



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

## العدد الرابع عشر / الجزء الثاني آب 2022

دور الإدارة الإستراتيجية في رفع كفاءة أداء العاملين بالمنظمات الصناعية 'دراسة تطبيقية علي مجموعة شركات دال للمواد الغذائية'

**The role of strategic management in raising the efficiency of the performance of workers in industrial organizations "An applied study on the Dal Group of Foodstuff Companies.**

"

د. مجاهد الصديق عبدالقادر محمد - أ. ادارة الاعمال المساعد - كلية التجارة - جامعة النيلين

**Dr. Mujahid Al-Siddiq Abdul Qadir Muhammad – a. Associate Business Administration – Faculty of Commerce – Al-Neelain University**

### المخلص:

تمثلت مشكلة البحث في هل هنالك إتباع للمنهج العلمي السليم في تنفيذ الإدارة الاستراتيجية لرفع كفاءة أداء العاملين بالشركة، هل تواكب الإدارة الاستراتيجية التطورات الحديثة علي بناء التوقعات في شركة سيقا لمطاحن الغلال، يهدف البحث الي عملية الإدارة الاستراتيجية وأثرها علي رفع كفاءة الاداء بالشركة، ما توفره الإدارة الاستراتيجية من أهداف وأتجاهات واضحة عن مستقبل الشركة لرفع كفاءة أداء العاملين بها، معرفة جوانب القصور في كفاءة أداء العاملين وكيفية معالجتها وتحقيق الفعالية، يختبر البحث عدد من الفروض منها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط بناء علي التوقعات و الادارة الاستراتيجية، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط المالي و الادارة الاستراتيجية، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رفع كفاءة الاداء و الادارة الاستراتيجية ، يتم إستخدام المنهج التحليلي الوصفي بإستخدام أسلوب دراسة الحالة بإستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS توصل الي عدد من النتائج منها يشارك الموظفين بالشركة في صياغة الأهداف الإستراتيجية، يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانات المادية والبشرية في القطاع



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

## Arab Journal for Humanities and Social Sciences

نحو تحقيق أداء أفضل، معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء الشركة، وجود تأثير لتطبيق وإستخدام المحور المالي على مقاييس الأداء. توصل البحث الي عدد من التوصيات منها أوصي الشركة أن تضع نظام حوافز ومكافآت لتطوير الأداء والمساعدة في تحقيق الأهداف، لابد من تشجيع الرؤساء للمرؤوسين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم، أوصي الشركة بأن تقوم الإدارة العليا بعرض الخطط الإستراتيجية والبرامج على كافة الإدارات للحصول على آرائها وملاحظاتها عليها قبل إقرارها.  
الكلمات الافتتاحية: الإدارة الاستراتيجية، كفاءة الاداء .

### Abstract.

The problem of the research was whether there is a proper scientific approach in implementing strategic management to raise the efficiency of the company's employees' performance. Does strategic management keep pace with recent developments on building expectations in Segra Grain Mills Company, the research aims at the strategic management process and its impact on raising the efficiency of performance in the company, what it provides Strategic management includes clear goals and directions about the company's future to raise the efficiency of the performance of its employees, knowing the shortcomings in the efficiency of the employees' performance and how to address them and achieve effectiveness. The research tests a number of hypotheses, including a statistically significant relationship between planning based on expectations and strategic management, there is a related relationship Statistical significance between financial planning and strategic management. There is a statistically significant relationship between raising the efficiency of performance and strategic management. The descriptive analytical approach is used using the case study method using the statistical package for social sciences SPSS. The research reached a number of results, including the participation of employees in the company in formulating goals Strategy, planning works on the optimal utilization of the material and human



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

potential in the cat Towards achieving better performance, the profit growth criterion is one of the basic criteria for judging the company's performance, and there is an impact of the application and use of the financial axis on performance measures. The research reached a number of recommendations, including I recommend the company to set up a system of incentives and rewards to develop performance and help achieve goals. It is necessary to encourage superiors to subordinates to present their ideas and suggestions. I recommend the company that the senior management present strategic plans and programs to all departments to obtain their opinions and observations on them before its approval

**Key words: strategic management, performance efficiency.**

الاطار المنهجي للبحث

أولاً: المقدمة :

أن البذرة الأولى لتطور الإدارة الإستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه سياسات الأعمال الذي بدأ في مدرسة هارفارد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية ، التسويقية ، الموارد البشرية، المالية). ظهرت الحاجة الي بلورة الإدارة الاستراتيجية خصوصاً مع تغير بيئة الأعمال المستقرة إلي بيئة سريعة التغير وما تضمنها من منافسة عالية وظروف بيئة غير مؤكدة وضرورة الإستجابة لمتغيرات المواقف البيئة التي تواجهها المنظمة . كذلك تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتخصيص الموارد التنظيمية بما يضمن وضع الاهداف والغايات الرئيسية في المنظمة ومن ثم إقتناص الفرص البيئة المتاحة وتجنب أو تقليل التهديدات المحتمله وعند ذلك القيام بتخصيص الموارد وتحديد السياسات التفصيلية ومتابعة وتقييم تنفيذ الإختيار الإستراتيجي.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

فتطور كفاءة أداء يعني تطور العمل وهذا يتطلب أساليب وبرامج متنوعة، تختلف بطبيعة مهام المؤسسات وأهدافها ، فمن تلك الوسائل تدريب العاملين وإعادة تأهيلهم ، والندوات العلمية والدراسات النظرية واستطلاع الرأي ويأتي التحفيز في مقدمة أساليب تحسين الإنجاز وتحقيق الإشباع الوظيفي ، وإن أغلب المنظمات تعمل وتحتاج إلى تحفيز موظفيها والتأثير فيهم لتزويدهم بالأسباب والعوامل التي تجعل عملهم فعالاً وتزويدهم شعوراً بقيمة العمل المنجز لأنهم يعملون ما يريدون عمله بدافع داخلي وإشراف ذاتي، كما أن التحفيز يلعب دوراً هاماً في مستوى الأداء ويغطي بعض النواقص والعيوب .

