



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

## الإدارة الإستراتيجية وتأثيرها على أداء قطاع الإنشاءات في محافظة القدس

محمد حسين داود حلوه

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1444 هـ / 2022 م

## الإدارة الإستراتيجية وتأثيرها على أداء قطاع الإنشاءات في محافظة القدس

إعداد :

محمد حسين حلوه

إشراف :

د. سلوى البرغوثي

قدمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الأعمال والإقتصاد - عمادة الدراسات العليا - جامعة القدس

1444 هـ / 2022 م



جامعة القدس

الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

## إجازة الرسالة

الإدارة الإستراتيجية وتأثيرها على أداء قطاع الإنشاءات في محافظة القدس

اسم الطالب: محمد حسين داود حلوه

الرقم الجامعي: 21910902

المشرف: د. سلوى البرغوثي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2022/8/28 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوافقهم:

التوقيع  
التوقيع  
التوقيع

1. د. سلوى البرغوثي مُشرفاً ورئيساً:

2. د. أحمد حرز الله مُمتحناً داخلياً:

3. د. أيهاب القبع مُمتحناً خارجياً:

القدس - فلسطين

1444 هـ / 2022 م

إهداء:

إلى أبي الغالي المهندس حسين الرفاعي

إلى أمي الحبيبة المربية الفاضلة حنان عليان

إلى زوجتي الغالية مليكة الرفاعي

إلى إخوتي وإخواتي الأعمام ليث، معتز، وجدان وداود.

إقرار:

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، و أنها نتيجة أبحاثي الخاصة، بإستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.



التوقيع:

الإسم: محمد حسين حلوه

التاريخ: 2022/09/01

## شكر وتقدير

بداية أتوجه بالحمد والشكر لله العلي القدير رب العرش العظيم، الذي أعانني ووفقني وهياً لي أسباب الصحة والقدرة على أداء هذا الجهد المتواضع.

وإنطلاقاً من مبدء التقدير والإعتراف بالجميل فإنني أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان لأهلي وإخوتي وزوجتي على دعمهم المستمر لمسيرتي التعليمية.

وأتقدم بخالص شكري وتقديري للدكتورة الفاضلة التي تمثل قدوة تثير دروبنا بالعلم والمعرفة لكل ما فعلته من أجل مساعدتي في جميع الأوقات والظروف الدكتوراه / سلوى البرغوثي.

التي كان لي الشرف أن تكون مشرفة على هذه الرسالة، لما تتمتع به من كفاءة وخبرة علمية في هذا المجال.

كما أتقدم بالشكر و التقدير الى أعضاء لجنة المناقشة الكرام الدكتور / إيهاب القبح مناقشا خارجيا و الدكتور / أحمد حرز الله مناقشا داخلي، على حسن تعاونهما و كرم أخلاقهما , لتفضلهما بقبول مناقشة الرسالة و إبداء ملاحظتهما التي أثرت الرسالة .

ويسعدني بعد إتمام دراستي التي أنعم الله على بالتوفيق وإنجازها، أن أتقدم بالشكر الى هذا الصرح العلمي الشامخ جامعتي جامعة القدس وعمادة الدراسات العليا وأعضاء الهيئة التدريسية التي أتاحت لي فرصة لإكمال ومواصلة دراستي العليا

وفي الختام أسأل الله تعالى أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.

## المخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع تبني الإدارة الإستراتيجية بدلالة مكوناتها (صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) وتأثيرها على أداء قطاع الإنشاءات في محافظة القدس، ومن أجل تحقيق ذلك الهدف، قام الباحث بإختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (51) موظفا، حيث شملت العينة المدراء والعاملين في منظمات قطاع الإنشاءات، فيما تم استخدام المنهج الوصفي الإستكشافي في الدراسة، كما تم الاعتماد على الإستبانة بإعتبارها أداة الدراسة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

توصلت الدراسة الى وجود علاقة بين تبني الإدارة الإستراتيجية و الأداء التنظيمي حيث يمكن التنبؤ بأداء المنظمات التي تعمل في قطاع الإنشاءات من خلال المتغيرات المستقلة (مرحلة صياغة الإستراتيجية، مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، ومرحلة تقييم الاستراتيجية) ,حيث توصلت الدراسة الى أن مستوى صياغة الإستراتيجية في منظمات الإنشاءات جاء بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي (3.55) , فيما جاء مستوى تنفيذ الإستراتيجية أيضا بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي (3.72) , و كذلك الأمر جاء مستوى مرحلة تقييم الإستراتيجية بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي (2.99) .

فيما توصلت الدراسة أيضا الى أن ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية في منظمات قطاع الأنشاءات ممارسات غير قائمة على أساس علمي و إنما يغلب عليها الطابع العشوائي ,وعدم إدراك المنظمات لشدة المنافسة و مدى تهديد دخول منافسين جدد الى الصناعة نابع من ضعف المقدرة على تحليل البيئه الخارجية , بالإضافة الى تردي إمكانيات تحليل البيئه الداخلية في المنظمات,اذ لا يوجد نظام لجمع البيانات التي تخص الأداء المالي ولا يوجد نظام لتقييم موارد المنظمات بشكل واضح , كما و اشارت النتائج إلى التردي

في المقدره على صياغة خطط إستراتيجية طويلة الأجل يقود الى الضعف في عملية التخطيط قصير الأجل , بحيث لا يتم تصميم خطط قصيرة الأجل من قبل مدراء الأقسام, و لا يوجد نظام تحفيز للموظفين و لا يعمل الموظفين في إطار محدد من المهام الموكلة اليهم , وهذا بالتالي يؤثر سلبا على تنفيذ الأعمال اليومية داخل المنظمات, فيما أوصت الدراسة الى السعي في زيادة الوعي لدى المدراء و أصحاب المنظمات بمفهوم الإدارة الإستراتيجية ,وذلك من خلال عقد ندوات و محاضرات تهدف الى تعزيز إدراكهم لهذا المفهوم و تطوير نظام مراقبة و تقييم يقوم على أساس تزويد الإدارة بتغذية عكسية مستمرة لما يؤول الية وضع المنظمة و أدائها خلال صياغة و تنفيذ الخطة الأستراتيجية ,وتطوير نظام مراقبة و تقييم يقوم على أساس تزويد الإدارة بتغذية عكسية مستمرة لما يؤول الية وضع المنظمة و أدائها خلال صياغة و تنفيذ الخطة الأستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإستراتيجية، مرحلة صياغة الرسالة، مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، مرحلة تقييم الإستراتيجية، الأداء التنظيمي، إدارة الأداء، نموذج الإدارة الإستراتيجية.

# **Strategic Management and its Impact on the Performance of the Construction Sector in Jerusalem**

**By: Mohammad Husain Helwa**

**Supervised by: Dr.Salwa Barghouthi**

## **Abstract:**

The study aimed to identify the reality of adopting strategic management and its impact on the performance of the construction sector in Jerusalem and its suburbs. The descriptive exploratory approach was used in the study, and it relied on the questionnaire as the study tool.

The study found a relationship between the adoption of strategic management and organizational performance, whereby the performance of organizations operating in the construction sector can be predicted through independent variables (strategy formulation stage, strategy implementation stage, and strategy evaluation stage).

The study concluded that the level of strategy formulation in organizations came to a medium degree and with an arithmetic average (3.55), while the level of strategy implementation also came to a medium degree and an arithmetic average (3.72), and the same was at the level of the strategy evaluation stage with a medium degree and an arithmetic average (2.99).

While the study also concluded that the practice of the strategic management process in the construction sector organizations is practices that are not based on a scientific basis, but are dominated by random nature, and the organizations' lack of awareness of the intensity of competition and the extent of the threat of the entry of new competitors into the industry stems from the weak ability to analyze the external environment, in addition To the deterioration of the capabilities of analyzing the internal environment in the organizations, as there is no system for collecting data related to financial performance and there is no system for clearly evaluating the organizations' resources, and the results indicated the deterioration in the ability to formulate long-term strategic plans that leads to weakness in the short-term planning process. So that short-term plans are not designed by department managers, there is no motivation system for employees and employees do not work within a specific framework of the tasks assigned to

them, and this consequently negatively affects the implementation of daily work within organizations.

While the study recommended seeking to increase awareness among managers and owners of organizations of the concept of strategic management, through holding seminars and lectures aimed at enhancing their awareness of this concept and developing a monitoring and evaluation system based on providing management with continuous feedback on the mechanism of the organization's status and Its performance during the formulation and implementation of the strategic plan, and the development of a monitoring and evaluation system based on providing management with continuous feedback on the mechanism of the organization's position and performance during the formulation and implementation of the strategic plan.

**Keywords:** Strategic management, Strategy formulation, Strategy implementation, Strategy evaluation, Performance, Strategic management model, Organizational performance, Performance management.

## التعريفات الإجرائية:

- الإدارة الإستراتيجية (Strategic Management): هي مجموعة من القرارات الاداريه والتي يعقبها إجراءات تنفيذية، تبدأ بمرحلة الصياغة والتي يتم فيها تحديد الرؤية ومن ثم دراسته الوضع الداخلي والخارجي للمنظمة بحيث يتم تحديد نقاط الضعف , نقاط القوة , الفرص , والتهديدات , يعقب ذلك تحديد مجموعه من الاهداف المستقبليه التي يتم تنفيذها ومن ثم تقييمها وفقا لمجموعه من الاستراتيجيات التي تناسب وضع المنظمة وموقعها في السوق.
- مرحلة صياغة الاستراتيجية (Strategy Formulation): وتتضمن تطوير رؤية ورسالة المنظمة، بالإضافة الى تعريف نقاط ضعف المنظمه ونقاط قوتها، كذلك تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمه اثر تفاعلها مع بيئتها الخارجيه، وتشمل صياغة الاستراتيجية ايضا تحديد الاهداف بعيدة الاجل و الخروج باستراتيجيات بديله، واختيار الاستراتيجيه الأمثل والاكثر ملائمه لتحقيق اهداف المنظمة.
- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية (Strategy Formulation): مجموعة من الأنشطة والإختيارات المطلوبة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، وهي عملية يتم من خلالها تنفيذ الأهداف والإستراتيجيات والسياسات من خلال تطوير البرامج، الميزانيات، والإجراءات.
- مرحلة تقييم الاستراتيجية (Strategy Evaluation): تتمثل في الحصول على مجموعة من المعلومات المتعلقة بالأداء وتقارير دورية عن الأنشطة التي تدار داخل المنظمة.

- الأءاء: هي عملله ءءءص فهها اءاره المراره البشرفه ءهءف الى الءروج بأفضل أءاء ممكن للءاملفن فف المنظمة، بءفء ءءضمن عملله اءاره الأءاء فهما عمفقا لما فبب القفام به ومن ءم العمل على ءسءفر الءاملفن فف المنظمة لءءقق الأهداف المرءوءة.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة:

اتسم العقدان الأخيرين بسرعة وحدة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات على اختلاف نوعياتها، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط في تحليل الأحداث التاريخية، فلم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة، كما انخفضت الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي وضعتها المنظمة لنفسها، مقارنة بتلك المعايير الخارجية التي فرضها وحددها أفضل المنظمات الإستراتيجية العالمية.

ولعل الإدارة الإستراتيجية هي ذلك النور الذي يضيء مسيرة منظمات الأعمال ، و هي فن من فنون الإدارة، تحتاج الى إداري ناجح ذو نظرة ثاقبة و مقدره عالية على قرائه المستقبل وفق معطيات الواقع الحالي ، بحيث يبدأ بوضع الخطط طويلة الأجل وصياغة الإستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة.

و يعتمد مدى نجاح المنظمة بالأساس على كفاءة الإدارة في تناول عدة جوانب أساسية خلال عملية الإدارة الإستراتيجية ,حيث لا بد من صياغة رؤية و رسالة للمنظمة, بالإضافة الى دراسة دقيقة لبيئة المنظمة الداخلية و الخارجية , يتلوها سلسلة من الخطط قصيرة الأجل تشمل كافة أقسام المنظمة تهدف الى دعم التوجة الإستراتيجي و تحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد , وتطوير أداء كافة العاملين في المنظمة , مع الأخذ بعين الإعتبار ضرورة تصميم نظام رقابة و تقييم مستمر لتفادي أو الإستفادة من أي مستجد قد يطرأ داخل المنظمة أو خارجها .

لا يخفى على احد مدى أهميه قطاع الإنشاءات حيث انه العصب الأساسي لتقدم ونمو الدول نظراً لدوره الاقتصادي المتمثل في توليد الدخل من جهة، ولدوره في توفير الأبنية اللازمة للسكن والأنشطة الإقتصادية من جهة أخرى , ويعتبر قطاع الانشاءات من الانشطه الاقتصادية الهامه في فلسطين , سواء من حيث مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي أو تشغيل الايدي العاملة بالاضافه لإرتباطه المباشر بالعديد من الانشطه الاقتصادية الاخرى , ولا يزال قطاع الانشاءات احد اهم موارد التنميه في فلسطين حيث تراوحت نسبه الاستثمار في الاسكان الى الناتج المحلي بعد إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية حوالي 21% عام 1994 وارتفعت الى 26% عام 1999 , فيما تراجعت هذه النسبه بشكل ملحوظ بعد بدايه الانتفاضة الثانية عام 2000 وبلغت نحو 16.6% واستمر التراجع في السنوات اللاحقه لتبلغ في نهاية العام 2007 حوالي 13.8% (صبره,2016).

يمتاز قطاع الإنشاءات بضخامته و اتساعه الامر الذي يزيد من شدة المنافسة فيه وبناء على ذلك ومن اجل تحقيق أقصى ربح لا بد من تبني فكر إداري يعزز من قدره المنظمات العاملة في هذا القطاع على اتخاذ قرارات إدارية سليمة , ولعل الاداره الاستراتيجية ابرز أنماط الاداره التي يمكنها ان تحقق ذلك حيث

انها مجموعه من القرارات والممارسات الاداريه الهادفه الى تحديد وتقييم التهديدات والفرص التي تعترض المنشأ سواء بداخلها أو خارجها و بناء على ذلك تقوم بتحديد رؤية المنظمة , وتكمن اهميه الاداره الاستراتيجيه ايضا في كونها تسعى الى تحقيق زيادة في قدرة المؤسسات على ايجاد حلول للمشكلات و التعامل معها بشكل سليم دون وقوع خسائر , بالاضافه الى مراقبة الأداء ، و متابعة التطورات ، و وضع الخطط المستقبلية ، و بالتالي تتمكن من حماية المنظمة من التغيرات الفجائية التي تعوقها عن تحقيق أهدافها.

## 1.2 مشكله الدراسة:

بالرغم من توفر منتج ضخم من الأدبيات التي تناولت دراسة الإدارة الإستراتيجية , قل ما وجدت دراسات تربط مفهوم الإدارة الإستراتيجية بقطاع الإنشاءات, حيث أن فهم أساليب الإدارة الإستراتيجية يعد أمر مهم لتطوير الإدارة في قطاع الإنشاءات , وجعلها أكثر فعالية في تحقيق الأهداف الإقتصادية. (سمر عطا الله 2006,

وقد ظهرت مشكلة الدراسة لدى الباحث أثر ملاحظته لوجود نوع من العشوائية في الادارة و التخطيط بعيد المدى والذي بدوره يؤثر سلبا على النشاطات الإدارية قصيره المدى و على سير تنفيذ الأعمال اليومية للمنظمة, الأمر الذي قد يقود بدوره الى الإخلال بالأداء التنظيمي ككل داخل المنظمة, فتولد لدى الباحث فكره دراسة واقع تبني الاداره الاستراتيجيه بمكوناتها الثلاث, مرحلة صياغة الإستراتيجية, مرحلة تنفيذ الإستراتيجية, ثم التقييم الإستراتيجي, وذلك لمحاوله فهم العقلية الإدارية التي يتم على أساسها إتخاذ القرارات التنفيذية والإستراتيجية إن وجدت, و مدى تأثير هذه السلوكيات الإدارية على أداء قطاع الإنشاءات .

وقد لاحظ الباحث وفي ضوء ما إطلع عليه من الأدبيات السابقة، أن الفجوة البحثية المتمثلة في دراسة واقع الإدارة الإستراتيجية في قطاع الإنشاءات ما زالت موجودة، حيث أن قطاع الانشاءات في محافظة القدس

يعد جانب مهم ولم يتطرق الباحثون لدراسته من قبل، لذا تولد الاهتمام بضروره إجراء هذه الدراسه التي تهدف الى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

**ما هو واقع تبني الإدارة الإستراتيجية وتأثيره على أداء قطاع الإنشاءات في محافظة القدس؟**

### **1.3 أسئلة الدراسة:**

السؤال الأول: ما مدى الوعي بمكونات الإدار الإستراتيجية لدى منظمات الإنشاءات في القدس وضواحيها؟

السؤال الثاني: ما مدى تبني مكونات الإدارة الإستراتيجية لدى منظمات الإنشاءات في القدس وضواحيها؟

السؤال الثالث: ما نوع الإستراتيجيات التي تتبعها منظمات الإنشاءات في القدس وضواحيها؟

السؤال الرابع: ما هو أثر مكونات الإدارة الإستراتيجية على أداء منظمات الإنشاءات؟

### **1.4 أهداف الدراسة:**

الهدف الرئيسي:

دراسة واقع تبني الإدارة الإستراتيجية وتأثيره على أداء قطاع الإنشاءات في محافظة القدس.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد مدى الوعي بمكونات الإدار الإستراتيجية (الصياغة، التنفيذ والتقييم) لدى منظمات الإنشاءات

في محافظة القدس.

2. تحديد مدى تبني مكونات الإدارة الاستراتيجية (الصياغة، التنفيذ والتقييم) لدى منظمات الإنشاءات في محافظة القدس.

