المسؤولية تجاه المجتمع (Thomas, 2000: 231).

أهمية الأداء:

تواجه منظمات اليوم تحديات اقتصادية واجتماعية وسياسية كبيرة، فهي تعمل في ظل بيئة غير مستقرة، تتصف بالتقلب والتغير السريعين وعدم الانتظام، بالإضافة إلى التطورات المذهلة في تقانات الاتصالات والمعلومات، والاتجاه نحو الاقتصاد المعرفي. كل ذلك يحم على المنظمات الوقوف على أدائها للكشف عن امكانياتها وقدراتها وقيمتها التنافسية وموقعها في السوق. فتحديد معايير وأهداف لقياس الأداء، تمكن الإدارة من اتخاذ القرارات وإجراء التعديلات التي تزيد من فاعلية أداء المنظمة، وتحقق أهدافها بالتفوق والريادة، كما يساعد ذلك في الكشف عن مدى ملائمة الخطط والأهداف والسياسات والبرامج للموارد المادية والبشرية المتاحة، وكذلك الكشف عن مستوى التنسيق بين مختلف الوظائف والأنشطة، ومدى قدرة الموارد البشرية على القيام بالمهام الملقاة على عاتقها (جمال الدين، 2003: 27). وفي ضوء هذه المقارنة تستطيع الإدارة اتخاذ القرارات التصحيحية والقرارات التحفيزية التي تصب في بوتقة تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ISSN: 2706-6495

مجالات الأداء ومؤشرات قياسه:

تختلف مجالات قياس الأداء ومؤشراته تبعاً لأهداف المنظمات وطبيعة نشاطها وتوجهاتها الإستراتيجية، حيث حاول بعض الباحثين والمهتمين تحديد مجالات أساسية للأداء المنظمي، فقد حددت مجالات الأداء في خمسة مجالات وهي: الربحية، والحصة السوقية، والإنتاجية، وتطوير الأفراد، ورضا العاملين. فنتيجة لتعدد أهداف المنظمات ومجالات أدائها، تعددت مؤشرات قياس الأداء. وتشكل المؤشرات الفردية التي تقيس أهدافاً محددة للمنظمة إحدى هذه المؤشرات، وتتمثل بالمعايير المالية، كنسب السيولة والربحية وغيرها، أو المعايير التشغيلية كالإنتاجية أوالمعايير التسويقية كنمو الحصة السوقية مثلاً. ولكن نتيجة لسعي المنظمات لتحقيق أكثر من هدف في آن واحد (مالية وغير مالية، قصيرة الأمد أو طويلة الأمد، داخلية وأخرى خارجية) ظهرت في الآونة الأخيرة مقاييس مركبة تعكس صورة أكثر وضوحاً عن الأداء المنظمي. لقد تزايد الاهتمام باستخدام المقاييس المركبة في قياس أداء المنظمات وذلك للأسباب التالية (صلاح الدين، 2002: 30):

عناصر نظام إدارة الأداء:

إن عناصر نظام إدارة الأداء تعمل بشكل مترابط ومتكامل من أجل الوصول إلى الأهداف التي تطمح إليها المنظمة وهذه العناصر هي (الدوري، 2005: 87):

1- **مسئوليات الوظيفة ومعايير الأداء**

وتستخرج مسئوليات الوظيفة من بطاقات الوصف الوظيفي للعاملين مع تحديد المسئوليات المختلفة لأداء المهام والواجبات وتحقيق النتائج المستهدفة. ويتم تحديد مستويات الأداء في ضوء المعرفة والمهارات المطلوبة في كل مستوى وكذلك تحديد درجة التعقيد أو الصعوبة في أداء المهام المطلوبة. ويشمل أيضاً هذا العنصر تحديد الصلاحيات والسلطة اللازمة للأداء ضمن المستوى المحدد. وتستخدم معايير الأداء لوضع التوقعات لهذا الأداء بالنسبة لكل مستويات وظيفية. ويجب أن تكون معايير الأداء موضوعية في قياس وتقييمه، فهي توضح مستويات الأداء المتوقعة في إنجاز المهام الوظيفية (كاظم، 2004: 29).

2- **الأهداف الخاصة**

أي الأهداف الأساسية والتي يجب أن يتم إنجازها بالوقت المناسب بدون أي تغيير والأهداف الخاصة هي أنشطة تفوق المسئوليات الرئيسية للوظيفة وتتعداها، وتشمل على أولويات هامة ترتبط بطبيعة العمل والإخلال بها يمثل مشكلة خطيرة في الأداء. وتمثل الأهداف الخاصة في إدارة الأداء نقطة هامة يجب توضيحها بين المشرف والمدير، ويمتد ذلك إلى الإدراك المشترك لترتيب الأولويات لتحقيق هذه الأهداف طبقاً لاتجاهات المشرف أو المرؤوسين، ويؤدي ذلك إلى الوصول لأقصى درجة من الاتفاق بخصوص أولويات العمل، وكيفية تحسين الأداء، بجانب جهود العاملين على أنشطة العمل ذات الأولوية الكبرى.

3- **أنشطة التنمية الشخصية**

وتهتم بالمجهودات الفردية الذاتية والشخصية التي يجب أن يبذلها العاملون لتطوير معارفهم ومهاراتهم وتحسين أدائهم. ويوضح هذا العنصر مدى حاجة الفرد إلى السعي من خلال الوسائل والإمكانيات المتاحة حوله لجمع المعلومات والمعارف التي يشعر أنه في حاجة إليها من أجل تطوير أدائه. ويمتد ذلك إلى محاولة المقارنة الدائمة بين ما يملك من اتجاهات وما يحدث حوله من تطور،

ISSN: 2706-6495

ويكون لديه استعداد لإحداث التعجيل والتطوير فيها بما يمكنه من التجاوب مع الأهداف المتطورة والحديثة من حوله. وتمثل المهارات عنصراً هاماً في سعي الفرد إلى اكتساب الجديد منها، أو تطوير ما يملك منها كي يصل لمستوى الأداء المناسب، ومن الطبيعي أن تشمل هذه الأنشطة الأهداف الشخصية والمهنية، وتساعد في تنسيق النمو المهني والشخصي للفرد مع مستقبله الوظيفي خلال رحلة العمل.