وقد أصبح الإهتمام بالإدارة الإستراتيجية للتركيز علي مستوى كفاءة اداء المنظمة ككل، مما دعا الجامعات وكلليات الإدارة لتعليم طلبه إدارة الأعمال مفهوم البيئة وأنواعها وتأثيرها علي منظمات الأعمال من حيث إتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها وأهدافها . وقد أدى أهتمام الرواد والباحثين بتأثير العوامل البيئة للمنظمة ككل إستبدال مصطلح سياسة الأعمال بمصطلح الإدارة الإستراتيجية نظراً لشموليته وقدرته علي تمكين المنظمات من بلوغها أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية.

#### مشكلة البحث:

تعد عملية الإدارة الاستراتيجية في غاية الأهمية لرفع كفاءة اداء العاملين ولزيادة الانتاج وتحسين جودة السلعة لتحقيق الاهداف حيث قام الباحث بدراسة علي لمطاحن سين للغلال بوجود خلل وضعف وعدم وجود تخطيط إستراتيجي فعال عليه يمكن صياغة مشكلة البحث خلال السؤال الرئيسي إلي أي مدى ينعكس دور الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة اداء العاملين في شركة مطاحن سيقا للغلال ومنه يمكن صياغة التساؤلات الفرعية الآتية:

1. هل هنالك إتباع للمنهج العلمي السليم في تنفيذ الإدارة الاستراتيجية لرفع كفاءة اداء

العاملين بالشركة

2. هل تواكب الإدارة الاستراتيجية التطورات الحديثة علي بناء التوقعات في شركة سيقا

لمطاحن الغلال



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

**أهمية البحث:**

الاهمية العلمية:

تأتي أهمية البحث العلمية لمعرفة علاقة الادارة الاستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي ومواجهة التغيير المتوقع في البيئة المحيطة وإمداد الباحثين والدارسين بالادبيات والمعلومات عن موضوع البحث

**الاهمية العملية:**

تساعد متخذي القرار بالشركة علي ترشيد قراراتهم مما يسهم في تطور الاداء بالشركة وزيادة إهتمام الباحث لمعرفة الإدارة الاستراتيجية بعملية التخطيط الاستراتيجي وأهميتها لنجاح المؤسسة التجارية

**أهداف البحث:**

يهدف البحث إلي التعرف علي الاتي:

1. عملية الإدارة الاستراتيجية وأثرها علي رفع كفاءة الاداء بالشركة
2. ما توفره الإدارة الاستراتيجية من أهداف وأتجاهات واضحة عن مستقبل الشركة لرفع كفاءة أداء العاملين بها
3. معرفة جوانب القصور في كفاءة اداء العاملين وكيفية معالجتها وتحقيق الفعالية وبناء التوقعات
4. معرفة المتطلبات الرئيسية للإدارة الاستراتيجية ومعرفة جوانب القصور في الرضا لدى العاملين بالشركة

**فرضيات البحث:**

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط المالي و الادارة الاستراتيجية
2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط بناء علي التوقعات و الادارة الاستراتيجية

**منهجية البحث:**

يتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي باستخدام أسلوب دراسة الحالة باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

**مصادر وأدوات جمع البيانات:**

أولاً: المصادر الأولية: المقابلات الشخصية والاستبانه  
المصادر الثانوية: الكتب والرسائل العلمية والمجلات العلمية والدوريات و أوراق العمل ومواقع  
الانترنت والتقارير والجهات الحكومية المختلفه ذات الصلة.

**حدود البحث:**

الحدود الزمانية: 2021م

الحدود المكانية: شركة سقا للغلال

الحدود البشرية: عينه من العاملين بشركة دال للمواد الغذائية

الحدود الموضوعية: دور الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الاداء في شركة دال للمواد الغذائية

**هيكل البحث:**

يتكون البحث من الاطار المنهجي للبحث ثلاث محاور فتناول المحور الاول الاطار النظري للادارة  
الاستراتيجية والمحور الثاني: الاطار النظري لكفاءة الاداء ، أما المحور الثالث: الدراسة الميدانية  
الخاتمة وتشمل علي النتائج والتوصيات وقائمة المراجع والمصار

**ثانياً: الدراسات السابقة:**

**1. دراسة هويدا عامر سالم محمد 2014م(1)**

تناولت هذه الدراسة دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة أداء المنشآت في أن الادارة  
الاستراتيجية تساعد المنشآت وغيرها على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم  
معها، كذلك يوضح التخطيط الاستراتيجي صورة المنشأة أمام كافة جماعة أصحاب العمل وغيرها  
من المبررات التي جعلت يتطرق لهذا الموضوع لأهميته القصوي . وتمثلت مشكلة الدراسة من أن

---

(1) هويدا عامر سالم محمد ، دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة أداء المنشآت (بالتطبيق علي شركة سوداني للاتصالات في الفترة من  
2005م - 2014م)،(الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال  
، 2014م)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تجاهل المنشآت للتخطيط الإستراتيجي الذي يؤدي الى إنخفاض في كفاءة أداء كثير من المنشآت، وذلك لنقص خبرة العاملين الذين يقومون بعملية التخطيط الإستراتيجي، وقد هدفت الدراسة الى معرفة دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة أداء المنشآت ومعرفة العقبات التي تعترض مسار التخطيط الإستراتيجي وتحول دون الاستفادة منه. وتتبع أهمية