3. تحديد نوع الاستراتيجيات ان وجدت لدى منظمات الإنشاءات في محافظة القدس.

4. دراسة أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء منظمات الإنشاءات.

5. صياغة نموذج مقترح للإدارة الإستراتيجية يركز على تطوير الأداء.

### 1.5 أهمية الدراسة:

#### الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في تسليطها الضوء على ما تضمنته مجموعة كبيره من الأدبيات التي درست و طورت الإدارة الإستراتيجية والأداء التنظيمي , و كيفية تطور الفهم العام لهذه المفاهيم , لتتطرق الدراسة أيضا الى مجموعة من النماذج التي تسعى الى تطبيق الإدارة الإستراتيجية , بالإضافة الى طرح مجموعة من النماذج المقترحه و التعريفات الإجرائية التي خلصت اليها الدراسة و التي قد تساهم في اضافة شيء الى العلم والمعرفة بهذا الخصوص .

#### الأهمية التطبيقية:

تكمّن الأهمية التطبيقية للدراسة في إيجاد الحلول للمشاكل و المعوقات التي تواجه منظمات قطاع الإنشاءات و التي قد تكون نتيجة عدم الوعي بمفهوم الإدارة الإستراتيجية و مكوناتها , بالإضافة الى السعي الى تحسين الأداء من خلال تقديم نموذج يحتوي على مراحل تفصيلية لعملية الإدارة الإستراتيجية تشمل تطوير الأداء, الأمر الذي قل ما ذكر في الأدبيات السابقة.

## 1.6 حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: شملت دراسته منطقة القدس وضواحيها (عناتا، أبوديس، العيزرية، حزما، مخيم شعفاط)
- الحدود الزمانية: السنة الدراسية 2021-2022
- الحدود البشرية: شملت عينه الدراسة الادارات العليا في المنظمات التي ستشملها الدراسة اذا تعتبر الفئة المسؤولة عن الاداره والتخطيط الاستراتيجي ,فيما شملت ايضا مجموعة من العاملين في هذا القطاع من المستويات الدنيا (مهندسين , مدراء مبيعات ,محاسبين وعمال).

## 1.7 نموذج الدراسة:

المتغير التابع		المتغير المستقل
1- الأداء التنظيمي		1-مرحلة الصياغة 2-مرحلة التنفيذ 3-مرحلة التقييم

## 1.8 هيكلية الدراسة:

تكونت الدراسة من خمسة فصول تم تقسيمها على النحو التالي:

الفصل الأول: وتضمن الإطار العام للدراسة بحيث شمل مقدمة عامة , مشكلة الدراسة , أهداف الدراسة , أسئلة الدراسة , أهمية الدراسة , حدود الدراسة , و نموذج الدراسة.

الفصل الثاني: شمل الإطار النظري و الدراسات السابقة , بحيث تناولت الدراسة التطور التاريخي لمفهوم الإدارة الإستراتيجية , و مجموعة من التعريفات السابقة لهذا المفهوم ,بالإضافة الى تناول الفصل لمجموعة من النماذج الإدارية السابقة المختصة بتنفيذ عملية الإدارة الإستراتيجية , كما شمل الفصل شرح مفصل لمكونات الإدارة الإستراتيجية , مرحلة صياغة الإستراتيجية ,مرحلة تنفيذ الإستراتيجية و مرحلة تقييم الإستراتيجية , فيما إشملت أيضا دراسة مفهوم الأداء و إدارة الأداء , و الأداء التنظيمي مؤشرات قياسية , وتم في نهاية الفصل تصميم نموذج شمولي للإدارة الإستراتيجية .

الفصل الثالث: بعنوان الطريقة و الإجراءات , حيث تناول هذا الفصل وصفا مفصلا للإجراءات التي إتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة , ومن ذلك تعريف منهج الدراسة ووصف مجتمع الدراسة , وتحديد عينه الدراسة , واعداد أداه الدراسة , والتأكد من صدقها وثباتها , وبيان إجراءات الدراسة , والاساليب الاحصائية التي أستخدمت في معالجه النتائج .

الفصل الرابع: تضمن هذا الفصل عرضا لتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات وذلك من خلال الإجابة عن اسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها والوقوف على متغيرات الدراسة، حيث تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجتمعة لاستبانة الدراسة، وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة والتي تم عرضها في تحليل هذا الفصل.

الفصل الخامس: تضمن الفصل مجموعة النتائج والإستنتاجات والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 2.1 مقدمة :

حين يضل الإنسان طريقه ويريد أن يصل إلى هدفه لابد له من خريطة توضح له معالم المكان الذي هو فيه ثم يحتاج إلى بوصلة تحدد له الاتجاهات فبدون بوصله تبين الوجهه له لن يستطيع أن يفك طلاسم الخريطة وسيصبح وجودها كالعدم، وتأتي الادارة الاستراتيجية لتكون البوصلة التي توجه المنظمة وتحدد لها الاتجاه الصحيح التي يجب أن تسير فيه.

#### 2.2 مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تعتبر الإستراتيجية فن وعلم توجيه القوات المسلحة أثناء الحرب كتعبير عن وضع الخطط في مواجهة الأعداء (Digman,1990)، وفي الوقت الحاضر يستخدم هذا المصطلح في مجالات الأعمال المختلفه لوصف الكيفية التي يتم تحقيق أهداف ورسالة المنظمة في بيئها أعمالها (Goldsmith,1996).

ومن هنا أصبحت الإستراتيجية موضوع أهتمام الكثير من الباحثين في الإدارة بل وأنها أصبحت تحتل اليوم المواقع الأولى من الأهمية منذ دخولها المنهجي في إطار منظمات الأعمال، حيث أن قدره المنظمه على تحقيق أهدافها ضمن ظروف بيئيه يكتنفها عدم التأكد وتطورات تكنولوجيه متسارعه جعلت المنظمات أكثر تنافسا (الزعبى, 2004).

لقد تضمنت الأدبيات عدة تعاريف لمفهوم الإدارة الاستراتيجية فقد عرفها تشاندلر (Chandler,1962) بأنها " تحديد الأهداف والغايات طويله الأمد للمنظمة وأعتقاد مسارات العمل وتخصيص الموارد اللازمه لتنفيذ تلك الأهداف" , فيما عرفها (Andrew,&Guth,1969) بأنها نمط من الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال اتباع مجموعه من السياسات والخطط الرئيسييه, بحيث تكون صياغه هذه السياسات والاهداف في ضوء فهم واضح لوضع المنظمه الحالي وما ستكون عليه في المستقبل .

وقد أشار (Steiner,&Miner,1977) الى مفهوم الاداره الاستراتيجيه بأنه المضي قدما في انجاز مهام المنظمه من خلال وضع الاهداف في ضوء معرفه القوى داخل المنظمه وخارجها , ومن ثم صياغه سياسات أو نهج إستراتيجيات والتأكد من تنفيذها بشكل ملائم لتحقيق هذه الأهداف .

واضاف (ياسين,2011) بأن الاداره الاستراتيجيه هي منظومة من العمليات المتكامله , ذات العلاقة بتحليل البيئه الداخليه والخارجيه , وصياغه إستراتيجيه مناسبه وتطبيقها و تقويمها , وذلك بما يضمن تحقيق ميزه استراتيجيه للمنظمه , و تعظيم إنجازها في أنشطه الأعمال المختلفه .

فيما عرف David (2017) الإدارة الاستراتيجية بأنها فن وعلم صياغه ,تنفيذ و تقييم مجموعه من القرارات التنفيذيه التي تمكن المنظمه من تحقيق أهدافها من خلال عمليه الربط الكفأه لجميع مكونات المنظمه والتي

تشمل الاداره العليا ,الاداره التسويقه ,الاداره الماليه , اداره العمليات, اداره المعلومات , واداره التطوير والبحوث.

ومن خلال التعريفات التي تمت دراستها يمكن للباحث إستنتاج التعريف الخاص بالاداره الاستراتيجيه: هي مجموعه من القرارات الاداريه والتي يعقبها إجراءات تنفيذيه، تبدأ بمرحلة الصياغه والتي يتم فيها تحديد الرؤيه ومن ثم دراسه الوضع الداخلي والخارجي للشركه بحيث يتم تحديد نقاط الضعف , نقاط القوه , الفرص , والتهديدات , يعقب ذلك تحديد مجموعه من الاهداف المستقبليه التي يتم تنفيذها ومن ثم تقييمها وفقا لمجموعه من الاستراتيجيات التي تناسب وضع المنظمه وموقعها في السوق.

### 2.3 التطور التاريخي لمفهوم الإدارة الإستراتيجية:

نشر الباحث (Furrer et al. , 2008) ورقه بحثيه تناولت التطور التاريخي الحاصل على مفهوم الاداره الاستراتيجيه على مدار ال 26 سنة التي سبقت البحث بناءا على ما تم نشره في المجالات العلميه، وقد قسم البحث مراحل التطور الى ثلاثة فترات كالتالي:

- **فتره الأسلاف (ما قبل 1960 ) :** إمتازت الاداره الاستراتيجيه بكونها مجرد حقل أكاديمي في دراسات التنظيم الاقتصادي , فمن بين العديد من الباحثين الذين بدءو بالتحقيق ودراسه مجال الاداره وامكانيه ايجاد حلول وخيارات استراتيجيه , سطع نجم بعض الباحثين مثل تايلو عام 1911 والذي أنشاء مفهوم العمل على اساس علمي (science of work) والباحث بيرنارد عام 1938 والذي ركز في دراسته على مهام المدراء في المنظمه, بالاضافه الى الباحث سايمون عام 1947 والذي

طور اطار عمل لتحليل الإدارة , و سيلزنيك علم 1957 الذي قدم فكره الكفاءه المميزه ( distinctive competence )

• **فتره النشأه ( 1960-1970 ) :** حيث كان ميلاد مفهوم الإدارة الاستراتيجية على يد الباحث chandler's في كتابه (Strategy and structure) عام 1962 , و الباحث Igor Ansoff's في كتابه (Corporate Strategy) بالإضافة الى ما نشرته جامعه هارفارد عام 1965 وهو كتاب بعنوان (Harvard textbook Business Policy) , وامتازت هذه الفتره في اتساع مفهوم الاداره الاستراتيجية لتتضمن حاجه المنظمه الى التكيف مع بيئتها الخارجيه , الا انها تركزت على الوصف المعياري بدلا من التحليل , واقتصرت على دراسه متعمقه لحالات معينه منفرده لمنظمه أو صناعة الامر الذي جعل من الصعب تعميم نتائجها .

• **فتره التوجه نحو الأبحاث (ما بعد 1970):** يرى الباحث ان هذه الفتره كانت نتيجة لعدم قدره الدراسات في فتره النشأه على اخراج نتائج يمكن تعميمها على كافه المنظمات , حيث أمتازت هذه الفتره التي تمتد حتى تاريخ نشر البحث بمناقشه اليات صياغه الخطط الاستراتيجية و تنفيذها و محاوله فهم العلاقه بين الاستراتيجية والاداء , بالاضافه لطرح مفهوم الميزه التنافسيه ودراسه البيئه الخارجيه وعلاقتها بالمنظمه بالاضافه لتحليل البيئه الداخليه ايضا ومحاوله تحديد نقاط القوة والضعف و الفرص والتهديدات التي تميّز الصناعة التي تنشط فيها المنظمة .

وأشار (Hoskisson et al. , 1999) في بحثه ان التطور الذي حصل في مجال الاداره الاستراتيجية في اخر عقدين يعد تطورا دراماتيكيا, مشيرا الى ان تطور نظرية الاداره الاستراتيجية مرت بعده مراحل أساسية, أولا المرحلة المبكرة من التطور (Early development) حيث امتازت الدراسات والابحاث في هذه الفتره بكونها نابعة من منظور موقفي (Contingency perspective) وإطار عمل قائم على اساس الموارد (resource - based) هذا الاطار الذي يعزز مدى ادراك المنظمة لنقاط القوه والضعف داخلها, ثانيا, مرحله التنظيم الصناعي (industrial organization) والتي كان التركيز فيها على دراسه البيئه الخارجيه للمنظمه و الهيكل العام للسوق أو الصنائه ككل بالاضافه للمكانه التنافسيه في السوق, ثالثا , مرحله الاقتصاد التنظيمي (organizational economics) والتي عاد البحث فيها لدراسه البيئه الداخليه في المنظمه حيث تناولت البحوث هيكلية المنظمه الداخليه واليه عملها ,رابعا , مرحله العوده الى المربع الاول بحيث تركزت البحوث الحديثه على تطوير ودراسه الاداره الاستراتيجية في اطار قائم على اساس الموارد (resource - based) واطهار اهميه الموارد الملموسه والغير ملموسه كالتقنيه الاستراتيجيه (strategic leadership) , المعرفه الضمني (tacit knowledge) , الرياده (entrepreneurship) , ثقافه المنظمه (organizational culture) , الموارد البشريه (human resources) التي تعزز من الميزه التنافسيه في المنظمه.

فيما أشارت (سليطين, 2007) بأن تفكير المنظمات قد تطور من حيث إهتمامها بالمستقبل و بروز أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال المرور بالمراحل التالية:

- **مرحلة عدم الإهتمام بالمستقبل:** في المراحل الأولى كان تركيز أي مدير على القرارات الحاليه في ظل الظروف البيئيه الحاليه ولا يوجد أهتمام بالمستقبل

• **مرحلة التخطيط المالي البسيط ( Basic financial planning )** : حيث تم اعداد دليل للنظم والإجراءات للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الروتينية قصيره الأجل , من أجل التفرغ لاتخاذ القرارات المهمه, ولضمان التناسق فيما بينها , ثم تلى ذلك اعداد الموازنات , وقد ساعد اعدادها في عمليات التخطيط و الرقابة , الا انها اقتصرت على الاعتماد على ظروف المنظمه الحالية , ولم تتعامل قط مع التغيرات المستقبلية, وقد تناولت التطورات الاخيره لتلك الموازنات اعداد الموازنات الاستثمارية و اعداد نظم الاداره بالاهداف للمساعدة في عملية التخطيط .

• **مرحلة التخطيط المبني على التنبؤ بالعوامل الخارجيه المحيطة بالمنظمة ( Externally Oriented Planning )** :

نظرا لقصور نظم الموازنات عن التعامل مع المتغيرات المستقبلية ظهر التخطيط طويل الاجل , ولقد ركز على التنبؤ بالمستقبل باستخدام الادوات الاقتصادية والاحصائية , وقد كان التخطيط طويل الأجل يتم من خلال مجموعه من المتخصصيين ترفع توصيتها للاداره العليا وقد تأخذ بها في بعض الاحيان , وقد لا تأخذ بها في أحيان أخرى وقد أدى ذلك الى عدم الاستفادة منها كثيرا حيث ان مديري المنظمة لم يشتركوا في اعداد هذه الخطط .

• **مرحلة الاداره الاستراتيجية ( Strategic management )** : والتي يقوم بها الاستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم بأعداد خطط بديله متعدده للتعامل مع السيناريوهات (التغيرات المحتمله) في المستقبل , بحيث اذا حدث سيناريو معين يتم تنفيذ الاستراتيجية المعده له سلفا , ويطلق على هذا الاسلوب (اسلوب السيناريو) و يفيد عند عدم تأكد بخصوص عامل أو

متغير أو مجموعة من المتغيرات , وفي هذه المرحلة نبني المستقبل ونشكله بأنفسنا من خلال تحديد رسالة و أهداف المنظمة و تحديد العمليات والانشطه اللازمة لتحقيق ذلك .

#### 2.4 الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية من المنظور الأكاديمي:

ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير وبناء الخطط طويلة الأجل التي تمكن المنظمة من التعامل بفعاليه مع الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجيه , وذلك تبعا لمصادر القوه والضعف داخل المنظمة , بحيث تتضمن الخطه رساله المنظمة وأهدافها وتطوير و تشكيل الاستراتيجيات ووضع توجيهات السياسه العامه للمنظمة (wheelen & hunger, 2012).

وعليه يعتبر التخطيط عملية ذهنيه تحليليه لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعا للتغيرات الحاصله في البيئه الخارجيه ومدى تكيف المنظمة معها، وهو عملية لا تبدأ من فراغ بل تبدأ بعملية تحديد رساله المنظمة وتحليل البيئه وتحديد الأهداف ووضع وتطوير الاستراتيجيات ثم تقييمها واختيار الانسب منها للمنظمة (السالم, 2000).

ويرى كل من جوستن ونولان وبفر (Goodsten & Nolan & Pfeiffer, 1993) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية توجيه وتكامل للأنشطه الاداريه والتنفيذيه في المنظمة لرؤيه المستقبل وتطوير الاجراءات والعمليات الضروريه لتحقيق ذلك المستقبل، بالاضافه الى تنميه الفكر الشامل لدى أعضاء المنظمة من خلال بناء الرؤيه المشتركه لكيفيه خلق التكامل بين اهداف الوحدات الفرعيه وأهداف المنظمة ككل.

مما سبق يتضح للباحث بأن عملية التخطيط الاستراتيجي ما هي الى جزء من مفهوم الاداره الاستراتيجيه وعنصر من عناصرها، حيث ان التخطيط الاستراتيجي هو مجرد صياغة للأهداف والرؤى التي تطمح اليها المنظمه وسرديه لافضل الاستراتيجيات والسياسات المقترحه وفق دراسه للبيئه الخارجيه والداخليه في المنظمه بحيث تسهم هذه الاستراتيجيات في حال تطبيقها في تحقيق اهداف المنظمه المستقبليه، فيما يشمل مفهوم الاداره الاستراتيجيه مراحل اخرى تتضمن تنفيذ الاستراتيجيه وتقييمها.