4- العوامل التي تحقق نجاح المنظمة

إن عوامل نجاح المنظمة هي قيم يشترك فيها العاملون في المنظمة، ومن أهمها، روح الفريق، خدمة العملاء، الرغبة في التحسين المستمر. وهي عوامل تستخدم للتعرف على الأنشطة ذات الأولويات التي لها ارتباط بمهام ومسئوليات الوظيفية. ومن ثم يتعين على الفرد أن يضعها في اعتباره عند تنفيذ مهامه الوظيفية، وسوف تساعده على تحسين كل الجوانب في أدائه وبالتالي تزيد من النجاح الشخصي ونجاح المنظمة (أحمد، 2004: 39).

معايير الأداء:

إن الوصول إلى الأهداف المطلوبة يتطلب من الإدارة والعاملين والمشرفين العمل الدؤوب من أجل تحقيق ما تصبو إليه المنظمة، ولعل المعايير التي تضعها المنظمة من أجل قياس الأداء وتصحيحه، يعتبر أمراً بالغ الأهمية في عملية إدارة الأداء، لذلك يقتضي الأمر التعرف على مفهوم معايير الأداء وكيفية وضعها وصياغة بالتالي مستوى أداء ناجح للمنظمة (قتيبة، مرجع سابق: 31).

1. ما هي معايير الأداء.

إن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمله المطلوب. وتمثل معايير الأداء القانون الداخلي المتفق عليه بين المدير والموظف أو الرئيس والمرؤوس على الكيفية التي يتمكنوا من خلالها إلى الوصول إلى الأداء الأفضل، وفي نفس الوقت التعرف على أوجه القصور في الأداء المطلوب حدوثه. ومن الخطأ النظر إلى معايير الأداء كمقاييس من أجل تقييم العاملين في النهاية فقط، من أجل عمليات الترقية والعلاوات أو توقيع الجزاءات. لأنه إذا تم التسليم بأن هذا هو الغرض من المعايير سوف يصعب على الرئيس والمرؤوس التوصل إلى اتفاق أو رضا. أما في إدارة الأداء فإن هذه المعايير هي مؤشر ننظر إليه بصورة دائمة كي نتعرف من خلاله على موضع واتجاهات الأداء بما يمكننا من التدخل في الوقت المناسب لتصحيح وتوجيه الأداء قبل أن يتكرر ويتحول إلى سلوك أو اتجاه لدى العاملين يصعب تغييره. وكلما كان هذا المؤشر مناسباً واستهدف التصحيح، فإنه سوف يساعد الموظف أو العامل قبل الرئيس على التعرف على أوجه القصور في الأداء والبحث عن سبل التطوير المناسب (أبو ناعم، 1993: 56).

2. فوائد معايير الأداء:

إن لمعايير الأداء فوائد عديدة يمكن أن تحدد بما يلي (أحمد، 2002: 15):

أ. تحديد أهداف معينة لمهمة ما سوف يرفع من مستوى الأداء أكثر من مبدأ" سأفعل ما بوسعي" مع العلم بأنه من الضروري فهم الأهداف الرئيسية والفرعية فهماً واضحاً من جانب المرؤوس ومديره للوصول إلى النتائج المتفق عليها مسبقاً.

ب. الأهداف ذات الصعوبة المقبولة وغير المعقدة والتي يمكن تحقيقها ترفع من مستوى الأداء أكثر من الأهداف سريعة المنال حيث يتعين على المرؤوسين بذل مزيد من الجهد للوصول إلى هذه الأهداف.

ج. التزام المرؤوسين في عملية وضع المعايير يعني الالتزام بتحقيق الأهداف المرجوة بل وأكثر من ذلك، هو أن أهمية المشاركة من قبل الرؤوس تؤدي إلى أهداف أعلى من الأهداف الموضوعة من جانب واحد بواسطة المشرف لأنها غالباً ما تكون مفروضة على المرؤوس، فمشاركته تشعره بالمسئولية تجاه الأهداف التي ينبغي عليه تحقيقها.

د. إن وجود عنصر الزمن من حيث الوقت ومدة التنفيذ يعني تشجيع الفرد على أن ينظم وينسق جهده من أجل التركيز على الابتكار، بل والإبداع في أداء المطلوب.

3. صناعة معايير الأداء:

من الصعب ترك مسئولية تحديد هذه المعايير للاجتهادات الشخصية كأن يحددها المدير بحد ذاته، أوحتى بالاتفاق بين المدير والمرؤوس دون أن يكون هناك قواعد متينة أوأسس تحكم هذا التحديد. وأهم ما يجب أن نركز عليه هو عدم الاعتماد على التقييم العاطفي للأمور. وفي ظل مفاهيم إدارة الجودة حديثاً يمكن الاتفاق على أنه عند وضع معايير الأداء يجب أن تشمل العناصر الأربعة التالية: الجودة، والكمية، والوقت، والإجراءات.

4. صياغة مستوى أداء ناجح:

يمكن ضمان استخدام معايير الأداء السابقة في الوصول إلى مستوى أداء ناجح عندما نضمن أن هذه المعايير تستطيع أن تحقق التالي:

أ. توصيف نتيجة نهائية يستطيع الفرد أن يحققها دون عناء كبير وبتحقيق درجة عالية من الاتفاق مع رئيسه.

ب. الوضوح والاتفاق بين المشرف والمدير على ما يعنيه كل معيار من المعايير المستخدمة في صياغة مستوى الأداء.

ج. تستخدم المعايير الموضوعية فقط والتي يمكن قياسها والتأكد منها.

د. أن تكون المستويات المحددة للأداء معقولة ومقبولة لدى الجميع ويمكن تحقيقها.

ه. وجود درجة عالية من القبول والقناعة لدى الموظف في إمكانية تحقيقها.

الدراسات السابقة:

- **دراسة محمد، 2000م:** تناولت الدراسة أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي لشركات الاتصالات السودانية (سوداتل) في الفترة مابين (1994م – 1999م). وقد توصلت عدة نتائج منها: عدم وجود إستراتيجية واضحة للشركة في الفترة من 1994م وحتى 1998م من ثم وضع إستراتيجية واضحة الأغراض والأهداف في عام 1999م، ولكن عدم وجود الهيكل التنظيمي المناسب والمستمر أدى إلى ضعف التطبيق وعدم تحقيق الأهداف. وتضارب المسئوليات والمهام وعدم التخصيص السليم لموارد المنشأة أثر على التطبيق الإستراتيجي، وأدى إلى حدوث فجوة كبيرة بين ما خطط له وما تحقق فعلاً بالنسبة لعدد المشتركين أدى إلى انخفاض نسب الربحية عن العام السابق وضعف نسبة السيولة. وأوصت الدراسة بوضع هيكل تنظيمي مناسب ومستقر تحدد فيه المسئوليات والمهام بدقة يمَّكن الشركة من تطبيق الإستراتيجية بصورة سليمة، وتكثيف الجهود التسويقية والتركيز على المناطق ذات الاستهلاك العالي لخدمات الاتصال مثل القطاعات التجارية.