الدراسة في أن التخطيط الإستراتيجي يلعب دوراً كبيراً في ترجمة الرسالة والرؤيا الواضحة للمنشأة، مما يؤدي الى تحسين أداء العمل في المنشأة. وقد تمثلت فروض الدراسة في أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية متغيرات التخطيط الإستراتيجي وكفاءة أداء المنشأة، وأيضاً هنالك علاقة طردية بين التخطيط الإستراتيجي الجيد وتحقيق أهداف المنشأة. أتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي والمنهج الوصفي والمنهج التحليلي الإحصائي، وتمثلت أدوات جمع البيانات في الإستبانة والتي كان عدد 100 إستبانة والتي تم أخذها عشوائياً من شركة سوداني للاتصالات ولقد تم تحليل البيانات عن طريق الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية بالإضافة لأداتي المقابلات والملاحظة. توصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها أنه يصعب تحقيق رقابة إيجابية بدون تخطيط سليم، وأن التخطيط الجيد والسليم يحدد معايير الأداء التي على ضوءها يساعد في تسهيل عملية الرقابة ووجود علاقة طردية بين التخطيط الإستراتيجي الجيد وتحقيق أهداف المنشأة. أوصت الدراسة بضرورة صياغة معايير وقيم أخلاقيه معروفة تؤدي الى تغذية وتقوية ثقافة الشركة تجاه التخطيط الإستراتيجي. كما أوصت الدراسة بالعمل على إكتشاف مدي قدرة ومرونة الهيكل التنظيمي للشركة على تحقيق أهدافها وإنزال إستراتيجيتها على أرض الواقع.

## 2-ندي أحمد محمد آدم 2014م: (1)

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الأداء بمنظمات الأعمال بالتطبيق على شركة ماثيو للإنتاج الزراعي والحيواني ولتحقيق هذا الهدف تم جمع البيانات والمعلومات من خلال استبانة صُممت لهذه الغاية، حيث أُجريت الدراسة الميدانية

(1) ندي أحمد محمد آدم ، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الأداء ، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال ، غير منشورة، 2014م)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

للتعرف على وجهات نظر العاملين بشركة ماثيو للإنتاج الزراعي والحيواني بولاية الخرطوم وعددهم (100) مبحوث. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، ومن ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبيانات، وتبيان العلاقات عن طريق اختبار مربع كاي. توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها، وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين فهم التخطيط الاستراتيجي ورفع كفاءة الأداء، ووجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي ورفع كفاءة الأداء، ووجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين وجود إمام تام وتفهم كامل لدي المديرين بأهمية وجود خطة استراتيجية ورفع كفاءة الأداء عند مستوى دلالة معنوية (0.05). وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها، ضرورة اعتبار مبادئ التخطيط الاستراتيجي جزء أساسي من ثقافة القيادة العليا بشركات الإنتاج الزراعي والحيواني والعمل على زيادة الوعي لجميع العاملين بضرورة التخطيط الاستراتيجي، والاهتمام بالأبعاد التشغيلية المتعلقة بشركات الإنتاج الزراعي والحيواني من حيث تحسين العمليات الإنتاجية بشكل أكبر، وتحسين الى ات الاتصال بشكل كفؤ وفعال، وتدريب العاملين على سبل تقليل الأخطاء. كما توصي الباحثة بتوجيه جهود الباحثين تجاه التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على الإنتاج بمنظمات الأعمال، والتعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بشركات الإنتاج الزراعي والحيواني.

## 2. دراسة فاطمه عبدالله 2014م(1):

تناولت الدراسة الادارة الاستراتيجية واثرها على كفاءة الاداء صناعة السكر في القطاع العام بالسودان ، تمثلت مشكلة الدراسة في هل العوامل الطبيعية في السودان غير مناسبة لزراعة قصب السكر لإنتاج السكر بكميات تجارية ، هل هي معوقات بالبيئة الخارجية مثل الضرائب

(1) فاطمه عبدالله الطيب ، الادارة الاستراتيجية واثرها علي كفاءة الاداء صناعة السكر في القطاع العام بالسودان ،(أمدردمان: جامعة أم

درمان الاسلامية ، كلية الدراسات العليا، كلية العلوم الادارية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ،قسم إدارة الاعمال ، 2014م)





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

والرسوم القومية والولائية المفروضة على صناعة السكر ، هل هو عدم كفاءة الإدارة والأساليب الإدارية المتبعة.

هدفت الدراسة الى دراسة الادارة الاستراتيجية وتأكيد اهميتها كأسلوب إداري واداء علمية للوصول الى اهداف الشركة وفهم افضل البنية الحالية والمستقبلية الى تعمل الشركة بها تهدف الدراسة الى اختبار صحة الفروض التالية هناك معوقات ومشاكل بالبيئة الخارجية اثرت سلباً على كفاءة الاداء بالشركة السودانية ، هل هناك نقاط ضعف بالبيئة الداخلية اثرت سلباً على كفاءة الاداء بشركة السكر السودانية تتمثل في : نقاط ضعف في الاسلوب الاداري والمتبع في شركة السكر السودانية، نقاط ضعف في الهيكل التنظيمي والبحوث، نقاط ضعف في تكنولوجيا الالات ، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية أن شركة السكر السودانية تواجه العديد من المعوقات والمشاكل البيئة الخارجية ونقاط الضعف وأن الشركة تطبق الأساليب الادارية التقليدية مما انعكس سلباً على ادائها وقد أثبت النتائج صحية وفروض البحث واوصت باعتماد المنهجية العلمية وفي الادارة واستخدام مفاهيم الادارة الاستراتيجية وكذلك بضرورة تنفيذ برامج تدريبية للقيادات الادارية وزياده معرفتهم بالأساليب الادارية الاستراتيجية من خلال الدورات التدريبية والسمنارات لتوضيح أهمية الادارة الاستراتيجية في تطوير كفاءة الاداء.

### 3. دراسة على ميا وآخرون 2017م: (1)

تناولت الدراسة الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال"دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري" وتمثلت مشكلة البحث في دراسة ما هو تأثير الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة اداء منظمات الاعمال في هل تحرص كل المنظمات على تحسين وتطوير أدائها للوصول الى الأداء المتفوق وإن واقع المنظمات يشير الى أن تدني مستوي نجاح اداء المنظمات في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة استراتيجياتها.