يتضمن مفهوم الاداره الاستراتيجيه عدده مراحل تتمثل في مرحله صياغة الاستراتيجيه ومن ثم تنفيذها وتقييمها، فيما يقتصر مفهوم التخطيط على مرحله الصياغه (David,2017).

## 2.5 أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليس ترفاً، وذلك لأنها تؤدي الى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً، وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد، وهذا ما تجمع عليه كل منظمات الأعمال العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية (سليطين، 2007).

وأضاف (David, 2012) أن الإدارة الإستراتيجية تمكن المنظمات من تشكيل مستقبلها وذلك من خلال السماح لها بأن تكون أكثر نشاطاً في ردود أفعالها تجاه المتغيرات من حولها (بدلاً من مجرد الإستجابة لها)، وأشار أيضاً الى عدده جوانب تمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية، وهي:

1. السماح بتحديد الفرص وأولوياتها واستغلالها.
2. توفير رؤية موضوعية للقضايا الإدارية.
3. توفر إطار عمل لتحسين، تنسيق ومراقبة أنشطة المنظمة.

4. التقليل من أثر المتغيرات الفجائية في بيئه العمل.
5. توفر مجموعة من القرارات الرئيسييه التي تدعم تحقيق الأهداف.
6. خلق إطار للتواصل الداخلي بين الأفراد.
7. تشجع التوجه نحو التغيير للأفضل.

## 2.6 مستويات الاداره الاستراتيجيه:

تتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاث مستويات:

### 1. الإدارة الإستراتيجية للمنظمة:

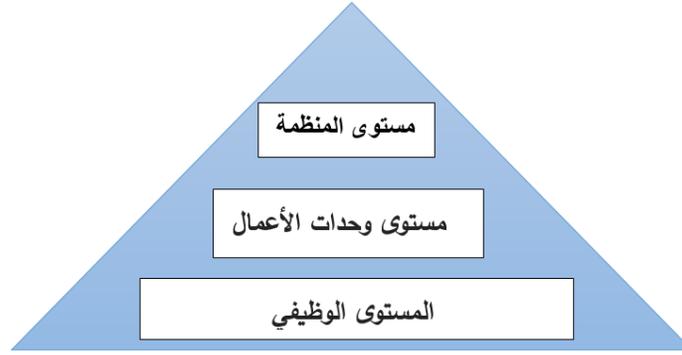
في هذا المستوى تتولى الإدارة الاستراتيجية عملية تخطيط كل الانشطة المتصله لصياغه رساله المنظمه وتحديد الأهداف الاستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية (ياسين, 2011)، بحيث تتركز هذه الاستراتيجيات في تحديد الأعمال التي يجب أن تدخل فيها المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية (سليطي, 2007)، وتشمل إستراتيجيات المنظمه ثلاث فئات رئيسيه تتمثل في النمو، الاستقرار والنقشف (wheelen & hunger, 2012).

### 2. الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

تتولى الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى صياغه وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصه بكل وحدات الأعمال بحيث تكون الإدارة الاستراتيجية مسؤوله عن تخطيط وتنظيم عمل الانشطه الخاصه بالخطة الاستراتيجية للوحده و اتخاذ القرارات اللازمه , وعادتا ما تهدف الاستراتيجيات في هذا المستوى الى تطوير الموقع التنافسي للمنظمه في السوق او الصناعات التي تعمل بها wheelen & hunger (2012).

### 3. الادارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي:

وتشمل مجموعة الاستراتيجيات التي تتخذ في كل مجال من مجالات الوظيفة مثل الانتاج، التمويل، التسويق ... الخ، ومن الضروري أن تكون الاستراتيجيات متسقة داخليا (رأسيا وأفقيا) ويعني الاتساق الافقي أنيحدث ملائمه بين الاستراتيجيات في وظيفة معينه واستراتيجيات الوظائف الاخرى، وأما الاتساق الداخلي الرأسي فيعني أن تسهم بفعاليه وكفاءه في تحقيق أستراتيجية وحده العمل الاستراتيجيه لتحقيق الاستراتيجيه على مستوى المنظمه.



شكل 2.1: مستويات الادارة الاستراتيجية - اعداد الباحث

ويرى الباحث أن الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة تمثل مرحلة أساسية من مراحل الإدارة و تتمثل في صياغه التوجه الاستراتيجي العام طويل الأمد وهو تصور الإدارة العليا لما ستؤول اليه المنظمة مستقبلا , اذ يتم تحديد الرؤى و الأهداف المستقبلية بالإضافة للاستراتيجيات العامة , فيما يقع على عاتق الإدارات الفرعية على مستوى وحدات الاعمال تنفيذ رؤية الاداره العليا و ذلك بتحويل هذه الرؤى والاستراتيجيات طويلة الأمد الى خطط قصيره الأمد يتم تنفيذها من خلال مجموعة من القرارات التي يلتزم بتطبيقها جميع العاملين في المنظمة على المستوى الوظيفي .

## 2.7 نماذج عملية الإدارة الإستراتيجية:

عرف (Ullah & Khanam , 2008 ) مصطلح النموذج بأنه تمثيل لهيكل مقترح , وهو في الأساس

نظام مبسط يستخدم في محاكاة بعض الجوانب في الحياه الواقعية .

واضاف بأن نماذج الإدارة الإستراتيجية تمثل هياكل مقترحة تشمل عمليات الإدارة الإستراتيجية بما فيها

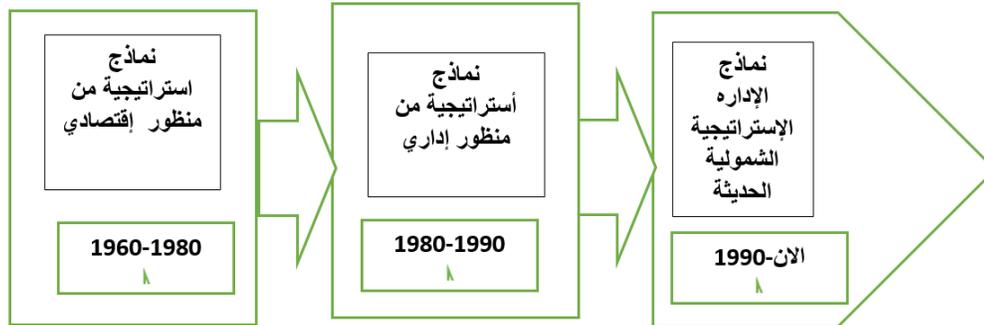
الأنشطة الادارية، وعادة ما يكون النموذج نظاما مبسطا يستخدم للتنظيم والتوجيه ويشمل المسح البيئي

وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها وفق المعطيات المتوفرة على أرض الواقع.

يستعرض الباحث في هذا الباب مجموعة من النماذج التي خلص اليها، من خلال تتبعه التاريخي للأدبيات

السابقة التي إختصت في مجال الإدارة الاستراتيجية وساهمت في تطويره، حيث يرى الباحث أنه يمكن تقسيم

مراحل تطور نماذج الإدارة الاستراتيجية الى ثلاث مراحل حسب ما هو موضح في الشكل (2.2) التالي:



شكل 2.2: التطور الزمني للإدارة الإستراتيجية - إعداد الباحث

## • نماذج إستراتيجية من منظور إقتصادي (1960-1980):

مذ ذاع صيت مصطلح الاداره الاستراتيجيه مطلع الستينيات من القرن الماضي , بدء الباحثون بتطوير نماذج يمكن من خلالها تفعيل و تطبيق الإدارة الاستراتيجية , فقد نشر (Mueller,1967) نموذج يعتمد على نظرية المربعات الصغرى ذات المرحلتين (Two stages least square) حيث يختص هذا النموذج بدراسة كيفية توزيع الموارد الإستراتيجيه وذلك لتحقيق افضل تمويل ممكن داخل المنظمه ,لتكون نتائج هذا النموذج والتي هي بمثابة قرار أجراءي لأربعة متغيرات رئيسيه وهي رأس المال الاستثماري ,البحث و التطوير , الدعايه , و توزيع الدفعات على المساهمين في المنظمه , بحيث يؤخذ بعين الاعتبار في حال اتخاذ قرار معين يخص احد المتغيرات جميع المتغيرات الثلاث المتبقيه .

طريقه المربعات الصغرى ذات المرحلتين ( Two stages least square ) : تعد طريقه المربعات الصغرى ذات المرحلتين من الطرق المهمه في التقدير عند حل المعادلات الانيه , اذ تأخذ في الاعتبار تأثير كل المتغيرات المستقله المحدده مسبقا على المتغير التابع في المنظومه , وكما أنها تعطي تقديرات متسقه وغير متحيزه , فضلا على أنها طريقه بسيطه في حساباتها مما جعلها من أكثر الطرق أهميه في التقدير و التنبؤ (Gujarati,1998) , وسميت هذه الطريقه بذات مرحلتين , وذلك لأنها تمر بمرحلتين الاولى هي تحديد المتغير الداخلي (التابع) في المعادله المطلوب تقدير معالمها , ثم ايجاد الصيغه المختزله لهذا المتغير , ومن ثم طريقه اتمربعات الصغرى (OLS) لايجاد القيم التقديرية للشكل المختزل , وأما المرحله الثانيه فهي احلال القيم التقديرية محل القيم الحقيقيه للمتغيرات الداخليه ( المتغيرات المستقله) في المعادلات الهيكلية لمنظومه المعادلات الأنيه (الخواجه وسيد , 2019) .

فيما يلي مجموعه إضافية لنماذج إقتصادية تناولت دراسة الإدارة الاستراتيجية:

- نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية عام 1968: وهو نموذج يتعامل مع علاقات التكلفة/الحجم , لمجموعة متنوعة من المنتجات , وتم تطوير عدد من الإستنتاجات المتعلقة بالتكلفة , الحجم , حصة السوق و الربحية .
- نموذج (Elliott,1972): والذي اعتمد عليه في عمليه التحليل الإستراتيجي , حيث يمثل النموذج معادلة متزامنة للعناصر الرئيسية لأداء المنظمات .
- نموذج (Macintosh,1973): وهو نموذج انحدار للمربعات الصغرى ذات المرحلتين (2SLS) , تم استخدامه لربط أكبر منظمة لتعبئه اللحوم الكندية بنموذج الإقتصاد الكندي بغرض الإدراك البيئي والتحليل و تحديد الإجراء الإستراتيجي الأمثل .
- نموذج (Schoeffler,1974): والذي يهدف الى دراسة العلاقة الإستراتيجية بين الحصة السوقية والعوامل الأخرى ومن بينها الربحية.
- نموذج (Buzzell,1975): والذي يمثل دراسة للعلاقة بين حصة الأسهم وعوامل أخرى من ضمنها الربحية.
- نموذج (Kirchoff,1975): وهو نموذج الإنحدار التدريجي SPSS، والذي تم استخدامه لتحليل العوامل الداخلية التي تساهم في العائد على الإستثمار .

- نموذج (Schendel & Patton ,1976): نموذج إندار 3SLS لإستراتيجية المنظمة في التغلب على مشكلة الأهداف المتعددة، والنقاط الأنماط المعقدة للمتغيرات الإستراتيجية والتشغيلية والبيئية التي تؤثر على تحقيق الأهداف.

- نموذج (Bass,1978): وهو نموذج إستراتيجي مصمم للسلع الإستهلاكية المعمره والذي يهدف الى تحديد مستوى السعر لكل فترة من فترات حياة المنتج الأمر الذي يؤدي الى زيادة التدفق النقدي في المنظمة.

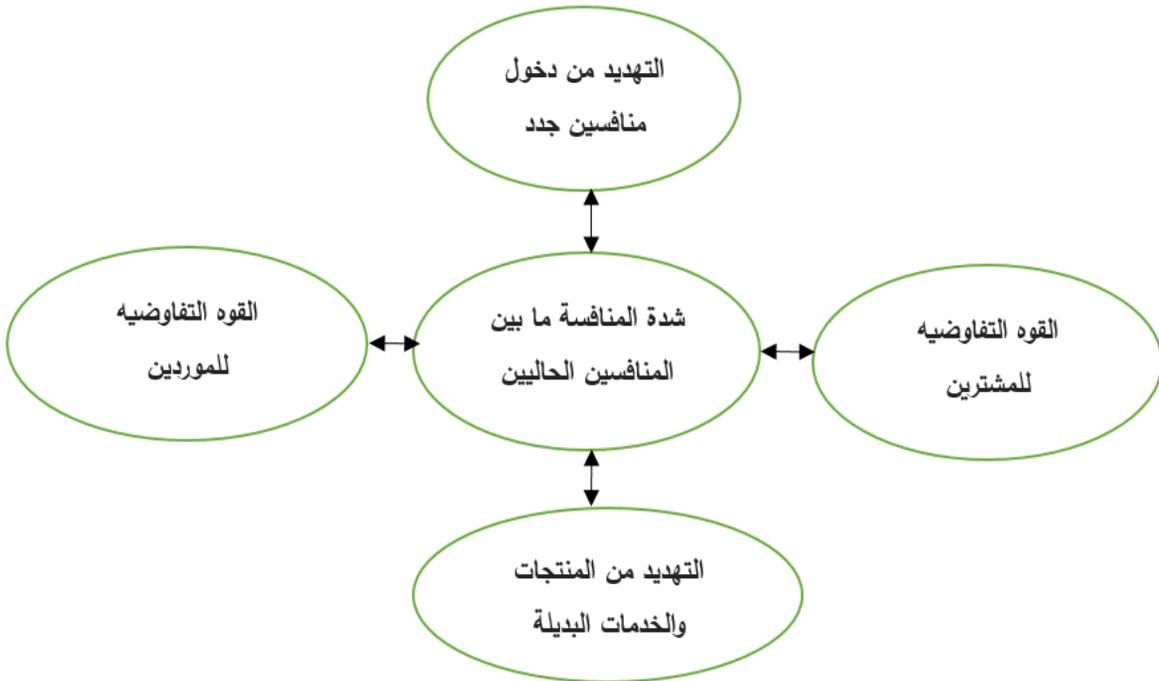
#### • نماذج إستراتيجية من منظور إداري (1980-1990):

يستعرض الباحث في هذه الفترة مجموعة من النماذج التي يرى فيها طابعا اداريا أكثر من النماذج في الفترة السابقة، حيث أن عناصر الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) بدت جليه في نماذج هذه الفترة، فيما يلي بعض هذه النماذج:

#### - نموذج القوى التنافسية الخمسة (Porter,1980):

يوضح بورتر في كتابه ( competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors ) أن جوهر صياغه الإستراتيجية التنافسية يكمن في ربط المنظمة ببيئتها , و بالرغم من شمول هذه البيئة لعوامل إجتماعية واقتصادية , الا أن الجانب الرئيسي الذي لا بد من أخذه بعين الإعتبار هي الصناعة التي تعمل وتتنافس فيها المنظمة , حيث أن هيكل الصناعة له دور كبير في تحديد القواعد التنافسية بالاضافه لتحديد الاستراتيجيات المتاحة للمنظمة , وقد أشار بورتر في نموذجه الى خمس قوى تنافسية اساسية تعبر عن حالة المنافسة في الصناعة التي تنشط فيها المنظمة , وهي :

1. شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين.
2. التهديد من دخول منافسين جدد.
3. القوة التفاوضية للمشتريين.
4. القوة التنافسية للموردين.
5. التهديد من المنتجات والخدمات البديلة.



شكل 2.3: المصدر بتصريف من: مايكل بورتر، الاستراتيجيات التنافسية: تقنيات تحليل الصناعات والمنافسين، ترجمة:

الباحث

## - نموذج الإدارة الإستراتيجية لجلوك وجاوتش (Glueck & Jauch , 1987):

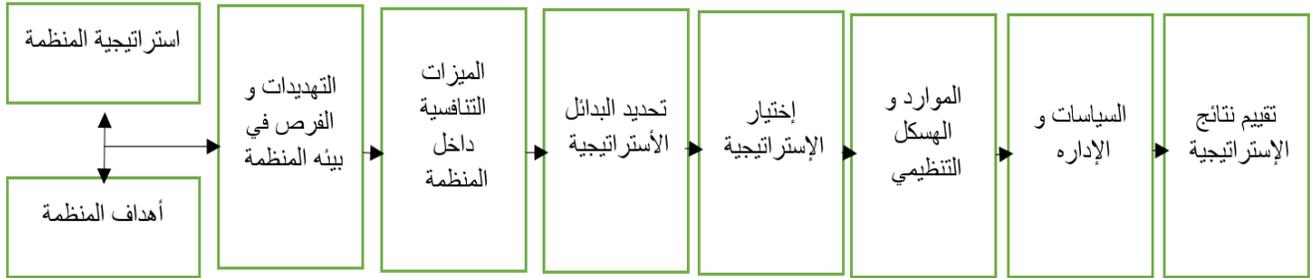
وفقا لنموذج Glueck & Jauch، فإن الإدارة الإستراتيجية هي تيار من القرارات و الإجراءات التي تؤدي الى تطوير إستراتيجية فعالة للمساعدة في تحقيق أهداف المنظمة , حيث حدد النموذج المراحل التالية لعملية الإدارة الإستراتيجية :

1. مرحلة التحليل والتشخيص.

2. مرحلة الإختيار.

3. مرحله التنفيذ.

4. مرحلة التقييم.