- **دراسة صالح 2004م:** تمثلت مشكلة الدراسة في أن صناعة السكر من الصناعات التي تحتاج إلى تمويل كبير عجزت المؤسسات التمويلية الداخلية بالسودان عن توفيره، كما أن القيود الحكومية ذات أثر سلبي في كثير من الأحيان على تطوير

إنتاج سلعة السكر وذلك يتمثل في ضعف إستراتيجيات تسويق السكر فضلاً عن عدم كفاية الطاقة الكهربائية وغيرها.وأوصت الدراسة بالاهتمام بالإدارة الإستراتيجية باعتبارها الأساس الذي يقلل من المخاطر والفجوات ويدعم نقاط القوة.

دراسة نور، 2009: يهدف هذا البحث للتعرف على مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية مثل شركة جياد لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة. لتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظواهر وتحديد منهج دراسة الحالة، كما استخدم برنامج التحليل الاحصائي لتحليل البيانات. أوضحت الدراسة ضعف الإدارة بعملية التحليل البيئي و إن الهيكل التنظيمي الحالي للشركة ملائم لتطبيق استراتيجية الشركة الحالية. وإن ثقافة الشركة (القيم السائدة فيها) ملائمة لتنفيذ استراتيجية الشركة وإن بيئة العمل داخل الشركة ملائمة وتساعد على تنفيذ الاستراتيجية. كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد مشاكل ومعوقات كبيرة تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركة، لكن هذا لا يعنى أنه لا توجد مشاكل قد تؤثر على تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

1-التعرف على بعض المراجع والدوريات والبحوث النظرية التطبيقية، مما سهل الطريق أمام الباحثين في بناء منهجية الدراسة وتسلسل فقراتها، والجانب العملي، إضافة إلى المساهمة في تحديد الإطار النظري للدراسة التي تعد أساساً لانطلاقها وامتداداً لها.

2-تعميق الفهم في موضوع الدراسة من خلال الاطلاع على مساهمات الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية.

3-البحث في الجوانب التي لم تتناولها الدراسات السابقة ولم تحط بنصيب وافر منها وفقاً للإيضاحات العلمية لأهمية الإدارة الإستراتيجية في الشركات الصناعية وبخاصة شركات الأسمنت وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي، وهذا ما تسعي الدراسة الحالية إلى إبرازه.

إجراءات الدراسة الميدانية:

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وأسلوب الدراسة الميدانية. وكذلك اعتمدت على نوعين من البيانات: بيانات أولية ميدانية تم جمعها عن طريق تطوير الاستبانة وتوزيعها، وبيانات ثانوية تمثلت في الرجوع للكتب والعلمية، والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

أداة الدراسة:

تم تصميم استبانه بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع للمواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة وأراء عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة في المجال، وكذلك بعض الموظفين في شركات الاسمنت من وأصحاب الخبرة في مجال إدارة الاعمال، وذلك لتحديد فقرات الاستبانة، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل ذوي الخبرة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون من جميع العاملين بمصانع الأسمنت السودانية. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية حيث تم توزيع عدد(150) استبانة على المستهدفين واستجاب منهم جميعهم بنسبة استرجاع بلغت (100%).

أداة القياس:

استخدمت الدراسة الاستبانة باعتبارها وسيلة رئيسة لجمع البيانات الأولية، واشتملت على جزأين:

الجزء الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات الفئات العمر، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: اشتمل على عبارات الاستبانة. حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس عبارات الاستبانة.

صدق الأداة وثباتها:

للتأكد من صدق الاستبانة، تم عرضها على عدد من الأكاديميين والمتخصصين بمجالات قريبة لمجال الدراسة الحالية، وللتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية، ووضوحها، وسلامة صياغتها ومحتوياتها، وقد تم حذف بع العبارات، وتعديل وإضافة عبارات جديدة، وإعادة صياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر وضوحاً لدي أفراد عينة الدراسة، كما تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال استخراج معامل كرونباخ ألفا. ويبين الجدول رقم (1) أبرز نتاج هذا الاختبار.

جدول رقم (1) نتائج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لعبارات الدراسة

الفرضية	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الأولي	10	0,921
الثانية	10	0,900
الثالثة	10	0.912
الرابعة	10	0.895
الأداة ككل	**40**	**0,905**

يتبين من نتائج الجدول رقم (1) أن قيم معاملات كروبناخ ألفا لعبارات الاستبانة منفردة ومجتمعة هي قيم مقبولة وعالية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل بيانات الدراسة. وتماشياً مع طبيعة هذه الدراسة، وأهدافها، وأسئلتها، فقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية منها: النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية واختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

أ. الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة:

يبين الجدول رقم (2)، وصف الخصائص العامة لعينة الدراسة، والمتمثلة في العمر، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، والمسمي الوظيفي، وسنوات الخبرة.

جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية والوظيفية

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	40	%26.7
	من 30 وأقل 40 سنة	72	%48
	من 40 وأقل 50 سنة	28	%18.7
	من 50 سنة فأكثر	10	%6.6
المؤهل العلمي	شهادة ثانوية	21	%14

ISSN: 2706-6495

	جامعي	109	%72.7
	فوق الجامعي	15	%10
	أخري	5	%3.3
التخصص العلمي	محاسبة	45	%30
	إدارة أعمال	20	%13.4
	تجارة	8	%5.3
	اقتصاد	11	%7.3
	أخرى	66	%44
المسمى الوظيفي	موظف	99	%66
	رئيس قسم	14	%9.3
	مدير إداري	1	%0.7
	مدير مالي	1	%0.7
	أخرى	35	%23.3
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	52	%34.7
	من 5- 10 سنوات	37	%24.7
	من 11 - 15 سنة	39	%26
	من 16-20 سنة	8	%5.3
	أكثرمن 20 سنة	14	%9.3

تبين من الجدول رقم (2) الآتي:

1- أن هنالك نسبة (48%) أعمارهم من 30 إلى 40 سنة، وأن نسبة (26،7%) أعمارهم أقل من 30 سنة، وأن نسبة (18،7%) أعمارهم من 40 الي 50 سنة، وأن نسبة (6،6%) أعمارهم أكثر من 50 سنة.