(1) علي ميا وآخرون، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال"دراسة ميدانية علي المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"،(سوريا: مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية \_ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (1) 2007)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يسعى البحث الى تحقيق الأهداف التالية: إيضاح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها وضرورة تطبيقها في منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري . تشخيص الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري.

ينطلق البحث من الفرضيات الأساسية التالية لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الظروف المحيطة بالمنظمات محل البحث والظروف المحيطة بمنظمات الأعمال والتي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية بمفهومه العلمي. ، لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين كيفية وضع الدعائم الإستراتيجية المطبقة في المنظمات محل البحث وكيفية وضع الدعائم الإستراتيجية بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها . أتبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ، توصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها عدد محدود جداً من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وقد حصلت هذه المعلومات من الدورة التدريبية الوحيدة التي أرسلوا الى ها وتتصف بأنها محدودة جدا ، تتصف البيئة الخارجية للمنظمات بتسارع التغيرات الكمية والنوعية وبتزايد حدة المنافسة التي تواجهها وبتأثير ذلك على أهداها واستراتيجياتها وكل ما سبق يعتبر دواعٍ كافية لتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية

من خلال نتائج الدراسة تم التوصل الى التوصيات الاتية إخضاع كافة المدراء على مستوى المنظمة وعلى المستوى الوظيفي الى دورات تدريبية متخصصة في أسلوب الإدارة الإستراتيجية وبالتالي لا بد من استقطاب خبراء في الإدارة الإستراتيجية من أجل الحصول على أفكارهم المعرفية، تقديم الحوافز المناسبة للتفكير الاستراتيجي بمعنى عدم الاقتصار على ربط الحوافز بإنجاز الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف، وإنما يجب تحفيز القائمين على عملية تصميم الاستراتيجيات، يجب الحرص على إشراك كافة المدراء في المستوى الوظيفي في عملية تصميم وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بصورة مباشرة ومبكرة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

دراسة حابس محمد حتاملة، نجوى عبدالحميد دراوش 2019م: (1)

تناولت الدراسة الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين تمثلت مشكلة الدراسة في ما مستوى تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.005$ ) (في متوسطات استجابات القادة الأكاديميين حول مستوى تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن تعزى لمتغيرات: (الجنس، والجامعة، والكلية، والرتبة الأكاديمية، والمسمى الوظيفي؟)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لأثر درجة فاعلية الأداء المؤسسي من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الخاصة شمال الأردن تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والجامعة، والكلية، والرتبة الأكاديمية، والمسمى الوظيفي)

أختبرت الدراسة الفروض التالية تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين حسب المتوسطات الحسابية ، تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الأردنية شمال الأردن تعزى لمتغيرات (الجنس، والجامعة، والرتبة الأكاديمية، والكلية، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟ تم استخدام المنهج الوصفي التحليل باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية توصل الي البحث الى عدد من النتائج منها التي أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق تعزى لأثر متغير المسمى الوظيفي في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، وقد تعزى النتيجة حسب تقديرات عينة الدراسة إلى أن القائد الأكاديمي في منصبه على الرغم من مسماه الوظيفي يسعى جادا ه في مجال عمله الإداري كقائد مسؤول عن الاقسام كليته، لذا

(1) حابس محمد حتاملة ونجوى عبد الحميد دراوش ، الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، (القاهرة: المجلة العلمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد(46)، العدد(2)، 2019م)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

إلى اثبات قدرته على أداء واجب يسعى إلى التنوع في استخدام الطرق ووسائل الأداء المتميز

لإثبات جودة عمله

توصلت الدراسة الي عدد من التوصيات منها ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين تسهم في تنمية

الإبداع الأدائي لديهم، وتعزز من مهاراتهم وكفاءتهم الذاتية من أجل الحصول على جودة متميزة

في الأداء المؤسسي الجامعي، بعيد عن التعقيد والرتابة في التعامل.

**المحور الاول: الاطار النظري للادارة الاستراتيجية:**

**مفهوم الإدارة الاستراتيجية :**

ذكر الكتاب في كتبهم العديد من التعريفات لمفهوم الإستراتيجية ويمكن عرضها كالآتي :

1.تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها مجموعة القرارات والتصرفات التي تحدد الأداء في الأجل

الطويل للمنظمات .

2.كما تعرف بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات المصممة

لإنجاز أهداف المنظمة .(1)

3.وتعرف بأنها "عملية إنجاز وتنفيذ القرارات الإستراتيجية" ويركز هذا التعريف علي القرارات

الإستراتيجية التي تؤدي إلي تغيير رئيسي في المنظمة .

4.كذلك تعرف الإدارة الإستراتيجية "بأنها العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات والتي

من خلالها يتم تحليل فرص ومهددات البيئة الخارجية وواجهة الضعف والقوى في المنظمة

وحدات الأعمال والمستوي الوظيفي التي تتطابق مع أوجه القوة والضعف في المنظمة وفرص

وتهديدات البيئة الخارجية ومن ثم تطبيق الإستراتيجيات وممارسة الرقابة الإستراتيجية ."

(1) عادل رؤوف ، دعائم الفكر الاستراتيجية في الادارة ، (الرياض : دار طيبة للنشر والتوزيع ، 2011م)،ص14



### تعريف آخر:

الإدارة الاستراتيجية هي علم وفن يهتم بشككل وتقييد وتقييم القرارات أو بأنها الدور الأساسي للمنظمة والذي يتم تعريفه بواسطة كل الأطراف صاحبة المصلحة ويتحمل المخاطر وبأن وضع المنظمة في المستقبل.(2)

### المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الإستراتيجية :

تقوم الإدارة الإستراتيجية علي أربع مرتكزات أساسية هي :

1. تتبع الإدارة الإستراتيجية منهاجاً واسلوباً كلياً في إدارة المنظمة علي غير الحال في الإدارة التشغيلية .