شكل 2.4: المصدر بتصرف من: جلوك وجاوتش، الإدارة الإستراتيجية وسياسات الأعمال, 1984، ترجمة: الباحث

## • نماذج الإدارة الإستراتيجية الشمولية الحديثه (1990-الآن):

امتازت النماذج في هذه الفترة بكونها أكثر شمولية ووضوح , حيث تم تقسيم عملية الادارة الإستراتيجية في معظم نماذج هذه الفترة الى ثلاث مراحل أساسيه , ابتداءا بصياغة الإستراتيجية و التي تركز على اهميه تحديد رؤية ورسالة المنظمة , ومن ثم ضروره إجراء مسح للبيئه الخارجيه والداخليه لتحديد نقاط القوه والضعف داخل المنظمة و الفرص والتهديدات المحيطه بها , وبناءا على ذلك يتم تحديد الإستراتيجيات

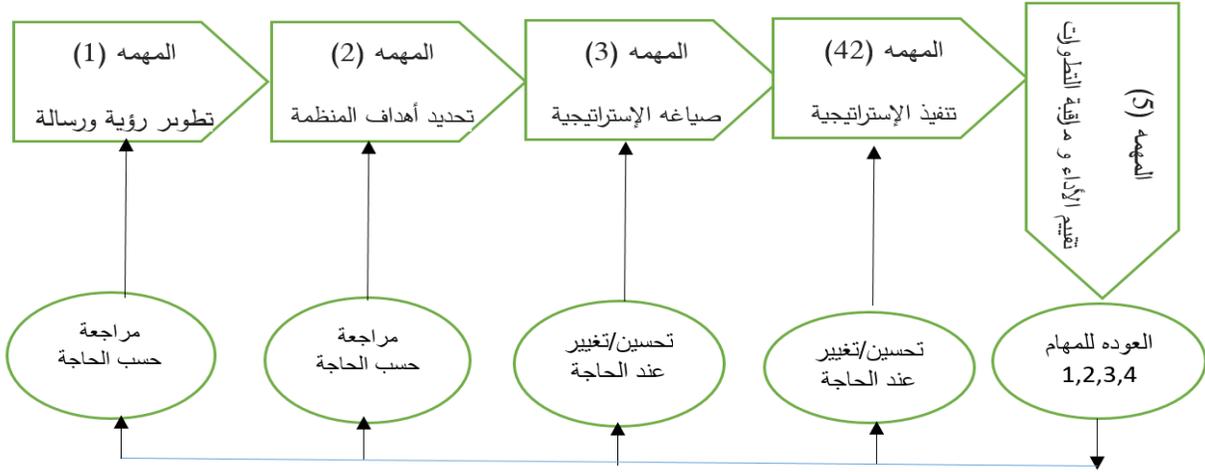
اللازمة و البدائل الاستراتيجية المتاحة , بالاضافه للأهداف بعيدة الأمد , أما المرحلة الثانيه فهي عمليه تنفيذ الإستراتيجية وهي بمثابة تحويل الخطط طويله الامد الى اهداف و خطط عمل قصيره الأمد , توزع على أقسام المنظمة بحيث تعمل المنظمة كجسم واحد متسق يهدف الى تحقيق أهداف و استراتيجيات المنظمة , فيما تمثل المرحلة الثالثه عملية الرقابة و التقويم الذي يضمن عدم الخروج عن ما هو مخطط له , فيما يلي مجموعة من النماذج الشموليه الحديثه للإدارة الاستراتيجية :

#### - نموذج الإدارة الإستراتيجية لطومسون وستريكland (Thompson & Strickland, 1990):

وفقا لنموذج Thompson & Strickland، فإن مصطلح الإدارة الإستراتيجية يشير الى العملية

الإدارية التي تتكون من:

1. تطوير رؤية ورسالة المنظمة.
2. تحديد أهداف المنظمة.
3. صياغة الإستراتيجية.
4. تنفيذ الإستراتيجية.
5. تقييم الأداء و مراقبة التطورات الجديده , وبدء التعديلات التصحيحية



شكل 2.5: المصدر: بتصرف من طومسون وستريكولاند، الإدارة الإستراتيجية: مفهوم وحالات، 1990، ترجمة الباحث

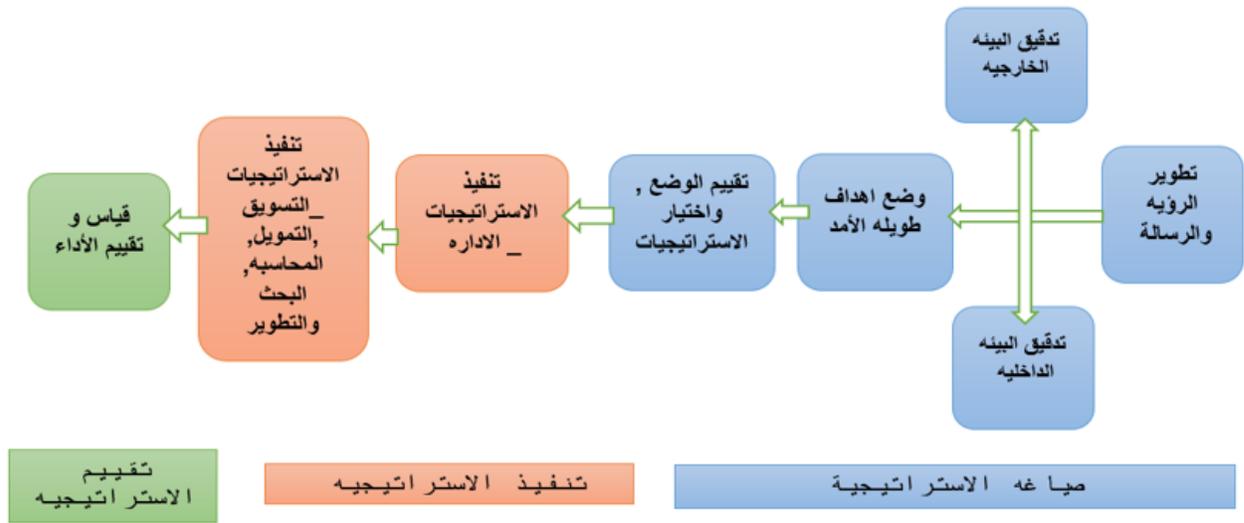
### - نموذج دايفيد الشمولي (David, 2001):

يفترض النموذج وجود ثلاث مراحل أساسية في عملية الادارة الاستراتيجية، حيث تبدأ العملية بصياغة الاستراتيجية والتي يطلق عليها أيضا مرحله التخطيط الاستراتيجي، بحيث يكون التخطيط قائم على ثلاث أسئلة محوريه وهي:

1. أين نحن الان؟
2. إلى اين نريد الوصل مستقبلا؟
3. كيف يمكننا الوصول الى حيث نريد؟

تكمّن الاجابه عن هذه الاسئلة والتي هي بمثابة نقطة البدء في الاداره الاستراتيجية بتعريف رؤيه واضحه و رساله للمنظمة يتبعها تحديد أهداف المنظمة ثم الاستراتيجيات المقترحه لتحقيق هذه الاهداف , المرحله

الثانية في النموذج هي مرحلة تنفيذ الاستراتيجية والتي تمثل نقطه البدء بالعمل الفعلي و تطبيق ما تم صياغته على أرض الواقع , حيث ان النجاح في صياغه الاستراتيجية لا يعني بالضرورة النجاح في تنفيذها اذ ان عملية التنفيذ تحتاج الى جهد كبير من قبل المدراء والموظفين على حد سواء أما المرحلة الثالثة والأخيره فهي مرحله قياس أداء المنظمه و تقييم الاستراتيجية بعد تنفيذها .

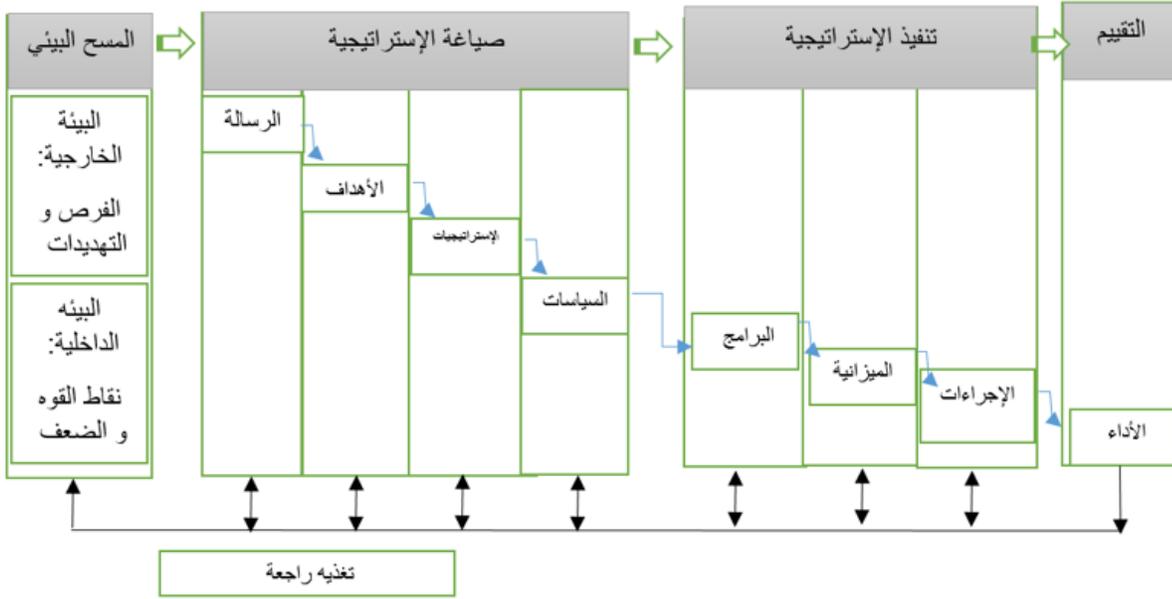


شكل 2.6: المصدر: بتصرف فريد ديفيد، الإدارة الإستراتيجية: مفهوم وحالات , 1990، ترجمة الباحث

• نموذج الإدارة الإستراتيجية لويلين وهانجر (Wheelen & Hunger's , 2004):

وفقا لنموذج لوين و هانجر، فإن عملية الإدارة الإستراتيجية تشمل أربع عناصر رئيسية , وهي :

1. المسح البيئي.
2. صياغة الإستراتيجية.
3. تنفيذ الإستراتيجية.
4. تقييم الإستراتيجية.

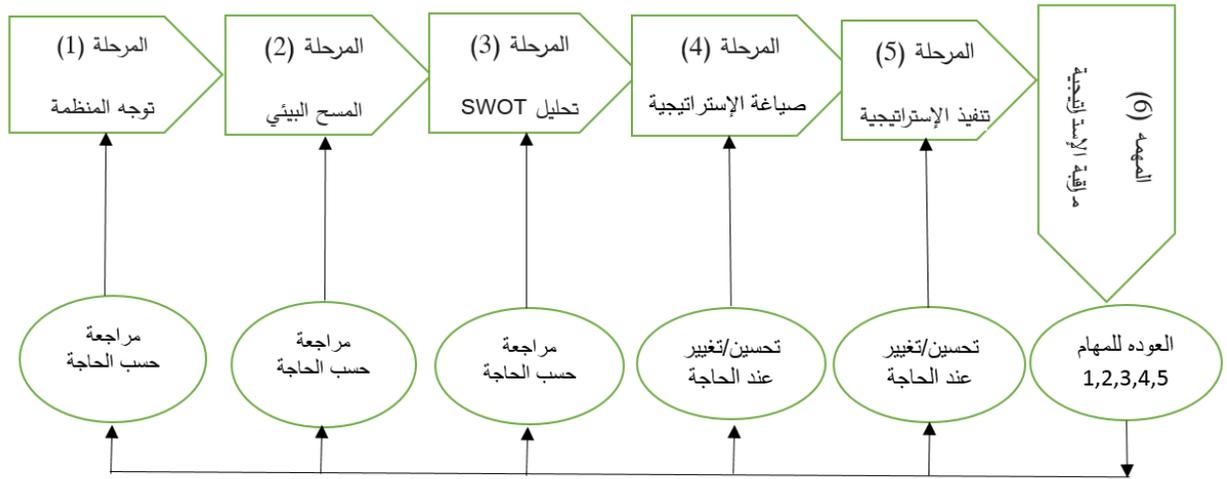


شكل 2.7: المصدر: بتصرف من لويلين و هانجر ، الإدارة الإستراتيجية: مفهوم وحالات , 2004، ترجمة الباحث

• نموذج الإدارة الإستراتيجية لإحسان و خانم ( Ullah &Khanam , 2008 ):

وفقا لنموذج Ullah &Khanam، فإن عملية الإدارة الإستراتيجية تشمل ستة مراحل رئيسية وهي:

1. تعريف رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية.
2. المسح البيئي ويشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
3. تحليل SWOT.
4. صياغة الإستراتيجية.
5. تنفيذ الإستراتيجية.
6. المراقبة.



شكل 2.8: المصدر: بتصريف من احسان و خانم ، نماذج الإدارة الإستراتيجية، 2008، ترجمة الباحث

## 2.8: المراحل الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية:

أشار بيرس وروبينسون (Pearce & Robinson ,1991) لتسعة مهام للإدارة الاستراتيجية وهي:

1. القيام بصياغة رسالة المنظمة والتي تتكون من الاهداف والفلسفة والغايات.
2. تطوير إعداد المنظمة بما يتناسب من قدراتها ومواردها.
3. تقييم البيئة الخارجية بما فيها البيئة التنافسية والعوامل الأخرى كالاقتصادية والتكنولوجية والقانونية.
4. تحليل خيارات المنظمة بربطها بقدراتها الداخلية والخارجية.
5. تحديد الخيارات الأكثر ملاءمة مع ظروف المنظمة.
6. تحديد الأهداف طويلة المدى وإختيار استراتيجية المنظمة الأكثر ملائمة.
7. تطوير أهداف طويلة المدى واستراتيجيات قصيرة المدى.
8. تطبيق الخيار الاستراتيجي وتجنيد كافة الموارد لإنتاجه، وذلك بتخصيص وتوزيع الموارد والمهام وإعداد الكوادر البشرية المدربة واستخدام الوسائل التكنولوجية وغيرها لذلك.

9. التقييم الشامل لمدى نجاح الاستراتيجية، بحيث يتم استخدام مخرجات التقييم كنموذج لصياغة القرارات المستقبلية.

تتضمن عملية الاداره الاستراتيجيه ثلاث مراحل أساسيه وهي:

### 2.8.1 مرحلة صياغة الاستراتيجية (Strategy Formulation):

ان عملية صياغة الاستراتيجية تتضمن تطوير رؤية ورسالة المنظمة، بالإضافة الى تعريف نقاط ضعف المنظمه ونقاط قوتها، كذلك تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمه إثر تفاعلها مع بيئتها الخارجيه، وتشمل صياغة الاستراتيجية ايضا تحديد الاهداف بعيده الاجل والخروج باستراتيجيات بديله، واختيار الاستراتيجية الأمثل والاكثر ملائمه لتحقيق اهداف المنظمه (David, 2011).

فيما أشار (Ritson,2011) الى مجموعة استراتيجيات مختلفة لصياغة الإستراتيجية وهي:

#### • الإستراتيجية المخطط لها والمعتمدة - النموذج العقلاني:

تصاغ الاستراتيجية المخطط لها أو المعتمدة حينما يكون هناك أهداف واضحة للمنظمة ,و يتم كتابتها و فرضها من خلال قياده مركزية , بحيث تشمل عددا كبيرا من عناصر التحكم لضمان تنفيذ الاستراتيجية بدون حدوث أي مفاجات, و السيطرة على بيئه المنظمة من خلال دراسة ,مراجعة و تقييم جميع الخيارات المتاحة و اختيار ما يبدو انه الخيار الأفضل في ضوء المعايير العقلانية .

#### • الإستراتيجية الناشئة:

في بعض الأحيان لا تكون معظم نوايا المنظمة مصاغة ولكن هذه النوايا تظهر خلال تنفيذ الاستراتيجية وذلك إثر مجموعة من القرارات الغير مكتوبة الناجمة عن ثقافة المنظمة.

## • الإستراتيجية الإنتهازية:

يهيمن على صياغة الإستراتيجية البحث النشط عن فرص جديدة، من خلال قفزات دراماتيكية الى الأمام في مواجهة عدم اليقين , حيث يتم تطوير الاستراتيجية من خلال اتخاذ قرارات جريئه جدا قائمة على انتهاز اي فرص متاحة .

## • الإستراتيجية المفروضة:

في بعض الأحيان يفرض على المنظمة صياغة استراتيجية معينه وذلك بسبب السياسات الحكومية المفروضة على نطاق العمل، وقد يفرض ركود السوق ايضا على المنظمة صياغة استراتيجيه تهدف الى خفض التكاليف، فيما يؤثر التطور التكنولوجي على صياغة استراتيجيات تسعى الى تطوير منتجات جديدة يمكنها ان تحل مكان المنتجات القديمة.

ويشير (wheelen & hunger, 2012) الى ان صياغة الاستراتيجية التي يشار اليها غالبا بالتخطيط الاستراتيجي أو التخطيط بعيد المدى، تهتم بتطوير رؤية المنظمه واهدافها بالاضافه الى استراتيجياتها وسياساتها ,بحيث تبدء الصياغة بتحليل الموقف , بمعنى ايجاد توافق استراتيجي بين الفرص الخارجيه ونقاط القوه الداخليه أثناء العمل على تقادي التهديدات الخارجيه والتغلب على نقاط الضعف الداخليه .

فيما اضافت (subba,2016) ان أول خطوه في صياغة الاستراتيجية تتمثل في مراجعة المعلومات التي خلص اليها التحليل الذي يسبق الصياغه، بحيث يتم تحديد الموارد التي تمتلكها المنظمه حاليا والتي يمكنها المساعده في تحقيق أهداف المنظمه، وتحديد المجالات التي تحتاج المنظمة الى البحث عن موارد خارجيه لاسنادها وتعزيزها.