2- أن نسبة (72،7%) مؤهلهم العلمي جامعي، وأن نسبة (14%) مؤهلهم العلمي شهادة ثانوية، أن نسبة (10%) مؤهلهم العلمي فوق الجامعي، أن نسبة (3،3%) لديهم مؤهلات علمية أخرى. وأن غالبية المبحوثين يحملون شهادات جامعية وهذا يعزز من صدق نتائج البحث لمعرفتهم بأهمية الدراسة الميدانية.

3- أن هنالك نسبة (44%) لديهم تخصصات **أخرى**، وأن نسبة (30%) تخصصهم **محاسبة**، وأن نسبة (13،4%) تخصصهم **إدارة أعمال**، وأن نسبة (7،3%) تخصصهم **اقتصاد**، وأن نسبة (5،3%) تخصصهم **تجارة**.

4- أن هنالك نسبة (66%) مساهم الوظيفي موظف، وأن نسبة (23،3%) لديهم مسميات وظيفية أخرى، وأن نسبة (9،3%) مساهم الوظيفي رئيس قسم، وأن نسبة (0،7%) مساهم الوظيفي مدير إداري، وأن أيضا نسبة (0،7%) مساهم الوظيفي مدير مالي.

5- أن هنالك نسبة (34،7%) سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وأن نسبة (26%) سنوات خبرتهم من 11-15 سنه، وأن نسبة (24،7%) سنوات خبراتهم من 5-10 سنوات، وأن نسبة (9،3%) سنوات خبرتهم أكثر من 20 سنه، وأن نسبة (5،3%) سنوات خبرتهم من 16-20 سنه.

عرض ومناقشة نتائج الفرضيات:

وفى الجزء التالي تقوم الباحثة باستعراض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة كل على حداها

أولاً: تنص الفرضية الأولى علي:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ورفع كفاءة الأداء في الشركات الصناعية

جدول رقم (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الأولى

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تطبيق الإدارة الإستراتيجية على الشركات الصناعية يمكنها من تحقيق النجاح في بيئة أعمالها	1،55	0،641	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
وضع معاير لتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية يساعد الشركات الصناعية في مواجهة حدة المنافسة بين الشركات	1،78	0،633	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تقوم الشركات الصناعية بصياغة الاستراتيجيات التي تساهم في تنفيذ الأهداف التشغيلية	2،03	0،923	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى لتشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة للعمال بتفويض الصلاحيات	1،91	0،794	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يتطلب تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالشركات الصناعية تخطيط متين ومتماسك ودعم شامل للهياكل التطبيقية	1،89	0،856	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
درجة التوجه الاستراتيجي للشركة الصناعية يؤثر على مستوي أدائها	1،96	0،955	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تساهم الإدارة الإستراتيجية في توضيح الإطار العام لتنسيق الأنشطة وبالتالي تقلل من التكاليف	1،87	0،816	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
جهل الكوادر البشرية بأساسيات ومبادئ الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى ضعف تطبيقها	1،74	0،815	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يحتاج تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركات الصناعية إلى جهد ووقت كبيرين	2،09	0،979	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يتطلب تطبيق الإدارة الإستراتيجية علي الشركات الصناعية مدراء أكفاء لمتابعة الأعمال اليومية	1،69	0،795	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

يتضح من الجدول رقم **(3)** أن:

ISSN: 2706-6495

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1،55 والانحراف المعياري لها يساوي 0،641 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية علي الشركات الصناعية يمكنها من تحقيق النجاح في بيئة أعمالها.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1،78 والانحراف المعياري لها 0،633 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن وضع معاير لتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية يساعد الشركات الصناعية في مواجهة حدة المنافسة بين الشركات.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 2،03 والانحراف المعياري لها يساوي 0،923 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الشركات الصناعية تقوم بصياغة الاستراتيجيات التي تساهم في تنفيذ الأهداف التشغيلية.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1،91 والانحراف المعياري لها يساوي 0،794 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلي لتشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة للعمال بتفويض الصلاحيات.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1،89 والانحراف المعياري لها يساوي 0،856 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالشركات الصناعية يتطلب تخطيط متين ومتماسك ودعم شامل للهياكل التطبيقية.

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1،96 والانحراف المعياري لها يساوي 0،955 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن درجة التوجه الاستراتيجي للشركة الصناعية يؤثر على مستوي أدائها.

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1،87 والانحراف المعياري لها يساوي 0،816 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الإدارة الإستراتيجية تساهم في توضيح الإطار العام لتنسيق الأنشطة وبالتالي تقلل من التكاليف.

8/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة هي 1،74 والانحراف المعياري لها يساوي 0،815 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن جهل الكوادر البشرية بأساسيات ومبادئ الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى ضعف تطبيقها.

9/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة هي 2،09 والانحراف المعياري لها يساوي 0،979 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركات الصناعية يحتاج إلي جهد ووقت كبيرين.

10/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة هي 1،69 والانحراف المعياري لها يساوي 0،795 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية على الشركات الصناعية يتطلب مدراء أكفاء لمتابعة الأعمال اليومية.

جدول رقم (4) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الأولى

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	التفسير
تطبيق الإدارة الإستراتيجية على الشركات الصناعية يمكنها من تحقيق النجاح في بيئة أعمالها	1،283	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
وضع معايير لتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية يساعد الشركات الصناعية في مواجهة حدة المنافسة بين الشركات	1،165	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
تقوم الشركات الصناعية بصياغة الاستراتيجيات التي تساهم في تنفيذ الأهداف التشغيلية	1،062	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى لتشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة للعمال بتفويض الصلاحيات	1،471	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
يتطلب تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالشركات الصناعية تخطيط متين ومتماسك ودعم شامل للهياكل التطبيقية	1،213	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
درجة التوجه الاستراتيجي للشركة الصناعية يؤثر على مستوي أدائها	1،075	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
تساهم الإدارة الإستراتيجية في توضيح الإطار العام لتنسيق الأنشطة وبالتالي تقلل من التكاليف	1،489	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
جهل الكوادر البشرية بأساسيات ومبادئ الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى ضعف تطبيقها	71،920	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
يحتاج تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركات الصناعية إلى جهد ووقت كبيرين	1،099	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
يتطلب تطبيق الإدارة الإستراتيجية على الشركات الصناعية مدراء أكفاء لمتابعة الأعمال اليومية	1،483	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة

يتضح من الجدول رقم **(4)** أن

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 1،283 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 1،165 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 1،062 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 1،471 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 1،213 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 1،075 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 1،489 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

8/ قيمة مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي 71،920 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

9/ قيمة مربع كاي للعبارة التاسعة تساوي 1،099 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

10/ قيمة مربع كاي للعبارة العاشرة تساوي 1،483 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول رقم (5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولي

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	551	%36،7
أوافق	715	%47،7
محايد	155	%10،3
لا أوافق	65	%4،3
لا أوافق بشده	14	%0،9
المجموع	1500	%100

يتضح من الجدول **أعلاه** أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الأولي بلغ نسبة (36،7%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ نسبة (47،7%)، والمحايدين بنسبة (10،3%)، والغير موافقين بنسبة (4،3%)، والغير موافقين بشده بنسبة (0،9%).