2. الإدارة الإستراتيجية تتبني نظرة طويلة المدى تعني بالأهداف الكلية طويلة الأجل .

### خصائص الادارة الاستراتيجية:

1. التحديد المسبق لكل من اسلوب العمل والهدف
  2. اتساق الغايات والاهداف والاستراتيجيات مع وسائل البنك
  3. اعاده التكيف بصورة مستمرة مع المتغيرات التي تحدث والداخلية للبنك
  4. تضمن الخطة الاستراتيجية للبنك بكافه اشكال الخطط المالية العمليات الجارية
  5. المراجعة الدورية لكافه خطط وبرامج البنك .
- ويرى البعض أن عملية الادارة الاستراتيجية تضمن خمس مهام رئيسية ومتصله هي :

1. تطور رسالة المنشأة

2. وضع الهدف

3. تطوير الاستراتيجية والاختيار

4. التنفيذ الاستراتيجي (1)

(2)يسين الحاج عابدين ابراهيم ، التخطيط الاستراتيجي في السودان ، (الخرطوم : مطبعة العملة للنشر، 2012م)،ص54  
(1)المرجع السابق ، ص 52



5. التقييم والمراجعة والتعديل .

### أهداف الإدارة الاستراتيجية :

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المنظمة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوي للمنظمة ، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية<sup>(1)</sup>:

1-تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوة العاملة بالشكل الذي يزيد قدراتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

2- اتخاذ قرارات هامة تؤثر وتعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وتقوية مركزها التنافسي ، وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع منه.

3-تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراءات عمليات تخصيص الموارد حسب الأولويات.

4-زيادة فعالية وكفاءة اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنطقة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.

5-إيجاد المقاييس الموضوعية للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية فالإدارة التي تفشل في تحقيق أهداف المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.

---

(1). محمد أحمد سالم الغوطي ، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الانتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة ،(عزة: الجامعة الاسلامية بغزه ، كلية الدراسات العليا ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، 2017م)،ص111



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

6- الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة ودرء ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاح المنظمة.

7- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلاً أن تكون قرارات المنظمة هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين (أي المنظمات الأخرى).

8- إيجاد نظام للإدارة الاستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج في حل المشكلات.

9- تشجيع استشارات العاملين والموافقة عليها يقلل من مقاومتهم للتغيير ، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء داخل المنظمة.

### فوائد الإدارة الاستراتيجية:

تتمثل فوائد الإدارة الاستراتيجية في الآتي (2) :

- 1- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- 2- تاريخياً كانت الفائدة الأساسية للإدارة الاستراتيجية تنحصر في مساعدة المنظمة على عمل استراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الاستراتيجي.
- 3- استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغيير.
- 4- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة.
- 5- تدعيم المركز التنافسي.
- 6- التخصيص الفعال للإمكانيات والموارد

(1) . مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005م) ص 20



### أهمية الإدارة الاستراتيجية :

تتبع أهمية الإدارة الاستراتيجية من متابعة وتقييم أداء المنظمة كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الانظمة الفرعية الي جانب تحليل أداء الانظمة الفرعية والمناخ التنظيمي والثقافي التنظيمية وما يتضمن هذه المجالات والانظمة من عناصر القوة والضعف وتقييم الأداء الاستراتيجي بتمديد مركز المنظمة الاستراتيجي وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الاثر المباشر في اتاحه فرصه البقاء والنمو التطوير في صناعة ويعتبر التكامل الاستراتيجي شرطاً جوهرياً للكفاءة والفاعلية. (2)

هناك ثلاث أسس تؤخذ في الحسبان عند أعداد الاستراتيجية التسويقية وهي :

1. التسويق وسيله لتحقيق رغبات المستهلك
2. التسويق بهذا الي تحقيق الربح
3. التسويق وظيفه متكاملة. (1)

### ثانياً: عناصر الإدارة الاستراتيجية:

1. رفع مستوى الخدمات والمنتجات الموجهة للعملاء
2. التأكد من مشاركة العاملين وروح فريق العمل
3. استخدام قياسات الأداء للتركيز علي النتائج
4. الاعتماد علي جمع وفسير البيانات
5. دعم الإدارة القائمة علي الحقائق الواقعة
6. دعم مشاركة الأداء والتوزيع للكفاءة والفعالي الموارد

(2) د. عبد المعطي ابو الرب، الإدارة الاستراتيجية، (الاسكندرية : الدار ا لجامعية للنشر ، 2009م)، ص 88

(1) احد فهمي جلال ، استراتيجيه الإدارة ، (القاهرة : دار وائل للنشر والتوزيع ، 1990م)، ص 122





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

7. عملية الادارة الاستراتيجية اكثر أهمية من الخطة ذاتها قد يقوم به الاستراتيجية هو الانفراد

بوضع الخطة الاستراتيجية ثم تقديمها للمديرين التنفيذيين ليتولوا التنفيذ.(1)

**المحور الثاني: الاطار النظري لكفاءة الاداء:**

**مفهوم كفاءة الاداء:**

هنالك إصطلاحات كثيرة يستخدمها الكتاب المختلفون للدلالة على قياس أداء العاملين منها مثلاً تقدير الكفاءة ، والذي يعني تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحياتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء اعمالهم الحالية وتحملهم لمسؤولياتهم(1) وهناك مصطلح الفعالية والذي يعني قدرة المؤسسة على تأمين الموارد المتاحة واستخدام بكفاءة تلحقيق اهداف محددة(2)

كما يستخدم البعض اصطلاح "كفاءة العامل" والذي يعني الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي تُؤكل إليهم ، وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسين الذي طرأ على أسلوبهم في أداء العمل وأخيراً على معاملة زملائهم مرؤوسيههم هذا يعني أن الهدف من قياس كفاية العامل هو تقييم عمله الذي أنجزه خلال فترة زمنية محددة وتصرفاته مع من يعملون معه، كذلك تحديد العلاوات أو إجراء الترقيات أو التنقلات أو لتدعيم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وحل مشاكل الأفراد والصعوبات التي تواجههم في العمل .