ويرى الباحث أن أهمية مرحله الصياغة تكمن بدورها في تحليل الوضع الراهن للمنظمة إذا انه من الصعب معرفه مسار المنظمة المستقبلي بدون إدراك واضح لواقعها الحالي.

وتشمل مرحلة صياغة الاستراتيجية عدة عمليات وهي:

### 1. التعريف برؤية ورسالة المنظمة:

إن رؤية المنظمة والتي يطلق عليها أحيانا فلسفة المنظمة فكره عامه مجردة قريبه من الحلم الانساني وهي منظور مستقبلي للأداره والعاملين فيها تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعا وتتمثل في الإجابة عن سؤال مهم وهو " اين نريد الوصول مستقبلا؟" حيث أنه ومن الضروري أن يتفق المدراء على رؤية أساسية تطمح المنظمة لتحقيقها على المدى البعيد (David,2017) (ياسين , 1998) (الزعيبي, 2004).

أما رسالة المنظمة فهي بمثابة إعلان عن سبب وجودها حيث تتضمن الإجابة عن السؤال المحوري "ما هو عملنا؟"، وتعد صياغة الرسالة أساسا لتحديد أولويات المنظمة، اهدافها، استراتيجياتها، ومهام عملها، وهي أيضا نقطة البدايه لتصميم الوظائف والهياكل الإدارية (David,2017). وقد أشار سوبا (Subba, 2016) الى عدة خصائص لا بد من أخذها بعين الاعتبار أثناء صياغة الرسالة وهي:

- القابلية للتنفيذ بحيث لا تقود المنظمة الى الخوض في أعمال أعلى من قدراتها.
- محفزه للمدراء والموظفين بحيث تسهم في تشجيعهم على العمل لصالح الشركه والزبائن والمجتمع.
- الوضوح بحيث تكون بمثابة خطه ارشادية للمدراء والموظفين.

- التميز، بحيث تكون مختلفه عن رسائل المنظمات التي تعمل في نفس المجال.
- تتضمن الرساله لمجموعه الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة والاهداف التي تسعى لتحقيقها.
- بيان السياسات التي تتبعها المنظمة وهي محددات علاقه بين المنظمة وبيئتها الخارجيه مثل الحكومه، الزبائن، الموردين، والشركات المنافسه.

## 2. تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية: (التحليل الإستراتيجي)

يقصد بعملية التحليل الإستراتيجي مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمره لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية (العارف,2000).

### • تحليل البيئة الخارجيه للمنظمة:

يهدف تحليل البيئة الخارجية الى الخروج بقائمه من الفرص التي يمكن أن تعود بالفائده على المنظمة والتهديدات التي يجب تجنبها، وذلك في ضوء تحليل القوى الخارجية والتي تتمثل بمجموعة من الفئات وهي القوى الاقتصادية، قوى المجتمع والثقافه والديموغرافيا، سياسة الحكومات وتشريعاتها، القوى التكنولوجية بالاضافه للقوى التنافسية (David,2017).

وقد اشار ميكل بورتر (Porter,1980) الى خمس قوى تنافسية لا بد من أخذها بعين الإعتبار وذلك بغرض تحديد الفرص والتهديدات المحيطه بالمنظمة، وهي:

● **شدة المنافسة ما بين المنافسين الحاليين:** والتي تتراوح بين كونها منافسة منخفضة بحيث يكون أطراف المنافسة قلة، وهذا قد يعطي المنظمة امتيازات تتمثل في حصة سوقية جيدة وفجوة العرض عن الطلب بالإضافة الى قدره الجيده على التسعير، أما في حالات المنافسة الشديده وبوجود الكثير من المنافسين فإن الحصة السوقية تكون محدوده والعرض أعلى من الطلب مما يقود الى محدوديه في قدره على التسعير وتحقيق الأرباح.

● **التهديد من دخول منافسين جدد:** وهي المنظمات التي لم تدخل في حلبة المنافسة في الوقت الحالي، ولكن لديها قدره على تلك المنافسة اذا ما رغبت ، حيث أنه كلما زاد عدد المنظمات في سوق ما ، كلما أزدادت مهمه المنظمه صعوبه في الاحتفاظ بحصتها في ذلك السوق وجني الأرباح.

ان المخاطر العاليه من دخول المنافسين المحتملين في السوق تمثل تهديدا للربحيه في المنظمة، ومن ناحية أخرى إذا كان معدل الخطر الناتج عن دخول منافسين جدد منخفضا، فإن المنظمات يمكن أن تستغل تلك الفرصه لرفع الأسعار وتحقيق عائدات أكبر.

● **التهديد من المنتجات والخدمات البديلة:** وهي المنتجات التي تقدمها صناعه يمكن أن تقي بأحتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الاسلوب الذي تقي به منتجات صناعات أخرى ، حيث إن وجود بدائل قوية تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا ، ويشكل قيودا على السعر الذي تقرضه المنظمة مما يؤثر على ربحيتها ، أما اذا كانت منتجات المنظمة ليس لها إلا بدائل قوية قليله فهنا تنتهى الفرصه أمام المنظمة لرفع الأسعار و زيادة الأرباح.

● **القوة التفاوضية للمشتريين:** حيث يمكن النظر الى المشتريين على انهم عامل تهديد تنافسي وذلك عندما يكونو في وضع يطلبون فيه الشراء بأسعار منخفضة من المنظمه , أو عندما يتطلعون الى تلقي خدمات أفضل, الأمر الذي قد يترتب عليه تكاليف تشغيليه أعلى , ومن ناحية أخرى عندما تتسم قدرة المشتريين بالضعف يمكن للشركة رفع أسعارها و تحقيق أرباح أكبر .

● **القوة التفاوضية للموردين:** اذ يمكن النظر الى الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على المنظمة دفعها ثمنا لمدخلاتها او تخفيض جوده تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية المنظمة، ومن ناحية أخرى، إذا كان الموردون ضعاف فذلك يهيئ الفرصه للمنظمة لفرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة.

فيما بين (Goyal,2020) مجموعة من العيوب التي خلص اليها بعد دراسة تفصيليه لنموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة، وتمثلت العيوب فيما يلي:

● تجاهل بورتر تأثير المنتجات والخدمات المكملة على الصناعة، اذ تناول فقط تأثير البدائل.

● يفترض بورتر في نمودجة ان هيكل الصناعة هو العامل الأساسي في تحقيق الربحية والمنافسة، حيث أهمل عوامل مهمة أخرى مثل السياسات والإجراءات الحكومية التي قد يكون لإهمالها عواقب وخيمة على ربحية المنظمة.

● بسط بورتر في نمودجة وبشكل مبالغ به في سلاسل القيمة الصناعية، حيث أنه وفي بعض الأحيان يلزم التجزئه (Segmented) والتمييز (differentiated) بين قنوات التوزيع التي تشمل المستهلك النهائي والموزعين الوسطاء، حيث أنه وفي الأسواق التي تتبع فيها

المنظمات منتجاتها أو خدماتها لكل من الموزعين الوسطاء والمستهلك النهائي لم يوضح بورتر المشترين ذو الأهمية والأولوية الأكبر.

• يعتبر نموذج بورتر نموذجاً ثابتاً ، يوفر لمحة سريعة عن الصناعة في وقت من الماضي ، الأمر الذي يمكن ان يعتبره البعض فعالاً في تطوير استراتيجية قصيرة المدى ، ولكن وفي العصر الحديث الذي يمتاز بالديناميكية و التغيرات المستمرة فان نموذج بورتر لا يقدم اي ميزة إضافية .

• يتعين على المنظمات في الوقت الحالي أن تمتاز بالسرعة و السلاسة و المرونة كما و يتعين عليها التركيز على قوى جديدة لم يذكرها بورتر مثل القوى الاجتماعية (وسائل التواصل الاجتماعي) .

وقدم (Thompson & strickland,2022) نموذجاً لتحليل البيئة الخارجية للمنظمة (بيئته الصناعة) على غرار نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة، حيث شمل النموذج سبعة قوى تؤثر في بيئته المنظمة الخارجية وهي:

#### • السمات الاقتصادية المهيمنة على الصناعة:

اذ ان السمات الاقتصادية للصناعة مهمة وذلك لأنها في صياغة استراتيجية مثالية ، و تشمل السمات الاقتصادية ، حجم السوق، نطاق التنافس (محلي، اقليمي، دولي)، معدل نمو السوق ، عدد المنظمات العاملة في الصناعة ، عدد العملاء ، مدى الارتباط الخفي أو الأمامي (درجة التكامل الرأسي في الصناعة)، سهولة الدخول في الصناعة والخروج منها ، مستوى التمايز بين منتجات المنافسين ، مستوى الابتكار التكنولوجي ، و ربحية الصناعة.

- **المصادر الرئيسية للضغط التنافسي ونقاط القوة في القوى التنافسية:**

يعد تحديد مصادر المنافسة و قوه كل عنصر فيها أمر مهما في تحليل الصناعة , اذ ان فهم خصائص المنافسين في الصناعة يساعد المنظمة في تطوير استراتيجية ناجحه, وقد اقترح النموذج استخدام نموذج بورتر لتحليل القوى التنافسيه الخمسة لتحليل المنافسين في الصناعة و مدى تأثير كل قوه تنافسيه .

- **القوى الدافعه:**

يشير النموذج الى أن السمات الإقتصادية للصناعة لا تشير بالضرورة الى التغيرات التي قد تطرئ على الصناعة , حيث ان التطورات الجديده تحدث باستمرار على إثر القوى المؤثره في الصناعة ,الأمر الذي يدفع كل من المنظمات, الموردين والزبائن على تغيير إجراءاتهم باستمرار, اذ ان القوى المؤثره في الصناعة هي المسبب الرئيسي لتغيير قواعد المنافسة في الصناعة , و تشمل هذه القوى المؤثره و التي تدعى القوى الدافعه , معدل نمو الصناعة , التغير الديموغرافي للعملاء , الإبتكار في المنتجات , التغيرات التكنولوجية , الإبتكار في التسويق , دخول أو خروج المنظمات الكبيره في الصناعة , مدى إنتشار المعرفة التقنية بما تنتجه الصناعة , زياده العولمه في الصناعة , تغيير السياسات الحكومية , وتغير توجه العملاء و نمط حياتهم .

## • وضع المنظمات المنافسة في الصناعات:

يشير النموذج الى ضروره تحليل المنافسين في الصناعات , بالإضافة الى معرفة نقاط القوة التي تميزهم ومدى قوتهم بهدف تحديد موقع المنظمة في الصناعات بالنسبة للمنظمات الأخرى المنافسه .

## • التحركات الإستراتيجية للمنافسين:

يقصد بالتحرك الإستراتيجي، مجموعة الخطوات و الإجراءات التي تتبعها المنظمة , فلا بد أن تكون المنظمة على دراية كامله بجميع تحركات المنظمات المنافسة , حيث يمكن تتبع تحركات المنظمات بطريقه منهجية تتمثل بالخطوات التالية :

- أ. تعريف إستراتيجية المنظمات المنافسة.
- ب. تحليل إستراتيجيه المنظمات المنافسة.
- ت. مراقبة تحركات المنظمات المنافسة.
- ث. فهم نقاط ألقوه والضعف للمنافسين.
- ج. توقع التحركات التي قد يقوم بها المنافسين.

## • عوامل النجاح الرئيسية للصناعات:

هنالك مجموعه من العوامل المتوفره في كل صناعاته والتي تحدد بدورها مدى نجاح المنتج، وتتضمن هذه العوامل، سمات المنتج، موارد المنظمة، والقدره التنافسيه، ويطلق عليها عوامل النجاح الرئيسييه (key success factors)، وتتغير عوامل النجاح الرئيسييه من صناعاته لأخرى بسبب التغير في القوى الدافعه والوضع التنافسي في الصناعاته.

## • جاذبية الصناعة الإجمالية وافاق الربحية:

لا بد أن يؤخذ بعين الاعتبار خلال صياغة الإستراتيجية ضروره الإجابة على السؤال: "هل تعتبر هذه الصناعة جذابة وما هي إحتمالية الربحية فوق المتوسط؟"، وللإجابة على هذه التساؤل يجب دراسته الوضع العام للصناعة ووضع استنتاجات منطقية حول نسبة جاذبيته أو عدم جاذبية الصناعة، بحيث يكون الإستنتاج في ضوء دراسته العوامل التالية:

أ. إمكانية نمو الصناعة.

ب. التأثير الإيجابي أو السلبي للقوة الدافعه في الصناعة.

ت. إمكانية دخول أو خروج محتملة للمنظمات الكبرى.

ث. المركز التنافسي للمنظمة في الصناعة.

ج. الإستقرار ومدى الإعتماد على الطلب.

ح. إمكانية أن تصبح القوى التنافسية أقوى أو أضعف.

خ. درجة المخاطره وعدم اليقين في مستقبل الصناعة.

وفي ضوء مجموعة الفرص و التهديدات التي خلص اليها مسح البيئه الخارجيه للمنظمه , ابتكر ديفيد (David,2017), مصفوفات تساعد في تقييم وضع المنظمة , حيث تشكل هذه المصفوفات وسائل قياس فعالة لواقع المنظمة و ما هي الإجراءات الواجب إتخاذها , في ما يلي شرح واحده من أهم المصفوفات التي تهتم بتقييم الوضع الخارجي للمنظمة :

- مصفوفه تقييم العوامل الخارجية (EFE /The External Factor Evaluation):

تتيح مصفوفة تقييم العوامل الخارجية الفرصة للاستراتيجيين لتلخيص و تقييم المعلومات الإقتصادية،  
التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية، الديموغرافية، البيئية، السياسات الحكومية و التنافسية .

ويمكن تطوير مصفوفة تقييم العوامل الخارجيه (EFE) من خلال اتباع الخمس خطوات التالية:

1. وضع قائمة بالعوامل الخاجية الرئيسية والتي تم تحديدها في عملية تحليل البيئه الخارجية، بحيث

تتضمن القائمه اجمالي 15 الى 20 عاملا، بما في ذلك كل من الفرص والتهديدات التي تؤثر

على المنظمة وصناعاتها، يتم وضع قائمة الفرص أولا ثم التهديدات، ويفضل التحديد قدر

الإمكان بحيث يتم ذكر نسب مئوية وأرقام دقيقة.

2. يتم تخصيص وزن لكل عامل من العوامل ويتراوح الوزن ما بين 0.0 (غير مهم) الى 1.0

(مهم جدا)، بحيث يشير الوزن الى الأهمية النسبيه لهذا العامل لتحقيق النجاح في المنظمة،

ولا بد أن يكون مجموع جميع الأوزان المخصص للعوامل يساوي 1.0.

3. تعيين تقييم بين 1 و 4 لكل عامل خارجي رئيسي للإشارة الى مدى فعالية استراتيجيات المنظمة

الحالية في الإستجابة للعامل، حيث 4= الاستجابة عالية ، 3= الاستجابة أعلى من المتوسط ،

2= الإستجابة متوسطة ، 1= الإستجابة ضعيفة.

4. ضرب وزن العامل بتقييمه وذلك لتحديد النتيجة الموزونه (Weighted Score).

5. جمع النتيجة الموزونه لكافة العوامل وذلك لتحديد النتيجة الموزونه الكلية ( total Weighted

Score) للمنظمة.

تشير النتيجة الموزونه الكلية البالغه 4.0 الى ان المنظمة تستجيب بطريقة رائعه للفرص والتهديدات

الموجوده في صناعاتها، بمعنى اخر، تستفيد إستراتيجيات المنظمة بفعالية من الفرص الحالية وتقليل الأثار

السلبية المحتملة للتهديدات الخارجية، فيما تشير النتيجة الموزونة الكلية 1.0 الى أن استراتيجية الشركة لا تستفيد من الفرص أو تتجنب التهديدات الخارجية.

### • تحليل البيئة الداخلي للمنظمة:

لا تخلو أي منظمة من بعض نقاط الضعف في جانب من جوانب عملها ، كما وانها لا تخلو ايضا من نقاط قوه أو ميزه تنافسية ، من هنا تأتي اهمية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وهي عملية مشتركة تزداد كفاءتها كلما ازداد المشاركون فيها من مدراء و موظفين ، يتم جمع بيانات عن الأداء الداخلي للمنظمة بحيث تشمل البيانات كافة اقسام المنظمة والتي تتضمن الإدارة ، التسويق ، المالية، الانتاج ، و البحوث والتطوير ، وذلك لتحديد نقاط القوه والضعف في المنظمة (David,2017).

وقد أشار (Subba,2016) الى أن تحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة يتم وفقا لعدة عوامل وهي:

1. **موارد المنظمة:** ويقصد بالموارد كل أنواع المدخلات الملموسة مثل المعدات والمباني والغير

ملموسة مثل الخبرة، الثقة، القدره على الابتكار والكفاءه الإداريه، ويعد تقييم الموارد أساس

يساعد الاداريين على تعظيم نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف.

2. **إمكانيات المنظمة:** وهي قدره المنظمة وطاقتها الإستيعابية على توظيف الموارد المتاحة

لتحقيق النتائج المرجوة

3. **الكفاءات:** تتمثل الكفاءه في عملية الدمج الأمثل بين موارد المنظمة وإمكانياتها لخلق ميزه

تنافسية.

وأضاف الباحثان ويلن وهنجر (wheelen & hunger, 2012) أربعة أسئلة مقترحة لتقييم موارد المنظمة الجوهرية وهي:

1. القيمة الحقيقية للموارد: هل توفر للمنظمة ميزة تنافسية؟
2. الندرة: هل المنظمات الأخرى تمتلك الموارد ذاتها؟
3. القدرة على التقليد: ما مدى الكلفة التي يتحملها المنافسين في عملية تقليد الموارد؟
4. التنظيم: هل المنظمة قادرة على استغلال الموارد؟

فيما قدم بورتر (Porter,1985) نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية و بالتالي معرفة عناصر القوة و الضعف الداخلية الحالية والمحتملة , حيث أفترض النموذج أن المنظمة عبارة عن سلسلة من الأنشطة الاساسيه والتي تضيف قيمه الى منتجاتها أو خدماتها .