يتضح من الجدول (2/3/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاى2 لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والغير موافقين والموافقين بشدة و المحايدين والغير موافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولي. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الأولي والتي نصت على أن (**هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ورفع كفاءة الأداء في الشركات الصناعية) قد تحققت.**

ثانياً: تنص الفرضية الثانية على أن: **هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخاصة بالشركات الصناعية وبين استخدامها للإدارة الإستراتيجية.**

جدول رقم (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثانية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
إتباع الشركات الصناعية الخيار الاستراتيجي الذي يتناسب مع إمكاناتها الداخلية وظروفها الخارجية يحقق أهدافها	1،70	0،758	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
وجود إستراتيجية واضحة المعالم لأي شركة تمكنها من استخدام مواردها المتاحة واستغلالها بشكل أمثل	1،76	0،672	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
صياغة الاستراتيجيات وتطويرها يعد عنصر رئيسي في تنفيذها على البيئة الصناعية	1،84	0،724	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من إجراءات وسياسات يشترك في وضعها العاملين يرفع الروح المعنوية لهم ويزيد من ولائهم للشركة	1،67	0،763	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
ضرورة القيام بدراسة التحليل البيئي والخيار الاستراتيجي من حيث الصياغة والتنفيذ تمكن الشركات الصناعية من تحقيق أهدافها المرجوة	1،94	0،845	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
عدم استخدام التكنولوجيا المتطورة للاتصال في كافة أجزاء المؤسسة يؤثر سلبا علي وضع الخطط الإستراتيجية وتطوير الأداء بها	2،02	930	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يتطلب تطبيق الإدارة الإستراتيجية تعديل في الأدوات والأساليب المستخدمة لمواكبة التغيرات المستمرة في هذا الجانب	1،89	0،860	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يحتاج تطبيق الإدارة الإستراتيجية إلى تأسيس هيكل إداري مناسب يمكن الشركات من تحقيق النجاح في بيئة أعمالها	1،68	0،648	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تصميم سياسات إستراتيجية متميزة يؤدي إلي رفع كفاءة الأداء داخلها وتحقيق أهدافها داخل الشركة	1،73	0،768	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

ISSN: 2706-6495

يتضح من الجدول رقم **(6)** أن:

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1،70 والانحراف المعياري لها يساوي 0،758 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن إتباع الشركات الصناعية الخيار الاستراتيجي الذي يتناسب مع إمكاناتها الداخلية وظروفها الخارجية يحقق أهدافها.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1،76 والانحراف المعياري لها 0،672 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن وجود إستراتيجية واضحة المعالم لأي شركة تمكنها من استخدام مواردها المتاحة واستغلالها بشكل أمثل.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1،84 والانحراف المعياري لها يساوي 0،724 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن صياغة الاستراتيجيات وتطويرها يعد عنصر رئيسي في تنفيذها على البيئة الصناعية.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1،68والانحراف المعياري لها يساوي 0،763وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من إجراءات وسياسات يشترك في وضعها العاملين يرفع الروح المعنوية لهم ويزيد من ولائهم للشركة.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1،94 والانحراف المعياري لها يساوي 0،845 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن ضرورة القيام بدراسة التحليل البيئي والخيار الاستراتيجي من حيث الصياغة والتنفيذ تمكن الشركات الصناعية من تحقيق أهدافها المرجوة.

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 2،02 والانحراف المعياري لها يساوي 0،930 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن عدم استخدام التكنولوجيا المتطورة للاتصال في كافة أجزاء المؤسسة يؤثر سلبا علي وضع الخطط الإستراتيجية وتطوير الأداء بها.

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1،89 والانحراف المعياري لها يساوي 0،860 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يتطلب تعديل في الأدوات والأساليب المستخدمة لمواكبة التغيرات المستمرة في هذا الجانب.

8/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة هي 1،68 والانحراف المعياري لها يساوي 0،648 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يحتاج إلي تأسيس هيكل إداري مناسب يمكن الشركات من تحقيق النجاح في بيئة أعمالها.

9/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة هي 1،73 والانحراف المعياري لها يساوي 0،768 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تصميم سياسات إستراتيجية متميزة يؤدي إلي رفع كفاءة الأداء داخلها وتحقيق أهدافها داخل الشركة.

ISSN: 2706-6495

جدول رقم (7) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثانية

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	التفسير
إتباع الشركات الصناعية الخيار الاستراتيجي الذي يتناسب مع إمكاناتها الداخلية وظروفها الخارجية يحقق أهدافها	85،573	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
وجود إستراتيجية واضحة المعالم لأي شركة تمكنها من استخدام مواردها المتاحة واستغلالها بشكل أمثل	1،121	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
صياغة الاستراتيجيات وتطويرها يعد عنصر رئيسي في تنفيذها على البيئة الصناعية	92،827	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من إجراءات وسياسات يشترك في وضعها العاملين يرفع الروح المعنوية لهم ويزيد من ولائهم للشركة	86،853	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
ضرورة القيام بدراسة التحليل البيئي والخيار الاستراتيجي من حيث الصياغة والتنفيذ تمكن الشركات الصناعية من تحقيق أهدافها المرجوة	1،225	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
عدم استخدام التكنولوجيا المتطورة للاتصال في كافة أجزاء المؤسسة يؤثر سلبا علي وضع الخطط الإستراتيجية وتطوير الأداء بها	1،109	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
يتطلب تطبيق الإدارة الإستراتيجية تعديل في الأدوات والأساليب المستخدمة لمواكبة التغيرات المستمرة في هذا الجانب	1،251	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
يحتاج تطبيق الإدارة الإستراتيجية إلي تأسيس هيكل إداري مناسب يمكن الشركات من تحقيق النجاح في بيئة أعمالها	1،064	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
تصميم سياسات إستراتيجية متميزة يؤدي إلي رفع كفاءة الأداء داخلها وتحقيق أهدافها داخل الشركة	1،549	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة

يتضح من الجدول رقم **(7)** أن:

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 85،573 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 1،121 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 92،827 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 86،853 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 1،225 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 1،109 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 1،251 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

8/ قيمة مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي 1،064 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

9/ قيمة مربع كاي للعبارة التاسعة تساوي 1،549 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول رقم (8) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	510	%37،8
أوافق	650	%48،1
محايد	142	%10،5
لا أوافق	40	%3
لا أوافق بشده	8	%0،6
المجموع	1350	%100

يتضح من الجدول **أعلاه** أن عدد الأفراد الموافقين بشده عن جميع عبارات الفرضية الثانية بلغ نسبة (37،8%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ نسبة (48،1%)، والمحايدين بنسبة (10،5%)، والغير موافقين بنسبة (3%)، والغير موافقين بشدة بنسبة (0،6%).