**أهمية تقييم كفاءة الاداء ::**

تتمثل أهمية تقييم الأداء في الآتي(3):

1- تكمن أهمية تقييم الأداء في أنه أحد الوظائف الاساسية لإدارة القرار اعتمادا أساسيا لأجل

تحديد وتحليل وتقرير مستويات الإنجاز الفعلية للأفراد في فترة زمنية وبالتالي فهو يمثل

أحد مداخل القرارات المتعلقة بالأفراد.

(1) المرجع السابق، ص 200

(1) مصطفى نجيب شوايش ، إدارة الموارد البشرية ، (عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع ، 1996م)، ص 86

(2) حسين حريم ، إدارة المنظمات ، (عمان : دار الحامد للنشر ، 2003م)، ص 92

(3). رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، (مصر : المكتبة الجامعية ، 2007م) ، ص 283.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- 2- يعد تقييم الأداء من الأمور الهامة عند الكيفية التي تؤدي بها الأعمال والمساعدة في تحديد مسؤولية قرار هذه الأعمال وإجراء المحاسبة والمعادلة عند الأخطاء.
- 3- كما أنه يوفر المعلومات التي تمكن من تطوير وتحسين أداء الأفراد لأعمالهم.
- 4- أن تتأكد المنظمة من أن جميع الموظفين تمت معاملتهم بعدالة.
- 5- أن تحدد المنظمة اصحاب الإنجازات من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزملاء لاتخاذ قرارات ترقية لهم.

#### محددات كفاءة الأداء :

الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ما ينتج من تضافر عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلباً أو إيجاباً<sup>(4)</sup>.  
يطلق على هذه العناصر محددات الأداء تتمثل هذه المحددات في الآتي<sup>(5)</sup>:

- 1- الجهد : وهو الناتج من حصول الفرد علة التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- 2- القدرات : تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
- 3- إدراك الدور والمهمة : تعني الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، وتقويم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميته في مهامه بتعريف إدراك الدور.
- 4- الوظيفة (متطلبات العمل) : وما يتعلق بها من واجبات و مسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات و المعدات المستخدمة.

#### مقومات كفاءة الأداء :

أولاً : مقومات الأداء

#### 1-الفعالية :

(1) علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة : دار غريب ، 1997م) ، ص 112

(2) عبد البارى ابراهيم دره ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، (القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003) ، ص 119.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ويقصد بها القدرة على العمل الذي يحقق المرغوب الوصول إليه ويعبر عنها بالدفع الإيجابي لتحقيق الأهداف من حيث تركيز الفعالية على سرعة الأداء وليس وقته بمعنى أنها تركز على حجم المنتج أكثر منه على التركيز على بقية المنتج. (6)

2- الكفاءة

وهي تعني الصلاحية أو القدرة على إتمام النشاط حسب ما خطط له حيث تركز أكثر على الكيفية التي يتم بها تحقيق أهداف المنشأة ككل وبأقل تكلفة مالية وأقل جهد ووقت. (7)

3- المناخ :

يعد المناخ هو الطريقة التي تسير فيه المنظمة وتتأثر بعوامل مناخ داخلية وخارجية كلما كانت الظروف المناخية تزيد من أسلوب الضغط حسب المنشأة كانت مستوى التأثير بتركيز ويحسب عليه المنشأة تتوافق مع ظروف مناخ العمل (8).

4- الابتكار :

يعالج الابتكار عملية تحسين الأداء من خلال اكتشاف الطبيعة الإبداعية للتركيز على الابتكار باعتباره جهد عقلي ابداعي يرتبط بالنواحي النفسية للشخص المبدع وسلوكه ونوع الأنشطة التي بها يمكن تنمية النواحي الابتكارية لدى الفرد حسب طريقة تقييم التدريب وتحسين الظروف البيئية لدراسة للشخص المبدع والقدرة على التجديد وخلق التفكير الشخصي والقدرة على التنظيم والابعاد الوجدانية وهو يعرف بالسمات الشخصية التي ترتبط بنوع الاشغال الاكتفاء على الذات مقابل التركيز على حل المشكلات والتعليم التلقائي كوسيلة مقابل كبح المعوقات والقدرة على التسليم بالغيبات والاهتمام بالنواحي الديمقراطية مع البعد عن التسلط ، فنجد مناخ العمل يهتم بالتشجيع على التفكير الابتكاري وتقديم المساندة الميدانية لحل معوقات العمل (9).

6 .Caroline Nilsson Games trainess – new york , MC Graw-Hill, in 1993, p.39

7. عمر وعقبلي ، إدارة القوة العاملة ، (عمان : دار الزهروان للنشر ، 2002م) ، ص 78.

8. عبدج الله البرعي ، تقويم أداء العاملين في المنشآت بين النظرية والتطبيق ، ( القاهرة المطبعة العربية ، 1998م ) ، ص 40.

(1) حسين يعقوب نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة، (الاسكندرية: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 2004م)، ص 45



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مشكلات عملية كفاءة الأداء

وتتمثل في الآتي<sup>(10)</sup>:

1- عدم وضوح معايير الكفاءة:

يختلف الناس في مفاهيمهم وتفسيرهم للألفاظ والعبارات

2- الميل للوسطية:

يميل بعض الرؤساء والمديرين على تركيز نتائج تقويمهم لأداء مرؤوسيههم في وسط الطريق منتجين بذلك أقصى درجات الكفاءة وأدائها.

3- التحيز الشخصي:

قد تظهر صفة التحيز الشخصي عند بعض القائمين بغض النظر عن نتائج الأداء الفعلية للموظفين وأن تكون بواعث هذا التحيز نفسية واجتماعية أو دينية و عرقية أو سياسية وقد تكون تجاه الجنس أو العمر.