يتكون نموذج سلسلة القيمة من الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة , بحيث تتضمن الأنشطة الأولية ما يلي :

- **الإمدادات الداخلية:** وتعني كل الأنشطة ذات العلاقة بنقل واستلام وتحريك وتخزين ومناولة المواد وعناصر المدخلات اللازمة للنظام الإنتاجي.
- **العمليات:** وتمثل كافة الأنشطة الصناعية وغيرها الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات)

• **المخرجات:** وتشمل كل الأنشطة والعمليات اللوجستية ذات العلاقة بنقل و توزيع و تخزين أو تسليم المخرجات (من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة) وتنفيذ وجدولة تسليم الطلبات في الوقت المحدد.

• **التسويق والمبيعات:** وتتضمن كل أنشطة إداره التسويق من تخطيط للمزيج التسويقي أو تنفيذ للوظائف التسويقية.

• **الخدمة:** وهي كافة الانشطة المرتبطه بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول الى الرضا التام للمستهلك.  
أما الانشطه الداعمة فهي:

• **البيئة التنظيمية:** والتي تتضمن الإداره والتخطيط الاستراتيجي والشؤون القانونية والتحويل والمحاسبة وكافة الانشطه الداعمة الأخرى.

• **تنمية التكنولوجيا:** وهي أنشطة تحسين المنتج , تصميم المنتج , المعرفة الفنية و الإجراءات و المدخلات التكنولوجية بكل نشاط في سلسلة القيمة

• **الشراء:** و التي تتضمن الأنشطة الخاصه بتوفير المدخلات و ضمان تدفقها من مواد أولية وأجزاء أو مواد نصف مصنعة أ, خدمات وتسهيلات داعمة .

- مصفوفه تقييم العوامل الداخلية (The Internal Factor Evaluation/IFE):  
(David,2017)

تستخدم مصفوفه تقييم العوامل الخارجيه (IFE) في تلخيص وتقييم نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، حيث يمكن تطوير هذه المصفوفة من خلال اتباع الخمس خطوات التالية:

1. وضع قائمة بالعوامل الداخلية الرئيسية والتي تم تحديدها في عملية تحليل البيئه الداخلية , بحيث تتضمن قائمه اجمالي 15 الى 20 عاملا, بما في ذلك كل من نقاط القوه و الضعف .
2. يتم تخصيص وزن لكل عامل من العوامل ويتراوح الوزن ما بين 0.0 (غير مهم) الى 1.0 (مهم جدا)، بحيث يشير الوزن الى الأهمية النسبيه لهذا العامل لتحقيق النجاح في المنظمة، ولا بد أن يكون مجموع جميع الأوزان المخصص للعوامل يساوي 1.0.
3. تعيين تقييم بين 1 و 4 لكل عامل داخلي رئيسي للإشارة الى مدى فعالية استراتيجيات المنظمة الحالية في الإستجابة للعامل، حيث 4= الاستجابة عالية , 3= الاستجابة أعلى من المتوسط , 2= الإستجابة متوسطة , 1= الإستجابة ضعيفة.
4. ضرب وزن العامل بتقييمه وذلك لتحديد النتيجة الموزونه (Weighted Score).
5. جمع النتيجة الموزونه لكافة العوامل وذلك لتحديد النتيجة الموزونه الكلية (total Weighted Score) للمنظمة.

تتراوح النتيجة الموزونه الكلية بين ال 1.0 وال 4.0 بمتوسط 2.5 بحيث يشير كونها أقل من 2.5 الى ضعف المنظمة الداخلي، فيما يشير كونها أعلى من 2.5 الى قوه المنظمة من الداخل.

### 3.تحديد الأهداف الإستراتيجية:

يقصد بالأهداف الإستراتيجيه بعيد المدى كما عرفها (David,2017) بأنها النتائج المتوقعه من إتباع إستراتيجيات معينة، بحيث تمثل الإستراتيجيات مجموعة الإجراءات اللازم اتباعها لتحقيق الأهداف طويلة المدى، فيما يجب أن يكون الأطار الزمني للأهداف والإستراتيجيات

متسقا، عادة من سنتين الى خمس سنوات، وقد أضاف ايضا مجموعة من الخصائص الواجب

توفرها أثناء تحديد الأهداف ومنها:

- أن تكون الأهداف كمية وقابلة للقياس.
- واقعية ومفهومة وقابلة للتنفيذ.
- متماز بالتحدي.
- هرمية ومتطابقة عبر كافة الإدارات.

وأضاف بورتر (Porter,1980) أنه وفي ضوء القوى التنافسية الخمسة المشار اليها سابقا , هناك

ثلاث استراتيجيات لا بد من أتباعها لضمان تحقيق أهداف المنظمة , بحيث يمكن اتباع إحدى

الاستراتيجيات منفردة أو الخلط بين الثلاث استراتيجيات معا , وقد اطلق على هذه الاستراتيجيات

أسم الاستراتيجيات العامة (generic strategies) , وهي :

### 1. إستراتيجية قيادة التكلفة:

بحيث تهدف هذه الاستراتيجية الى تحقيق حصة سوقية أوسع في الصنائه، وذلك من خلال

إستهداف العملاء المهتمين بالحصول على أقل سعر متاح في السوق مقابل المنتج أو الخدمه

التي تقدمها المنظمات في صنائه ما.

وللنجاح في تقديم أقل سعر مع ضمان الاستمراريه في تحقيق الأرباح و عائد مرتفع على الإستثمار لا بد أن تكون المنظمة قادره على العمل بتكلفة أقل من منافسيها , حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات التالية :

- الإستغلال الأمثل لرأس المال.
- مهارات هندسيه عاليه في عمليات الإنتاج.
- إشراف مكثف على الأيدي العاملة.
- اختيار نظام توزيع منخفض التكلفة.
- تصميم منتجات سهله التصنيع.
- تنظيم هيكلية المنظمة ومسؤولياتها.
- تصميم نظام الحوافز بناءا على تحقيق الأهداف الكمية.

## 2. استراتيجية التمايز

تهدف هذه الإستراتيجية الى تمييز المنتج أو الخدمة المقدمة بطريقه ما , وذلك لتحقيق ميزه تنافسية تمكن المنظمة من التغلب على منافسيها , حيث يتضمن التمييز عدده أشكال , تشمل تعزيز الصوره النمطية السائده عن العلامة التجاريه (شركه مرسيديس لصناعه السيارات ) , أو التميز في التكنولوجيا (شركه هايستر لصناعه الرافعات) , بالإضافة الى إمكانيه التمييز في خدمة الزبائن , ولا بد أن تتوفر مجموعه من الموارد , المهارات و الاجراءات لتنفيذ هذه الاستراتيجيه ومنها :

- قدرات تسويقية عالية.
- القدره العاليه على البحث وذلك لتصميم منتجات ذات طابع ابداعي.

- تعزيز سمعة المنظمة القائمة على جوده المنتجات والرياده التكنولوجية.
- التركيز على المقاييس النوعيه أكثر من المقاييس الكمية في عمليه الإنتاج.

### 3. استراتيجية التركيز:

تعتمد هذه الأستراتيجيه على تقديم الخدمة لمجموعة معينة من المستهلكين في منطقة جغرافية محدده او جزء معين من السوق , بحيث تقوم المنظمة بتحديد الهدف التسويقي بشكل واضح و محدد بحيث تعمل على ارضاء المستهلك إما باستخدام استراتيجية التمييز في تقديم المنتج أو قيادة التكلفة أو كلاهما معا , وتقوم هذه الاستراتيجية أساسا على قدره المنظمة على خدمة سوق ضيق أو منطقة جغرافية محدده بشكل أكثر فعالية و كفاءه مقارنة بالمنافسين في تغطيتهم للسوق بشكل كامل و هذا بحد ذاته هدف استراتيجي تعمل وحده بالأعمال على تحقيقه بكل مواردها .

فيما أشار David(2017)الى مجموعة من البدائل الإستراتيجية المتاحة للمنظمة في السعي

لتحقيق أهدافها , وهي

جدول(2.1): مجموعة البدائل الإستراتيجية 1

#	الاستراتيجية	أهداف الإستراتيجية
1	التكامل العمودي الأمامي	إكتساب ملكية أو زيادة السيطرة على الموزعين أو تجار التجزئة
2	التكامل العمودي الخلفي	السعي للحصول على ملكية أو زيادة السيطرة على الموردين

3	التكامل الأفقي	السعي للملكية أو زيادة السيطرة على المنافسين
4	إختراق السوق	السعي لزيادة الحصة السوقية للمنتجات أو الخدمات الحالية في الأسواق الحالية من خلال جهود تسويقية أكبر
5	تطوير السوق	إدخال المنتجات أو الخدمات الحالية في منطقة جغرافية جديدة
6	تطوير المنتج	السعي لزيادة المبيعات عن طريق تحسين المنتجات أو الخدمات الحالية أو تطوير منتجات وخدمات جديدة
7	التنوع ذات الصلة	إضافة منتجات أو خدمات جديدة ولكن ذات صلة بصلب عمل المنظمة
8	التنوع بغير صلة	إضافة منتجات أو خدمات جديدة ولكن بغير صلة بصلب عمل المنظمة
9	التخفيض	إعادة التجميع من خلال خفض التكلفة و الأصول لمواجهة انخفاض المبيعات و الأرباح .
10	التجريد	بيع وحده أعمال من وحدات المنظمة
11	التصفية	بيع الأصول الهامشية للمنظمة لتمكين الأداره من التركيز على الأعمال الرئيسية للمنظمة

#### 4. الخيار الإستراتيجي:

يعرف الخيار الإستراتيجي على أنه عملية تحقيق أفضل توافق لأهداف المنظمة من خلال إختيار استراتيجية معينة من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية ,وحيث أنه ومن المستحيل حصر جميع البدائل الإستراتيجيه وذلك لوجود عدد لا متناهي من الإجراءات الممكن اتخاذها

بالإضافة لعدد لا متناهي من طرق تنفيذ هذه الإجراءات , فلذلك يتم اختيار الإستراتيجية الأمثل من بين مجموعة محده من البدائل الإستراتيجية (صقور والصرن , 2018) .

#### 4.1. مصفوفة الفرص/التحديات - نقاط القوة/نقاط الضعف (SWOT)

تعد مصفوفة SWOT واحده من أهم الأدوات التي تساعد في تطوير أربعة أنواع من الإستراتيجيات، استراتيجيات (نقاط القوة - الفرص)، استراتيجيات (نقاط الضعف - الفرص)، استراتيجيات (نقاط القوة - التهديدات) واستراتيجيات (نقاط الضعف - التهديدات) وتكمن الغاية في تحليل SWOT الى تحقيق تحالف منطقي بين الفرص المتاحة للمنظمة و نقاط قوتها , بالإضافة لتقييم نقاط الضعف و السعي لتدعيمها في ضوء الفرص المتاحة للمنظمة , كما و تهدف الى دراسة التهديدات المحيطة بالمنظمة وكيفية تفاديها في ظل وجود نقاط ضعف لدى المنظمة , و كيفية استغلال نقاط القوه لمواجهة التهديدات الخارجية (subba,2016).

أشار (David,2017) الى ثمانية خطوات لإعداد مصفوفة SWOT وهي:

1. وضع قائمة بمجموعة الفرص الخارجية.
2. وضع قائمة بمجموعة التهديدات الخارجية.
3. وضع قائمة بمجموعة نقاط القوة الداخلية.
4. وضع قائمة بمجموعة نقاط الضعف الداخلية.
5. المطابقة بين نقاط القوه الداخلية و الفرص الخارجية , من ثم تسجيل الإستراتيجيات المقترحه في خانة استراتيجيات ( نقاط القوه - الفرص) .

6. المطابقة بين نقاط الضعف الداخلية والفرص الخارجية، ومن ثم تسجيل الإستراتيجيات

المقترحة في خانة استراتيجيات (نقاط الضعف -الفرص).

7. المطابقة بين نقاط القوة الداخلية والتهديدات الخارجية، ومن ثم تسجيل الإستراتيجيات

المقترحة في خانة استراتيجيات (نقاط القوة -التهديدات).

8. المطابقة بين نقاط الضعف الداخلية و التهديدات الخارجية , ومن ثم تسجيل

الإستراتيجيات المقترحة في خانة استراتيجيات (نقاط الضعف -التهديدات).

نقاط القوة:	نقاط الضعف:	
مجموعة من نقاط القوة التي خلص اليها التحليل الداخلي لبيئه المنظمة	مجموعة من نقاط الضعف التي خلص اليها التحليل الداخلي لبيئه المنظمة	
استراتيجيات (نقاط القوة - الفرص)	استراتيجيات (نقاط الضعف - الفرص)	<b>الفرص:</b>
استراتيجيات مقترحة لاستغلال الفرص المتاحة	استراتيجيات مقترحة لتدعيم نقاط الضعف لإستغلال الفرص المتاحة	مجموعة من الفرص التي خلص اليها التحليل الخارجي لبيئه المنظمة
استراتيجيات (نقاط القوة - التهديدات)	استراتيجيات (نقاط الضعف - التهديدات)	<b>التهديدات:</b>
استراتيجيات مقترحة لإسغلال نقاط القوة في التغلب على التهديدات الخارجية	استراتيجيات مقترحة لتفادي التهديدات في ظل وجود نقاط الضعف داخل المنظمة	مجموعة من التهديدات التي خلص اليها التحليل الخارجي لبيئه المنظمة

شكل 2.9 : المصدر بتصرف من: فريد ديفيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات, 2017، مصفوفة SWOT، ترجمة:

الباحث

## 2.8.2 مرحلة تنفيذ الاستراتيجية (Strategy Formulation):

لعل أهم عنصر يميز المنظمات التي أثبتت تميزا على نظيراتها من المنظمات الأخرى ، هو الوعي بمدى أهمية وجود توافق بين الإستراتيجية المصاغة و الية تنفيذها ، حيث أنه ومهما بلغت الخطة الإستراتيجية دقة و براعة في صياغتها ، فأنها لا تشكل ضمان لنجاح المنظمة حتى يتم تنفيذها بشكل فعال و سليم ، وعلى سبيل المثال فإن اعداد طبق طعام فاخر يحتاج الى أكثر من وجود وصفه مثالية لهذا الطبق ، انه بحاجة الى مكونات عالية الجودة ، و معدات مناسبة ، و مجموعة من الطهاة و مساعديهم الذين يعملون معا بشكل جيد ومتناسق. (Taws &Tabesh, 2020).

ويعرف (Wheelen & Hunger , 2012) مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بأنها مجموعة من الأنشطة والإختيارات المطلوبة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، وهي عملية يتم من خلالها تنفيذ الأهداف والإستراتيجيات والسياسات من خلال تطوير البرامج، الميزانيات، والإجراءات.

فيما يشير (Friesl,2020) الى أن تنفيذ الإستراتيجية يعد تحدي اداري و تنظيمي كبير ، حيث أن معظم الأستراتيجيات و بالرغم من نجاحها في مرحلة الصياغة الى أنها تفشل في مرحلة التنفيذ .

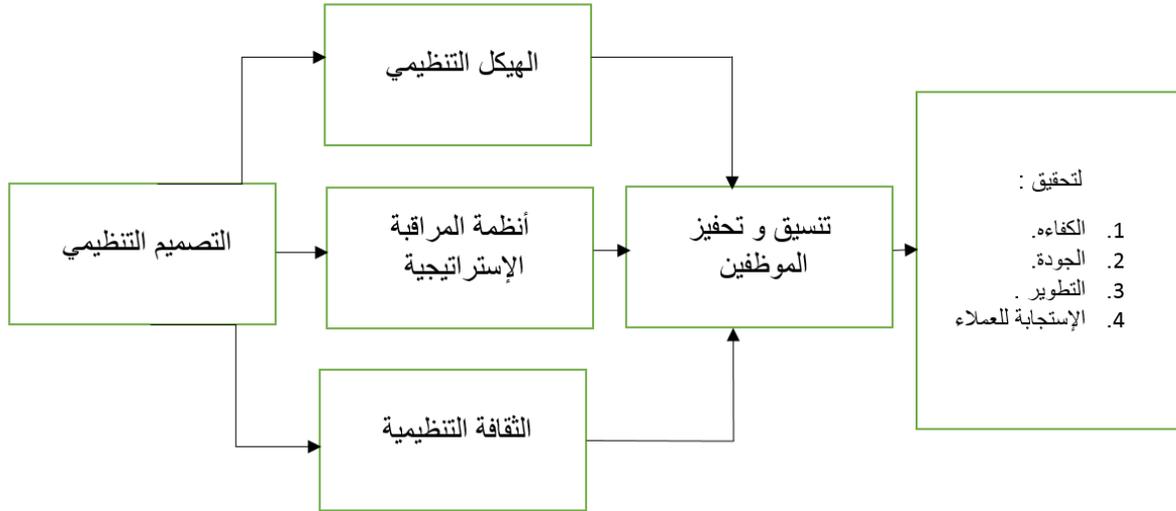
إن عملية الإدارة الإستراتيجية لا تنتهي عند إتخاذ المنظمة قرار إتباع استراتيجية معينة ، و إنما يجب أن تترجم هذه الإستراتيجية من خلال مجموعة من الإجراءات ، حيث أن تنفيذ الإستراتيجية يؤثر و بشكل كبير على المنظمة بكافة مكوناتها الإدارية و وحدات الأعمال (David,2017).