يتضح من الجدول **رقم (8)** أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاى^2 لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والغير موافقين

والموافقين بشدة و المحايدين والغير موافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الثانية والتي نصت على أن (**هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخاصة بالشركات الصناعية وبين استخدامها للإدارة الإستراتيجية) قد تحققت.**

ثالثاً: تنص الفرضية الثالثة على أن: **هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك الإدارة العليا للإدارة الإستراتيجية وفاعلية الأداء بالشركات الصناعية.**

جدول رقم (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثالثة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تقوم الشركات الصناعية بصياغة أهداف الخطة الإستراتيجية مع الأهداف العامة التي تصنعها الإدارة العليا	1،75	0،867	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
إدراك المدراء في الشركات الصناعية بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها يزيد من قدراتهم في التعامل مع المتغيرات البيئية	1،83	0،755	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
قدرة المدراء علي كشف نقاط القوة والضعف والفرص والتعديات والتعامل معها في النشاطات المختلفة يمكنهم من تحقيق النجاح الاستراتيجي	1،86	0،844	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تسعي الشركات الصناعية إلى إدخال التحسينات بشكل مستمر على منتجاتها مما يدعم المركز التنافسي لها ويمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية	1،97	0،934	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
قيام الإدارة العليا بوضع برامج تدريبية للعاملين على كيفية وضع الخطط الإستراتيجية يضمن سير العمل وينعكس إيجابا على أدائهم	1،82	0،913	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تمكن الإدارة الإستراتيجية العاملين والشركات الصناعية من المشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلي تحسين أدائهم	1،86	0،760	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
نجاح الإدارة الإستراتيجية بالشركات الصناعية يعتمد على مهارة وقدرة المدراء على ترسيخ هذا المفهوم لدي العاملين بالشركة	1،77	0،787	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تعمل الإدارة الإستراتيجية على تنمية التفكير الاستراتيجي لدي المدراء مما يزيد من كفاءتهم	1،85	0،727	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
قدرة الإدارة العليا على التعامل مع الآخرين وفهم سلوكهم وتحفيزهم يحقق التكامل بين أجزاء المؤسسة وبيئتها المحيطة	1،76	0،692	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

تقوم الشركة بالاستعانة بالخبراء والمختصين في مجال الإدارة الإستراتيجية يضمن التطبيق الأمثل لهذا المفهوم	2،05	1،019	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

يتضح من الجدول رقم **(9)** أن:

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1،75 والانحراف المعياري لها يساوي 0،867 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الشركات الصناعية تقوم بصياغة أهداف الخطة الإستراتيجية مع الأهداف العامة التي تصنعها الإدارة العليا.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1،83 والانحراف المعياري لها 0،755 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن إدراك المدراء في الشركات الصناعية بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها يزيد من قدراتهم في التعامل مع المتغيرات البيئية.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1،86 والانحراف المعياري لها يساوي 0،844 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن قدرة المدراء علي كشف نقاط القوة والضعف والفرص والتعديات والتعامل معها في النشاطات المختلفة يمكنهم من تحقيق النجاح الاستراتيجي.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1،97 والانحراف المعياري لها يساوي 0،934 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الشركات الصناعية تسعي إلى إدخال التحسينات بشكل مستمر علي منتجاتها مما يدعم المركز التنافسي لها ويمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1،82 والانحراف المعياري لها يساوي 0،913 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن قيام الإدارة العليا بوضع برامج تدريبية للعاملين على كيفية وضع الخطط الإستراتيجية يضمن سير العمل وينعكس إيجابا على أدائهم.

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1،86 والانحراف المعياري لها يساوي 0،760 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الإدارة الإستراتيجية تمكن العاملين والشركات الصناعية من المشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلي تحسين أدائهم.

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1،77 والانحراف المعياري لها يساوي 0،787 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن نجاح الإدارة الإستراتيجية بالشركات الصناعية يعتمد على مهارة وقدرة المدراء على ترسيخ هذا المفهوم لدي العاملين بالشركة.

8/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة هي 1،85 والانحراف المعياري لها يساوي 0،727 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الإدارة الإستراتيجية تعمل على تنمية التفكير الاستراتيجي لدي المدراء مما يزيد من كفاءتهم.

9/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة هي 1،76 والانحراف المعياري لها يساوي 0،692 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن قدرة الإدارة العليا على التعامل مع الآخرين وفهم سلوكهم وتحفيزهم يحقق التكامل بين أجزاء المؤسسة وبيئتها المحيطة.

10/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة هي 2،05 والانحراف المعياري لها يساوي 1،019 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الشركة تقوم بالاستعانة بالخبراء والمختصين في مجال الإدارة الإستراتيجية يضمن التطبيق الأمثل لهذا المفهوم.