4- التشدد والليونة:

كما يحدث مع بعض الاساتذة في الجامعات نجد أن هنالك مفرطة في الدرجات وأخرى متشددة ولكل من هؤلاء فلسفته و طرق كفاءة للأداء ولكن كلتا الحالتين غير متوازنة وغير مقبولة.

5- التأثير الإداري:

يميل الكثير من الرؤساء والمشرفين إذا كان الهدف من عملية الكفاءة هو منح العلاوة أو الترقية أو المكافأة و من واعطاء تقديرات غير متدنية لمرؤوسيههم حرصت على توكيد العلاقات معهم وتجنباً للحرج الذي قد يشعرون به إذا كان تقديرات الاقسام الأخرى عالية مما يترتب عليه حصول الموظفين بهذه الأقسام على مردودات مالية ومعنوية.

<sup>10</sup>. مدني عبد القادر علاقي ، الطبعة الثانية (عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، 2007م) ، ص 301-302.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المحور الثالث: الدراسة الميدانية:

أولاً: مجتمع الدراسة :-

يُقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة حيث يتمثل مجتمع الدراسة في عينة من العاملين بشركة سيقا للجلال المحدودة أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها من بعض الأفراد بطريقة تتناسب والمسميات الوظيفية فكان العدد الكلي لشركة سيقا للمواد الغذائية هو (800) حيث قام الباحث بتوزيع عدد(185) بنسبة من المجتمع الكلي (20%) حيث بلغ عدد إجمالي استجابة أفراد العينه(185) فرداً أي نسبة الإستبانة المُستردة بلغت (100%) وهذه النسبة العالية تؤدي إلى قبول نتائج الدراسة وبالتالي تعميمها على مجتمع الدراسة.

ثانياً: تصميم أداة البحث:

من اجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة تم تصميم الاستبانة لدراسة (دور الإدارة الإستراتيجية في رفع كفاءة الأداء في المؤسسات الصناعية) بالتطبيق علي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة، وقد حاول الباحث في صياغة عبارات الاستبانة ومراعاة الحيادية الممكنة بالابتعاد عن المعاني التي يصعب فهمها أو يلتبس معناها.



$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

N=185

حجم المجتمع

Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

D نسبة الخطأ

ثالثاً: ثبات وصدق أداة الدراسة:

الثبات والصدق الظاهري

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحية أسئلة الاستبانة من حيث الصياغة والوضوح قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجالات قريبة لمجال الدراسة الحالية. وبعد استعادت الاستبانات من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

الثبات والصدق الإحصائي :

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح.

الصدق =  $\sqrt{\text{الثبات}}$



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة عن طريق معادلة ألفا-كرونباخ. وكان معامل الثبات (0.80) و معامل الصدق الذاتي (0.89) على عبارات الاستبيان كاملة كانت أكبر من (50%) مما يدل على أن استبانة الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين بما يحقق أغراض الدراسة ، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ويعطي نتائج بدرجة عالية من الثقة.

**تحليل البيانات وأختبار الفرضيات:**

**1- الإدارة الإستراتيجية:**

**البعد الاول: التخطيط المالي:**

الجدول التالي يبين الاختبار الوصفي لقيمة كاي والقيمة الاحتمالية والمتوسط لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات البعد الاول:

تفسير الوسيط	قيمة الوسيط	الانحراف المعياري Sd.deviation	القيمة الاحتمالية لمربع كاي (sig)	قيمة مربع كاي	العبرة
موافق	1	0.63	0.000	2.439	توجد مشكلة تمويل مالي لتنفيذ الإستراتيجية.
موافق	2	1.8770	0.000	1.785	تضع الشركة نظام حوافز ومكافآت لتطوير الأداء والمساعدة في تحقيق الأهداف.
موافق	2	0.57	0.000	72.141	تهتم الشركة بتحقيق الأهداف المالية جنباً الى جنب مع الأهداف الإقتصادية.
موافق	2	2.722	0.000	2.980	يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء الشركة.
موافق	2	0.63	0.000	1.413	وجود تأثير لتطبيق وإستخدام المحور المالي على مقاييس الأداء.

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS, 2021م



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

- ❖ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (2.439) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح بأنحراف معياري بلغ (0.63).  
الموافقون بشدة علي العبارة الأولى
- ❖ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (1.785) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح بأنحراف معياري بلغ (1.58)  
الموافقون علي العبارة الثانية
- ❖ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (72.141) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.57). ولصالح الموافقون علي العبارة الثالثة
- ❖ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (2.980) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (2.72). ولصالح الموافقون علي العبارة الرابعة
- ❖ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (1.413) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

❖ مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ (0.63). ولصالح الموافقون بشدة علي العبارة الخامسة

**البعد الثاني: التخطيط بناءً على التوقعات:**

الجدول التالي يبين الاختبار الوصفي لقيمة كاي والقيمة الاحتمالية والمتوسط لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات البعد الثاني:

العبارة	قيمة مربع كأي	القيمة الاحتمالية لمربع كأي (sig)	الانحراف المعياري Sd.deviation	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
تقتصر مسئولية التخطيط الإستراتيجي على الإدارة العليا فقط.	1.385	0.000	0.65	2	موافق
تشجيع الرؤساء للمرؤوسين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم.	1.906	0.000	0.73	2	موافق
تعمل الإدارة على السماح لرؤساء الأقسام والمشرفين بإبداء ملاحظاتهم حول ما يتخذ من قرارات من إعداد الخطط التنفيذية.	1.921	0.000	2.24	2	موافق
تعمل الإدارة العليا في القطاع على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطويره.	1.560	0.000	0.79	2	موافق
تقوم الإدارة العليا بعرض الخطط الإستراتيجية والبرامج على كافة الإدارات للحصول على آرائها وملاحظاتها عليها قبل إقرارها.	1.258	0.000	0.68	2	موافق

**المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS, 2021م**

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالاتي:

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولى (1.385) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.65) لصالح الموافقون علي العبارة الاولى



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (1.906) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة وبإنحراف معياري بلغ (0.73) ولصالح الموافقون علي العبارة الثانية

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (1.912) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (2.24) ولصالح الموافقون علي العبارة الثالثة

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (1.560) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.79) ولصالح الموافقون علي العبارة الرابعة بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (1.258) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بإنحراف معياري بلغ (0.68) ولصالح الموافقون علي العبارة الخامسة

**البعد الثالث: كفاءة الاداء:**

الجدول التالي يبين الاختبار الوصفي لقيمة كاي والقيمة الاحتمالية والمتوسط لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات البعد الثالث:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي (sig)	الانحراف المعياري (Sd.deviation)	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
تأخذ الشركة بمبدأ المرونة بالإستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.	1.518	0.000	0.60	2	موافق
يرتبط الأداء بإدارات الشركة مع الأهداف الإستراتيجية.	1.648	0.000	0.62	2	موافق
يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانات المادية والبشرية فى القطاع نحو تحقيق أداء أفضل.	2.031	0.000	2.39	2	موافق
تركز جهود الإدارة على رفع مستوى الأداء والخدمات التي تقدمها الشركة.	90.959	0.000	0.95	2	موافق
تعتمد الشركة منهجية تقييم الأداء للعاملين بحيث ترفع كفاءة الأداء.	1.291	0.000	0.82	2	موافق

المصدر: إعداد الباحث, من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS, 2021م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالاتي:

❖ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولى (1.518) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح. وبانحراف معياري بلغ (0.60) الموافق علي العبارة الاولى

❖ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (1.648) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة وبانحراف معياري بلغ (0.62) ولصالح الموافق علي العبارة الثانية



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

❖ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (2.031) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة وبإنحراف معياري بلغ (2.39) ولصالح الموافقون علي العبارة الثالثة

❖ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (90.595) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة وبإنحراف معياري بلغ (0.95) ولصالح الموافقون بشدة علي العبارة الرابعة

❖ بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (1.292) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة وبإنحراف معياري بلغ (0.82) ولصالح الموافقون علي العبارة الخامسة

أولاً: النتائج :

1. يشارك الموظفين بالشركة في صياغة الأهداف الإستراتيجية.
2. تأخذ الشركة بمبدأ المرونة بالإستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.
3. يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانات المادية والبشرية في القطاع نحو تحقيق أداء أفضل.
4. تهتم الشركة بتحقيق الأهداف المالية جنباً الى جنب مع الأهداف الإقتصادية.
5. معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء الشركة.
6. وجود تأثير لتطبيق وإستخدام المحور المالي على مقاييس الأداء.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

7. تعمل الإدارة العليا في القطاع على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطويره.
8. تقتصر مسئولية التخطيط الإستراتيجي على الإدارة العليا فقط.

**التوصيات:**

1. أوصي الشركة أن تضع نظام حوافز ومكافآت لتطوير الأداء والمساعدة في تحقيق الأهداف.
2. لابد من تشجيع الرؤساء للمرؤوسين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم.
3. أوصي الشركة بأن تقوم الإدارة العليا بعرض الخطط الإستراتيجية والبرامج على كافة الإدارات للحصول على آرائها وملاحظاتها عليها قبل إقرارها.
4. العمل على حل مشكلات التي التمويل المالي لتنفيذ الإستراتيجية بصورة فعالة
5. لابد أن تراعى الشركة في وضع الاهداف الإستراتيجية إمكاناتها الداخلية.

**قائمة المراجع والمصادر:**

1. احد فهمي جلال ، استراتيجية الادارة ، (القاهرة : دار وائل للنشر والتوزيع ، 1990م)
2. حابس محمد حتاملة ونجوى عبد الحميد دراوش ، الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، (القاهرة: المجلة العلمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد(46)، العدد(2)، 2019م)
3. حسين حريم ، إدارة المنظمات ، (عمان : دار الحامد للنشر ، 2003م)
4. حسين يعقوب نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة،(الاسكندرية :دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 2004م)
5. رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، (مصر : المكتبة الجامعية ، 2007م) ، ص 283.
6. عادل رؤوف ، دعائم الفكر الاستراتيجي في الادارة ، (الرياض : دار طيبة للنشر والتوزيع ، 2011م)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

7. عبد المعطي ابو الرب، الإدارة الاستراتيجية ، (الاسكندرية : الدار لجامعة للنشر ،

(2009م)

8. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة : دار غريب ، 1997م)

9. علي ميا وآخرون، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال"دراسة

ميدانية علي المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"،(سوريا: مجلة جامعة

تشرين للدراسات والبحوث العلمية \_ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29)

العدد (1) (2007)

10. عمر وعقيلي ، إدارة القوة العاملة ، (عمان : دار الزهران للنشر ، 2002م) ، ص

78.

11. فاطمه عبدالله الطيب ، الإدارة الاستراتيجية واثرها علي كفاءة الاداء صناعة السكر في

القطاع العام بالسودان ،(أمدمان: جامعة أم درمان الاسلامية ، كلية الدراسات العليا، كلية العلوم

الادارية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ،قسم إدارة الاعمال ، 2014م)

12. محمد أحمد سالم الغوطي ، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الانتاجية لدى

العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزه ،(عزة: الجامعة الاسلامية بغزه ، كلية

الدراسات العليا ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، 2017م)

13. مدني عبد القادر علاقي ، الطبعة الثانية (عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، 2007م)

14. مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، (عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع ،

1996م)

15. مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ،

2005م)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

16. ندي أحمد محمد آدم ، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الأداء ، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال ، غير منشورة، 2014م)
17. هويدا عامر سالم محمد ، دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة أداء المنشآت (بالتطبيق علي شركة سوداني للاتصالات في الفترة من 2005م - 2014م)، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال ، 2014م )
18. يسين الحاج عابدين ابراهيم ، التخطيط الاستراتيجي في السودان ، (الخرطوم : مطبعة العملة للنشر ، 2012م)