جدول رقم (10) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثالثة

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	التفسير
تقوم الشركات الصناعية بصياغة أهداف الخطة الإستراتيجية مع الأهداف العامة التي تصنعها الإدارة العليا	1،449	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
إدراك المدراء في الشركات الصناعية بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها يزيد من قدراتهم في التعامل مع المتغيرات البيئية	1،495	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
قدرة المدراء علي كشف نقاط القوة والضعف والفرص والتعديات والتعامل معها في النشاطات المختلفة يمكنهم من تحقيق النجاح الاستراتيجي	1،255	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
تسعي الشركات الصناعية إلى إدخال التحسينات بشكل مستمر على منتجاتها مما يدعم المركز التنافسي لها ويمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية	1،035	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
قيام الإدارة العليا بوضع برامج تدريبية للعاملين على كيفية وضع الخطط الإستراتيجية يضمن سير العمل وينعكس إيجابا على أدائهم	1،275	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
تمكن الإدارة الإستراتيجية العاملين والشركات الصناعية من المشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلي تحسين أدائهم	80،987	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
نجاح الإدارة الإستراتيجية بالشركات الصناعية يعتمد على مهارة وقدرة المدراء على ترسيخ هذا المفهوم لدي العاملين بالشركة	1،348	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
تعمل الإدارة الإستراتيجية على تنمية التفكير الاستراتيجي لدي المدراء مما يزيد من كفاءتهم	91،173	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
قدرة الإدارة العليا على التعامل مع الآخرين وفهم سلوكهم وتحفيزهم يحقق التكامل بين أجزاء المؤسسة	94،587	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة

وبيئتها المحيطة			
تقوم الشركة بالاستعانة بالخبراء والمختصين في مجال الإدارة الإستراتيجية يضمن التطبيق الأمثل لهذا المفهوم	84،200	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة

يتضح من الجدول رقم(**10**) أن:

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 1،449 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 1،495 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 1،255 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 1،035 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 1،275 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 80،987 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 1،348 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

8/ قيمة مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي 91،173 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

9/ قيمة مربع كاي للعبارة التاسعة تساوي 94،587 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

10/ قيمة مربع كاي للعبارة العاشرة تساوي 84،200 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول رقم (11) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	549	%36،6
أوافق	707	%47،1
محايد	177	%11،8
لا أوافق	49	%3،3

لا أوافق بشده	18	%1،2
المجموع	1500	%100

يتضح من الجدول **أعلاه** أن عدد الأفراد الموافقين بشده عن جميع عبارات الفرضية الثالثة بلغ نسبة (36،6%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ نسبة (47،1%)، والمحايدين بنسبة (11،8%)، والغير موافقين بنسبة (3،3%)، والغير موافقين بشده بنسبة (1،2%).

يتضح من الجدول رقم (8/3/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاى^2 لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والغير موافقين والموافقين بشدة و المحايدين والغير موافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الثالثة والتي نصت على أن (**هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك الإدارة العليا للإدارة الإستراتيجية وفاعلية الأداء بالشركات الصناعية) قد تحققت.**

رابعاً: تنص الفرضية الرابعة على أن:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستخدام الأمثل لموارد الشركات الصناعية وبين استخدامها للإدارة الإستراتيجية

جدول رقم (12) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الرابعة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تساعد الإدارة الإستراتيجية والشركات الصناعية في معرفة نقاط الضعف الداخلية وتقليل أثارها السلبية	1،76	0،766	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تطوير الشركات الصناعية لمنتجاتها الحالية وتصميم منتجات جديدة وتطويرها يدعم الموقف الاستراتيجي للشركة ويحقق التفوق على منافسيها	1،82	0،715	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تقوم الشركات الصناعية بتنفيذ الاستراتيجيات التي تساهم في الاستخدام الأمثل لإمكانيات الإنتاج	1،91	0،802	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تقلل الإدارة الإستراتيجية من حدة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة وذلك لتوضيح الأسس الخاصة بتحديد المسؤوليات الفردية	2،00	0،905	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تقوم الشركات الصناعية باتخاذ الإجراءات التصحيحية عند ملاحظة وجود انحراف عن الأهداف المحددة	2،01	0،897	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
صياغة الاستراتيجيات وتطويرها يعد عنصر رئيسي في تنفيذها على البيئة الصناعية	1،92	0،719	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تساهم الإدارة الإستراتيجية في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة مما يضمن لها البقاء والنمو والاستمرار في بيئة أعمالها	1،68	0،805	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

يتضح من الجدول رقم (12) أن:

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1،76 والانحراف المعياري لها يساوي 0،766 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الإدارة الإستراتيجية والشركات الصناعية تساعد في معرفة نقاط الضعف الداخلية وتقليل أثارها السلبية.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1،82 والانحراف المعياري لها 0،715 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تطوير الشركات الصناعية

لمنتجاتها الحالية وتصميم منتجات جديدة وتطويرها يدعم الموقف الاستراتيجي للشركة ويحقق التفوق على منافسيها.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1،91 والانحراف المعياري لها يساوي 0،802 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الشركات الصناعية تقوم بتنفيذ الاستراتيجيات التي تساهم في الاستخدام الأمثل لإمكانيات الإنتاج.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 2،00 والانحراف المعياري لها يساوي 0،905 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الإدارة الإستراتيجية تقلل من حدة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة وذلك لتوضيح الأسس الخاصة بتحديد المسؤوليات الفردية.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 2،01 والانحراف المعياري لها يساوي 0،897 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الشركات الصناعية تقوم باتخاذ الإجراءات التصحيحية عند ملاحظة وجود انحراف عن الأهداف المحددة.

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1،92 والانحراف المعياري لها يساوي 0،719 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن صياغة الاستراتيجيات وتطويرها يعد عنصر رئيسي في تنفيذها على البيئة الصناعية.

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1،68 والانحراف المعياري لها يساوي 0،805 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الإدارة الإستراتيجية تساهم في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة مما يضمن لها البقاء والنمو والاستمرار في بيئة أعمالها.

جدول رقم (13) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الرابعة

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	التفسير
تساعد الإدارة الإستراتيجية والشركات الصناعية في معرفة نقاط الضعف الداخلية وتقليل أثارها السلبية	1،459	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
تطوير الشركات الصناعية لمنتجاتها الحالية وتصميم منتجات جديدة وتطويرها يدعم الموقف الاستراتيجي للشركة ويحقق التفوق على منافسيها	1،673	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة

تقوم الشركات الصناعية بتنفيذ الاستراتيجيات التي تساهم في الاستخدام الأمثل لإمكانيات الإنتاج	1،385	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
تقلل الإدارة الإستراتيجية من حدة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة وذلك لتوضيح الأسس الخاصة بتحديد المسؤوليات الفردية	1،312	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
تقوم الشركات الصناعية باتخاذ الإجراءات التصحيحية عند ملاحظة وجود انحراف عن الأهداف المحددة	1،161	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
صياغة الاستراتيجيات وتطويرها يعد عنصر رئيسي في تنفيذها على البيئة الصناعية	1،759	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
تساهم الإدارة الإستراتيجية في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة مما يضمن لها البقاء والنمو والاستمرار في بيئة أعمالها	1،433	0،000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة

يتضح من الجدول رقم (13) أن:

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 1،459 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 1،673 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 1،385 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 1،312 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 1،161 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

6/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 1،759 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

7/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 1،433 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0،000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0،05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول رقم (14) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	354	%33،7

أوافق	529	%50،4
محايد	127	%12،1
لا أوافق	27	%2،6
لا أوافق بشده	13	%1،2
المجموع	1050	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول **أعلاه** أن عدد الأفراد الموافقين بشده عن جميع عبارات الفرضية الرابعة بلغ نسبة (33،7%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ نسبة (50،4%)، والمحايدين بنسبة (12،1%)، والغير موافقين بنسبة (2،6%)، والغير موافقين بشدة بنسبة (1،2%).

يتضح من الجدول (14) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاى2 لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن معظم عبارات الفرضية الرابعة أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والغير موافقين والموافقين بشدة و المحايدين والغير موافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بمعظم عبارات الفرضية الرابعة. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الرابعة والتي نصت على أن **(هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستخدام الأمثل لموارد الشركات الصناعية وبين استخدامها للإدارة الإستراتيجية) قد تحققت.**

النتائج والتوصيات:

النتائج:

1. تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلي لتشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة للعمال بتفويض الصلاحيات.
2. يتطلب تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالشركات الصناعية تخطيط متين ومتماسك ودعم شامل للهياكل التطبيقية.
3. إتباع الشركات الصناعية الخيار الاستراتيجي الذي يتناسب مع إمكاناتها الداخلية وظروفها الخارجية يحقق أهدافها
4. جود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من إجراءات وسياسات يشترك في وضعها العاملين يرفع الروح المعنوية لهم ويزيد من ولائهم للشركة.
5. إدراك المدراء في الشركات الصناعية بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها يزيد من قدراتهم في التعامل مع المتغيرات البيئية.
6. قدرة المدراء علي كشف نقاط القوة والضعف والفرص والتعديات والتعامل معها في النشاطات المختلفة يمكنهم من تحقيق النجاح الاستراتيجي.
7. نجاح الإدارة الإستراتيجية بالشركات الصناعية يعتمد على مهارة وقدرة المدراء على ترسيخ هذا المفهوم لدي العاملين بالشركة.
8. تعمل الإدارة الإستراتيجية على تنمية التفكير الاستراتيجي لدي المدراء مما يزيد من كفاءتهم.
9. تقلل الإدارة الإستراتيجية من حدة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة وذلك لتوضيح الأسس الخاصة بتحديد المسؤوليات الفردية.

10. تساهم الإدارة الإستراتيجية في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة مما يضمن لها البقاء والنمو والاستمرار في بيئة أعمالها

التوصيات:

1. تشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة للعمال بتفويض الصلاحيات عند تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
2. يجب أن يكون هنالك تخطيط متين ومتماسك ودعم شامل للهياكل التطبيقية لضمان تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالشركات الصناعية.
3. على الشركات الصناعية إتباع الخيار الاستراتيجي الذي يتناسب مع إمكاناتها الداخلية وظروفها الخارجية لتحقيق أهدافها.
4. الاهتمام بصياغة الاستراتيجيات وتطويرها لأنها تعد عنصر رئيسي في تنفيذها على البيئة الصناعية.
5. القيام بدراسة التحليل البيئي والخيار الاستراتيجي من حيث الصياغة والتنفيذ لكي تتمكن الشركات الصناعية من تحقيق أهدافها المرجوة.
6. لابد أن تسعى الشركات الصناعية إلي إدخال التحسينات بشكل مستمر علي منتجاتها مما يدعم المركز التنافسي لها ويمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية
7. على الإدارة العليا القيام بوضع برامج تدريبية للعاملين على كيفية وضع الخطط الإستراتيجية لضمان سير العمل ورفع كفاءة أدائهم.
8. على الشركات بالاستعانة بالخبراء والمختصين في مجال الإدارة الإستراتيجية حتى تضمن التطبيق الأمثل لهذا المفهوم.
9. أن تقوم الشركات الصناعية باتخاذ الإجراءات التصحيحية عند ملاحظة وجود انحراف عن الأهداف المحددة.
10. الاهتمام بصياغة الاستراتيجيات وتطويرها لأنه يعد عنصر رئيسي في تنفيذها على البيئة الصناعية.

قائمة المراجع:

- أبو ناعم، عبد الحميد (1993). الإدارة الإستراتيجية (إعداد المدير الاستراتيجي)، الطبعة الثانية، دار الثقافة العربية المتبديان، القاهرة.
- أحمد، القطامين، (2022). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- أحمد، محمد المصري (2004). التخطيط والمراقبة الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
- ثابت، عبد الرحمن إدريس، جمال الدين مرسي، (2003). الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر.
- جمال الدين، محمد المرسي وآخرون (2003). التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي الدار الجامعية، مصر.
- جمال الدين، محمد مرسي (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد العشرين)، الدار الجامعية، مصر.
- الدوري، زكريا: (2005) "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية "، ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- سعيد، يس عامر (2001). الإدارة وتحديات التغيير، دار الكتب، مصر.

- صلاح الدين، عبد الباقي (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر.
- عبد الرحمن، محمد (2000م). " أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي في الشركة السودانية للاتصالات المحدودة"، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية العلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة.
- بن حتبور، عبد العزيز (2004). الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، اليمن، ط2.
- قتيبة، إبراهيم (2010م). إدارة الأداء، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.
- الركابي، كاظم (2004). الإدارة الإستراتيجية -العولمة والمنافسة – دار وائل للنشر، عمان.
- الماضي، محمد المحمدي (2003). السياسات الإدارية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح.
- محفوظ، أحمد جودة، (2004). إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان.
- محمد، حنفي محمد نور، (2013). "أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، دراسة قطاع الاتصالات السودانية"، جامعة الخرطوم، كلية العلوم الإدارية، رسالة دكتوراه غير منشورة.
- نادية، العارف (2005). الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- نادية، العارف (2002). الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، ط 2.
- نور، محمد الامين عبد الرحمن محمد، (2019). "الإدارة الإستراتيجية وأثرها على أداء القطاع الصناعي، دراسة حالة شركة جياد لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة"، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، رسالة دكتوراه غير منشورة.
- Homas L. Wheelen ،J. David Hunger, (2000). Strategic Management and Business Policy : Toward global ،sustainability, 13th ed.

جميع الحقوق محفوظة 2022 ©، د/ شريف محجوب محمد يوسف، د/ عبد المطلب عثمان محمود دليل، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي.
(CC BY NC)