وأضاف (Hill &jones,2016) ان تنفيذ الأستراتيجية القائم على أساس تصميم تنظيمي (Organizational design) يتضمن عملية تحديد الكيفية التي يتم على أساسها ، بناء ، استخدام و الربط بين الهيكل التنظيمي (Organizational structure)، نظام التحكم الإستراتيجي

(Organizational culture) و (strategic control systems) الثقافة التنظيمية (Organizational culture) لمتابعة

نماذج الأعمال بنجاح , حيث عبر هذه العملية و التي تهدف الى تحقيق الكفاءة , الجوده , التطوير ,

و الإستجابة للعملاء بالنموذج التالي :



شكل 2.10 : المصدر بتصرف من: هيل وجونز، نظرية الإدارة الإستراتيجية، 2016، تنفيذ الإستراتيجية من خلال التصميم

التنظيمي، ترجمة: الباحث

**الثقافة التنظيمية :** هي مجموعة من القيم ,المعايير,المعتقدات و المواقف التي يتقاسمها العاملون

في المنظمة , والتي تتحكم في طريقة تفاعلهم مع بعضهم البعض و مع المحيط الخارجي ,

(Hill & Jones, 2016).

وقد أشار كل من Thompson و Strickland (2022) , (Thompson & Strickland) في

كتابهما (Crafting and Executing Strateg) , الى عشرة مكونات أساسية في عملية تنفيذ

الإستراتيجية , وهي :

1. تزويد المنظمة بإداريين وموظفين قادرين على تنفيذ الخطة الإستراتيجية بشكل جيد.
2. تطوير الموارد والقدرات التنظيمية المطلوبة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية بشكل ناجح.
3. إنشاء هيكل تنظيمي داعم للإستراتيجية.
4. تخصيص موارد كافية (الميزانية وغيرها) لدعم جهود تنفيذ الإستراتيجية.
5. وضع سياسات وإجراءات تسهل عملية تنفيذ الإستراتيجية.
6. إعتناء عمليات إداريه تؤدي الى تحسين مستمر في تنفيذ أنشطة سلسلة القيمة.
7. تأمين المعلومات الكافية وأنظمة التشغيل المناسبة التي تدعم أنشطة تنفيذ الإستراتيجية.
8. ربط نظام المكافآت بشكل مباشر بالأداء ومدى تحقيق الأهداف.
9. تعزيز ثقافة المنظمة مما يؤدي الى تنفيذ الإستراتيجية بشكل جيد.
10. ممارسة أسلوب القيادة اللازم لدفع تنفيذ الإستراتيجية للأمام.

واشار (David,2017) و(Subba,2016) الى مجموعة من العناصر التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار خلال تنفيذ الإستراتيجية، كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول (2.2) عناصر مرحلة تنفيذ الإستراتيجية 1

#	العنصر	الوصف
	البرامج	مهام رئيسية موجهه بشكل دقيق ووقت محدود, لتحقيق أهداف تتطلب مهارات و موارد متنوعة .
	الهيكل التنظيمي	يتم بناء الهيكل التنظيمي وفقا لإستراتيجية المنظمة , بحيث تحتاج الإستراتيجيات البسيطة الى هياكل تنظيميه بسيطة ,

فيما تحتاج إستراتيجيات النمو الى هيكل تنظيمي مرن , و تبنى الهياكل المصفوفيه في حال تنفيذ الإستراتيجيات المعقدة .		
يساهم حجم الإنتاج و القيود و السياسات المفروضه عليه بشكل اساسي في تحقيق أهداف الإستراتيجيه أو فشلها, و تشمل الإجراءات المتعلقة بالإنتاج , حجم المنظمة , موقعها, نوع المعدات المستخدمة, حجم المخزون, مراقبة المخزون, مراقبة الجودة, مراقبة التكاليف , و إتباع المعايير .	الإنتاج / العمليات	
أهمية تطوير نظام حوافز مرتبط بالأداء يدفع بشكل ايجابي الى تنفيذ الإستراتيجية , بالإضافة الى الإجازات في حال السعي لتقليل التكاليف دون الحاجه الى تسريح بعض العاملين في المنظمة .	الموارد البشرية	

**الهيكل التنظيمي:** هو إطار يوضح العلاقات بين الوظائف، الأنظمة، عمليات التشغيل،

ومجموعة العاملين التي تسعى لتحقيق اهداف مشتركة، بحيث يشكل الهيكل التنظيمي أسلوبا لتقسيم المهام وفقا للوظائف الموجوده داخل المنظمة كما وان الهيكل التنظيمي يعتبر أداءه لتحقيق

الأهداف طويلة وقصيره الأمد. (Mehrpour, 2016)

ان بناء الهيكل التنظيمي يعد الأولوية الثانية بعد صياغة وتحديد استراتيجية المنظمة كما اشار

(Hill & Jones, 2016)، فلا قيمة للأنشطة التنظيمية ما لم توضع في هيكل معين ينظمها،

ويوزع المهام على العاملين فيها، وأضاف ان بناء الهيكل التنظيمي لا بد أن يصمم وفق ثلاثة

محاور أساسية، وهي:

1. ما هي أفضل طريقة لتجميع المهام في وظائف، ومن ثم تجميع الوظائف في وحدات

عمل لإنشاء كفاءات مميزة ومتابعة إستراتيجية المنظمة؟

2. كيفية توزيع السلطة والمسؤولية على هذه الوظائف والأقسام.

3. كيفية زيادة مستوى التناسق والتكامل بين الوظائف والأقسام في حال تطور الهيكل

التنظيمي وزيادة تعقيده.

ووفقا لما ذكره (Kondalkar,2007) فإن الهياكل التنظيمية قد تتخذ واحد من الأشكال التالية:

#### • الهياكل التنظيمية الميكانيكية:

وهي هياكل تعتمد على أنظمة رسمية وصارمة نسبيا في طبيعتها , و تنطبق بشكل عام على المنظمات التقليدية التي تحتفظ بنمط ثابت في عملها , والتي لا تتفاعل مع التغيرات التي يمكن أن تحصل على مستوى , التكنولوجيا , المنتج و الصنائه , كما وأن السلطة في الهياكل الميكانيكية تعد سلطة مركزية (يتم إتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا للمنظمة) , بالإضافة للتسلسل الهرمي .

#### • الهياكل التنظيمية العضوية:

تتبنى المنظمات التي تسعى الى مواكبة التغيرات في بيئها الخارجية على مستوى , التكنولوجيا , المنتج و الصنائه هياكل عضوية تمتاز بكونها غير مركزية مما يسهل عملية اتخاذ قرارات سريعه إثر حدوث اي تغير في البيئه المحيطة , كما و تمتاز الهياكل العضوية بوجود تسلسل هرمي بسيط و أقل جمود مقارنة بالهيكل الميكانيكي , مما يعزز من العمل الجماعي التشاركي المرن .

### 2.8.3 مرحلة تقييم الاستراتيجية (Strategy Evaluation):

تكمّن أهمية مرحلة تقييم الإستراتيجيه في قدرتها على إعطاء إشارات مبكرة عن العوامل التي قد تشكل إعاقة لنجاح الإستراتيجية، الأمر الذي يحث الإدارة على طرح الأسئلة حول عملية التنفيذ ومدى كفاءة العاملين في المستوى الإداري والوظيفي، بالإضافة الى تسليط الضوء على فعالية المنظمة في الإستجابة للتحديات الجديدة بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة. (Hieu &Nwachukwa , 2019)

ويشير (Wheelen & Hunger , 2012) الى أن مرحلة التقييم الإستراتيجي تتمثل في الحصول على مجموعة من المعلومات المتعلقة بالأداء وتقارير دورية عن الأنشطة التي تدار داخل المنظمة، حيث يشمل التقييم الإستراتيجي مستويان، وهما:

1. مستوى وحدات الأعمال: في حال كانت نتائج الأداء غير مرغوب بها بسبب التطبيق الغير دقيق

للأستراتيجية، فإنه يتعين على مدراء وحدات الأعمال التدخل لتقويم أنشطة العاملين.

2. مستوى الإدارة العليا: تتدخل الإدارة العليا لتصميم الية تنفيذ جديده للإستراتيجية، في حال إشاره

التقارير الى وجود مشاكل في عملية تنفيذ الاستراتيجية ككل.

فيما يشير كل من (صقور والصرن , 2018) و (Rumelt,1980) الى مجموعه من التحديات التي تواجه

تقييم الإستراتيجية، وهي:

1. مدى ملائمة أهداف المنظمة التي تم صياغتها وإمكانية تنفيذها.

2. مدى نجاعة السياسات وخطط التنفيذ في دعم التوجه الإستراتيجي

3. مدى دقة النتائج التي تم الحصول عليها في تأكيد أو نفي الفرضيات التي تستند اليها الإستراتيجية

4. صعوبة التنبؤ بالمستقبل حيث انه يمتاز بالغموض والتغيرات المستمرة، كالحروب، القوانين السياسية، الوضع الإقتصادي.

وأضاف ((Rumelt,1980 أربعة معايير لتقييم الإستراتيجية، وهي:

**1. التناسق (Consistency):** بحيث تقدم الإستراتيجية أهداف و سياسات متسقة , و ذلك لتجنب

الصراع التنظيمي بين وحدات الأعمال , فيما يمكن تحديد ما اذا كانت الصراعات التنظيمية

ناتجة عن تناقضات في الإستراتيجية وفقا لثلاث مبادئ توجيهية , وهي :

أ. إذا استمرت المشاكل الإدارية على الرغم من تغيير الكوادر البشرية، فهذا مؤشر وجود

إستراتيجية غير متسقة.

ب. إذا كان نجاح قسم تنظيمي يعني فشل قسم اخر.

ت. ظهور مشاكل متعلقة بسياسات المنظمة بشكل مستمر.

**2. التوافق (Consonance):** يشير مفهوم التوافق الى مدى تكيف الإستراتيجية للمتغيرات البيئية

المحيطة بالمنظمة، بالإضافة الى الإستجابة للمتغيرات الداخلية ايضا، حيث أن مطابقة العوامل

الداخلية والخارجية للمنظمة تعد من المهام الصعبة في صياغة الإستراتيجية.

**3. الجدوى (Feasibility):** اذا ان الإستراتيجية يجب ألا تستنزف الموارد الداخلية للمنظمة كما

ولا يجب أن تخلق مشاكل غير قابلة للحل، فلا بد أن تنفذ الإستراتيجية وفق ما هو متاح من

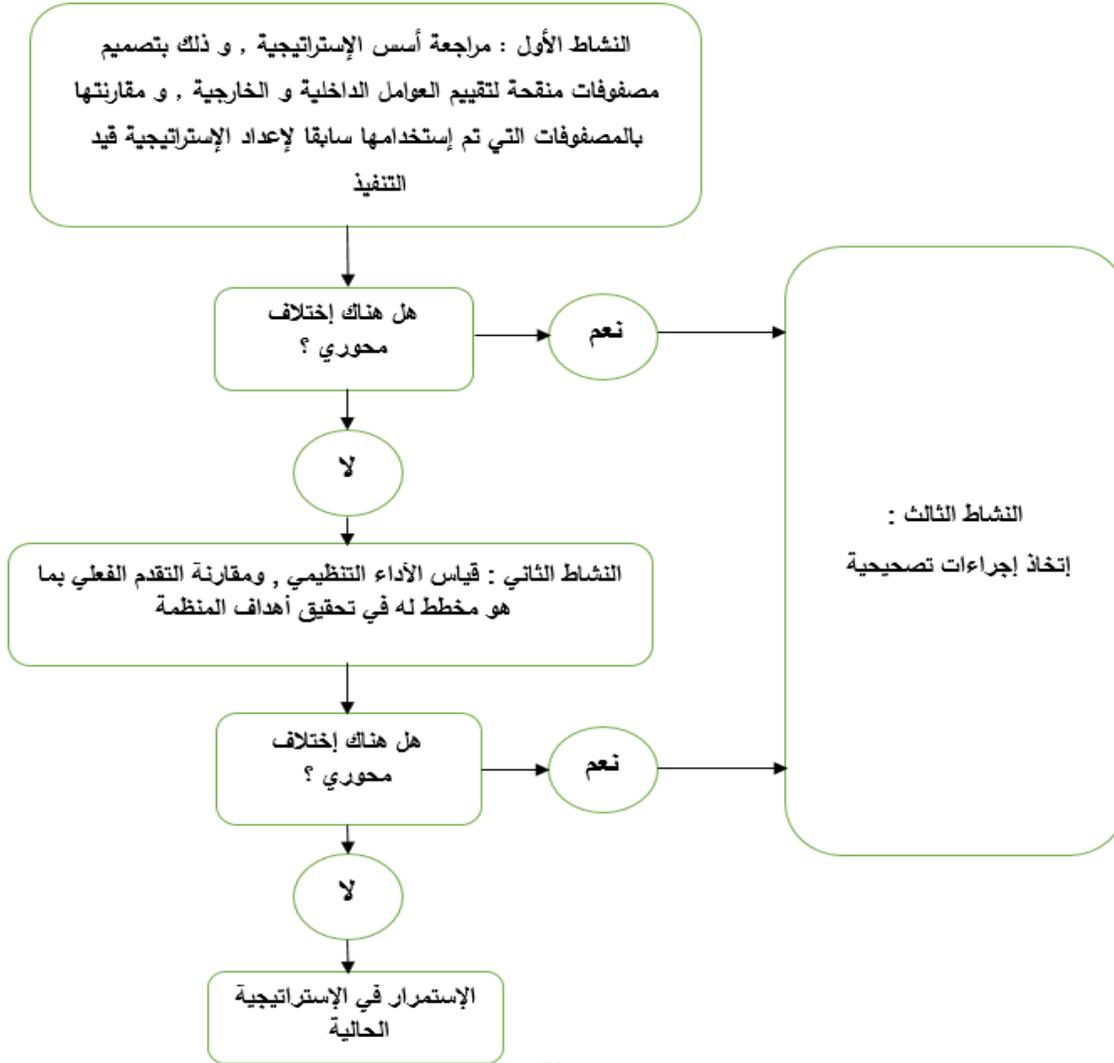
موارد مادية، بشرية، ومالية.

**4. الميزة (Advantage):** بحيث تسعى الإستراتيجية الفعالة على تعزيز الميزة التنافسية في نطاق

أعمال المنظمة، وذلك بإمتلاكها عنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج، كالوفره في الموارد

المتاحه، أو امتلاك المهارات والتقنيات عالية المستوى، أو مركزها في الصناعات الذي يميزها  
عن غيرها

فيما طور (David, 2017) إطار عمل لتقييم الإستراتيجية، كما هو موضح في الشكل (2.11) أدناه:



شكل 2.11: بتصريف من: فريد ديفيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات، 2017، إطار عمل تقييم الإستراتيجية، ترجمة

الباحث

## 2.9 الأداء التنظيمي:

يعتبر الأداء من أهم الأهداف التي تسعى أي منظمة الى تحقيقها حيث يسهم الأداء و بشكل مباشر في تنمية وزيادة الخدمات أو ربما في ضعف و تردي هذه الخدمات , كما يمكن اعتبار الأداء مقياس يتم من خلاله تحديد مدى القدرة على الاستمرارية في هذا النشاط أو العمل , كما يتم من خلال الأداء إعطاء حكم على مدى اتقان العمل أو مدى امتلاك الأفراد لمهارة ما , أو معلومة ما أو فكرة ما , و بالتالي القدرة على تحديد دور الفرد الايجابي و السلبي في هرم الإدارة المتبع في المنظمة (Dessler,2007).

### 2.9.1 مفهوم الأداء:

يعود أصل مفهوم الأداء الى أصول فرنسية حيث ظهر هذا المصطلح في القرن التاسع عشر , كان أنذاك يعرف بأنه " النتيجة المحصلة من قبل حسان السباقات و النجاح الذي يحصده في ذلك السباق " و بعدها أصبح يستخدم مصطلح الأداء في دلالة على نتائج سباق العدو للرجال ليتطور على مدى القرن العشرين ليكون مؤشر رقمي لاستطاعة الاله القصوى على الانتاج (شاذلي,2008), فيما أشارت الأدبيات الى مجموعه من التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء والتي شملتها دراسته أجراها الباحث (الدليمي,2018) والموضحة في الجدول التالي :

#### جدول(2.3): تعريفات مفهوم الأداء 1

#	الباحث	التعريف
1	(الحسيني,2000)	انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادره على تحقيق أهدافها

2	(بلوط,2002)	هو العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمنظمته خلال فتره زمنية محددة .
3	(درة,2003)	الأداء هو تفاعل بين السلوك و الإنجازات, انه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا .
4	(عاشور,2005)	قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة والتي يتكون منها عمله, ويمكننا ان نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها , وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول, , نوعية الجهد, و نمط الأداء .
5	(David,2007)	الأداء هو نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة .
6	(إدريسي والغالبى,2009)	الأداء هو قدره المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد .
7	(بن نوار, 2010)	يمثل المقياس الاساسي للحكم على فعالية الأفراد و الجماعات و المنظمات , ويستخدم لإبراز نقاط القوة و الضعف فب الأفراد و الجماعات و المنظمات , زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز و العقاب و التغيير والتطوير , و لإجراء تغيرات تركيبية المنظمة و لتصميم الوظائف
8	(حمداي وبخوش,2012)	إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ "أي أن اسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق و إلمام مهام وظيفته" اذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إداره المنظمة , وبما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب .

## 2.9.2 إدارة الأداء:

يعد مفهوم إدارة الأداء من المفاهيم الإدارية الحديثة التي جاءت نتيجة التوجهات الجدية في علم الإدارة ككل، ولقد أنتقلت إدارة الأداء بصورة مباشرة ومركزة الى قياس الفعالية بشكل أو باخر من خلال استثمار نجاحات تطبيق الإدارة بالأهداف او الاداره بالنتائج مع مطلع الستينيات من القرن الماضي (الخطيب, 2009,

ويعرف (Armstrong,2006) إدارة الأداء على أنها عملية ممنهجة تتم على ايدي الاداريين في المنظمة، تهدف الى تطوير أداء الأفراد والجماعات العاملين في المنظمة.

فيما أشار (Dransfield, 2000) ان ادارة الاداء هي عملية تختص فيها اداره الموارد البشريه تهدف الى الخروج بأفضل أداء ممكن للعاملين في المنظمة، بحيث تتضمن عمليه اداره الأداء فهما عميقا لما يجب القيام به ومن ثم العمل على تسخير العاملين في المنظمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

وأضاف (قنوع, 2008) بأن اداره الأداء هي الطريقة المنظمة على مدخل التركيز على البيانات والمعلومات الدقيقه لاداره وضبط اعمال الافراد وسط بيئه العمل، مع اعطاء الدعم أو التعزيز الايجابي اهميه خاصه لرفع مستويات الأداء الى أعلى حد ممكن.

فيما خلص تقرير مصلحة الضرائب الأمريكية الى عدة أهداف لإداره الأداء كما عبرت عنها مجموعة متنوعة من منظمات الأعمال:

1. تمكين وتحفيز ومكافأه الموظفين لبذل قصارى جهدهم.
2. تركيز مهام الموظفين على الأشياء الصحيحة وتنفيذها بالشكل الصحيح، ومواءمة الأهداف الفردية للجميع مع أهداف المنظمة.

3. ربط الأداء بتحقيق استراتيجية المنظمة متوسطة المدى.

4. خلق إدراك تام لجميع العاملين في المنظمة لماهية عملهم وما هي المسؤوليات المترتبة عليهم.

5. تعظيم إمكانيات الأفراد والفرق لإفادة أنفسهم والمنظمة، مع التركيز على تحقيق أهدافهم.

وقد وضع (Armstrong,2006) مجموعه من الأهتمامات التي تؤخذ بعين الإعتبار في إداره الأداء، وهي:

1. الإهتمام بالمخرجات والنتائج بالإضافة لكافة العمليات والمدخلات: حيث أنه وبالإضافة للاهتمام

بالمخرجات وما تم تحقيقه، تهتم اداره الأداء بالعمليات المطلوبة لتحقيق النتائج والمدخلات من حيث

القدرات (المعرفة والمهارة والكفاءة) المتوقعه من الأفراد العاملين في المنظمة.

2. الإهتمام بالتخطيط: تهتم إداره الأداء بالتخطيط المسبق لتحقيق النجاح في المستقبل , بما يعني

تحديد التوقعات المعبر عنها كأهداف و خطط عمل .

3. الإهتمام بالقياس والمراجعة: تهتم إداره الأداء بقياس النتائج ومراجعة التقدم نحو تحقيق الأهداف.

4. الإهتمام بالتحسن (Improvement) المستمر: ويكون ذلك بالإعتقاد بأن السعي المستمر نحو

الوصول الى معايير أعلى في كل جزء من أجزاء المنظمة سيوفر سلسلة من المكاسب الإضافية

التي ستبني أداء فائقا.

5. الإهتمام بالتطوير (development) المستمر: بحيث تهتم إدارة الأداء بإنشاء ثقافة يكون فيها

التعلم والتطوير على مستوى المنظمة والأفراد عملية مستمره، وذلك بتوفير وسائل لربط عملية التعلم

بالعمل مما يساهم في تطوير المنظمة وافرادها.

6. الإهتمام بالتواصل: ويتم ذلك من خلال خلق مناخ يتم فيه إجراء حوار مستمر بين المدراء والعاملين لتحديد التوقعات و تبادل المعلومات حول مهمة المنظمة و أهدافها , وهذا يؤسس لفهم متبادل لما يجب تحقيقه و أطار عمل لإداره و تطوير الأفراد .

7. الإهتمام بأصحاب المصلحة (stakeholders): تهتم إداره الأداء بتلبية احتياجات وتوقعات جميع اصحاب المصلحة في المنظمة (الملاك، الإدارة، العاملين، العملاء، الموردين والجمهور العام) بحيث يتم التعامل مع العاملين في المنظمة كشركاء فيها، يتم احترام مصالحهم وطلب ارائهم والاستماع اليها، كما ويتم تشجيعهم على المساهمة في صياغة الأهداف والخطط.

فيما أشار (الخطيب,2009) الى اربعة عناصر رئيسية في إدارة الأداء وهي:

#### • تخطيط الأداء ويتضمن:

1. تحديد الأهداف: وهي الخطوة الأولى التي يتم من خلالها وضع أهداف بغية تحقيقها.
2. تحليل الأداء الحالي: ويتم من خلالها تحليل مستوى الأداء الحالي في المنظمة.
3. تحديد الأداء المطلوب: وضع أبعاد لمستوى الأداء المراد تحقيقه والوصول إليه.
4. تحليل المعايير: ويتم خلالها تحليل الأداء بغية قياي مستوى الأداء المطلوب.

#### • تنظيم الأداء ويتضمن:

1. المسؤوليات والمهام: حيث يتم توزيع المهام وفقا للوظيفة وطبيعة الخبرة.
2. قنوات الاتصال: تفعيل قنوات الإتصال بين الإداره والموظفين وبين الموظفين بعضهم البعض حتى يتسنى الإستفادة من الوقت والتغلب على البيروقراطية في الهيكل التنظيمي.
3. اللوائح والقوانين: إتباع اللوائح التنظيمية والقوانين التي تنظم سير العمل.

• توجيه الأداء ويتضمن:

1. تبسيط الإجراءات: حيث يتم تبسيط إجراءات الإتصال واتخاذ القرارات لتوفير الوقت.
2. الإرشاد: ويتم خلالها إرشاد الموظفين من قبل المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والتي تتسم بالخبرة.
3. التغذية العكسية: ويتم الاعتماد على التغذية العكسية للإستفادة من الأخطاء والتجارب السابقة.
4. تصحيح الأخطاء: من خلال العمل على الإستفادة من الخطوة التي سبقتها من خلال المعلومات المتوفرة عن طريق التغذية العكسية اذ يتم تصحيح الأخطاء بسهولة ووقت أقل.
5. ملاحظة التقدم: وفيها يتم قياس مقدار التقدم في مستوى أداء العاملين.

• تقييم الأداء ويتضمن:

1. القصور في الأداء: ويتم في هذه المرحلة تحديد أوجه القصور حتى يتسنى معالجتها.
2. المهارات المتوفرة: الاستفاده من المهارات المتوفرة لدى العاملين على الوجه الأمثل.
3. المهارات المستهدفة: ويتم فيها تحديد المهارات المستهدفة والمراد الوصول اليها.
4. العدالة والرضا: تحقيق العدالة والرضا بين العاملين مما يزيد من الإنتاجية ويرفع من مستوى الأداء لدى العاملين.
5. بيانات اتخاذ القرارات المرتبطة بالافراد: حيث يتم اتخاذ القرارات بناء على المعلومات المتوفرة عن أداء العاملين في المنظمة والتي يزودهم بها القسم المختص.
6. مراقبة الأداء وتوثيقه: ويتم فيها مراقبة التقدم الحاصل في أداء العاملين وتوثيق هذا التقدم من خلال جدول يحدد المستوى السابق والمستوى الحالي والمستوى المراد الوصول له.

7. مكافأة السلوك الإيجابي والتقدم نحو الأهداف: حيث يعمل نظام المكافآت على رفع مستوى

أداء العاملين وتحسين الإنتاجية.

8. الوصول إلى تحسين أداء الأفراد والمنظمة: وفي عذع المرحلة يتم النهوض بمستوى أداء

الأفراد والمنظمة على حد سواء.

### 2.9.3 الفرق بين تقييم الأداء و إداره الأداء:

أشار (DeNisi & Pritchard, 2016) الى الفرق بين تقييم الأداء (Performance appraisal) وإداره

الأداء (Performance management) من خلال تعريفه لهما، فقد عرف تقييم الأداء على أنه حدث

رسمي، منفصل، ومنظم، لا يحدث عادة أكثر من مرتين في العام، يقوم على وضع معايير وأبعاد يتم

غالبا قياسها بشكل كمي، وذلك بتحديد الدرجات الكمية للأبعاد المراد تقييم الأداء فيها، فيما عرف إداره

الأداء بأنها مجموعة واسعة من الأنشطة التي تهدف الى تحسين الأداء.

فيما أشار (Surbhi, 2018) الى مجموعة من الفروقات بين تقييم الأداء و إدارة الأداء وفق عده معايير ،

كما هو مبين في الجدول أدناه :

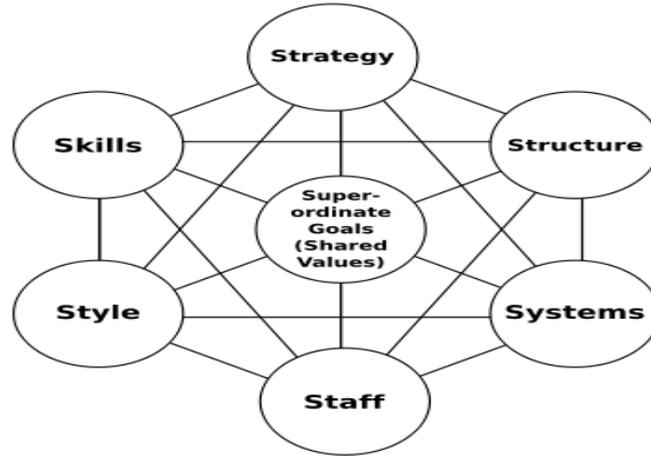
جدول(2.4): الفرق بين تقييم وادارة الأداء 1

إدارة الأداء	تقييم الأداء	معيار المقارنة
إداره الموارد البشرية في المنظمة	تحليل أداء الموظف، وتحديد مستواه وإمكانية تطوره في المستقبل.	المفهوم
عملية	نظام	ما هو ؟
مرن	جامد	الطبيعة

نوع الأداة	أداة تشغيلية	أداة إستراتيجية
الجهة التنفيذية	دائرة الموارد البشرية	الإدارة
الفترة الزمنية	سنوي	بشكل مستمر
النهج	يطبق على الأفراد	يطبق بشكل كلي
التركيز	الجوانب الكمية	الجوانب النوعية

#### 2.9.4 أداء المنظمة:

وكما ورد في بحث ( Crawford, 1996 )، فإن إطار مكنزي ( S - 7 ) - ( 7 - S ) The McKinsey 7-S Framework)، يشير إلى وجود سبع أبعاد للمنظمة، والتي تعمل سوياً لتقرر الأداء الكلي للمنظمة، وكما تظهر في الشكل التالي، تشتمل في مركزها على (التنسيق الفائق للأهداف والقيم المشتركة)، وفي كل نقطة رأس تمثل واحدة من التالية: الهيكلية - Structure، الاستراتيجية - Strategy، النظم - Systems، المهارات - Skills، النمط - Style، الموظفين - Staff، والقيم المشتركة - Shared values. وهذه عوامل تؤثر في أداء المنظمة، من هنا يجب أن تحقق بمستوى مرتفع حتى يتم رفع مستوى الأداء الكلي للمنظمة لأعلى المستويات.



شكل 2.12: إطار مكنزي (S – 7) - The McKinsey 7-S Framework.

جدول (2.5): مؤشرات الأداء التنظيمي<sup>1</sup>

مؤشرات - Indicators	مقياس - Measure
أداء الجودة - Quality performance	أداء المنظمة Organization performance
أداء الابتكار - Innovation performance	
مستوى الرضا - Satisfaction level	
نتائج الأعمال - Business results	
أداء الأشغال - Operational performance	
السوق والأداء - Market and financial performance التمويلي	
أداء الموظفين - Employee performance	
رضا العملاء - Customer satisfaction	
أداء المشروع - Project performance	
الرضا الوظيفي - Job satisfaction	

أداء جودة المنتج - Product quality performance	
تخفيض التكلفة - Reduction in costs	
تخفيض زمن البحث والتطوير - Shorter R & D time	
وعي الموظفين بالجودة - Employee quality awareness	
صورة المنظمة - Company's image	
معدل المعيب - Defect rate	
معدل إعادة العمل - Rework rate	
معدل تأخر التوصيل - Delay rate of delivery	

في دراسة (SUN, 2005) والتي طبقت على عينة مكونة من 643 منظمة صينية حققت شروط البحث للمنظمات التي سيتم جمع البيانات منها، ونتيجة لمراجعة العديد من الابحاث وجد أن أثر المساهمات الحكومية على أداء المنظمة مختلفا، والعلاقات بينهما من بحث إلى آخر تتنوع بجميع الاتجاهات، أي أن الاتفاق الوحيد بين نتائج هذه البحوث المختلفة في توضيح العلاقة بين مساهمات الحكومة وأثرها في أداء المنظمة هو الاختلاف والتغاير في النتائج.

وحسب المراجعة التي قام بها SUN فإن من أهم العوامل المحددة لأداء المنظمة هو الجهد المبذول من

قبلها بالإضافة إلى عوامل أخرى تقوم بتحديد مستوى الأداء التنظيمي، من مثل:

- نسبة تركيز الملكية (Ownership concentration ratio): وهي نسبة الحصص المملوكة من

قبل (الرتب 2 إلى 10) من كبار المساهمين إلى مجموع ما يملكه صغار المساهمين.

- الحجم (Size): اللوغريثم الطبيعي لمجموع الأصول (مثل إيرادات المبيعات) لقياس حجم المنظمة، من الممكن أن تستمتع المنظمات الضخمة بوفورات الحجم الكبير وقوة السوق، ولكن فقدانها للتحكم الإداري بما يرتبط بالأنشطة الاستراتيجية والعملية.
- نسبة الرافعة المالية (leverage ratio): وهي نسبة الديون طويلة الأمد إلى إجمالي حقوق المساهمين، و نسبة إجمالي الديون إلى إجمالي الأصول.
- نسبة رأس المال إلى المبيعات (The capital-sales ratio): نسبة إجمالي الاصول الملموسة إلى إجمالي المبيعات ويعمل على الضبط بهيكل المدخلات للمنظمة.
- أرباح التشغيل إلى نسبة إجمالي المبيعات (The operating profit to total sales ratio): ويستخدم لضبط ممارسات إدارة الكسب من مثل: الحصول على الحقوق من خلال إصدار الموافقة على فائض الدخل غير التشغيلي. وقطاع الصناعة، بالإضافة إلى ذلك الزمن، ومعدل النمو السنوي للبيع... وهذه العوامل تعتبر من متغيرات الضبط بأداء المنظمة.

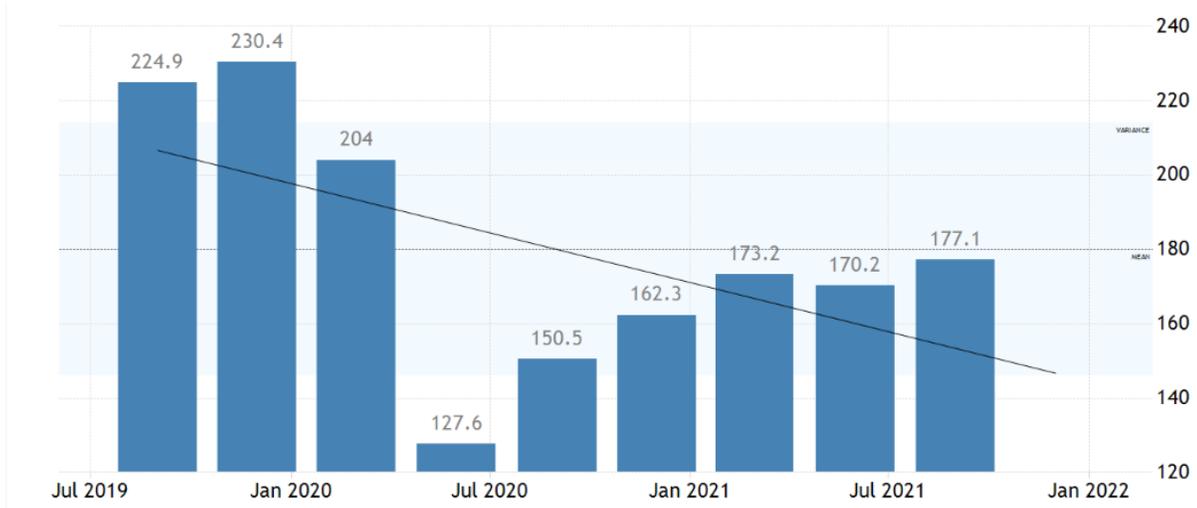
## 2.10 قطاع الإنشاءات:

عرف خزيمة و حسن (2012) قطاع الإنشاءات بأنه مجموعة من القطاعات المجتمعة معا , في الحقيقة يمكن إعتبار هذا التعريف تعريفا مثاليا حيث أن اي بناء مكتمل انما هو نتيجة إستخدام مواد و معدات تم إنتاجها مسبقا من قبل قطاعات أخرى, و يعد فهم طبيعة قطاع الإنشاءات في فلسطين و كيفية عملة أمر مهم لتطوير عملية الإنشاءات.

يشمل قطاع الإنشاءات في فلسطين كل المباني بما فيها المباني السكنية، الأبراج التجارية، الهياكل المعمارية، المصانع, بالإضافة الى محطات معالجة مياه الصرف الصحي , وقد أشار (Hinze,2001) الى أن معدل فشل المنظمات العاملة في قطاع الإنشاءات يعد كبير , حيث أن حوالي 20% من المنظمات العاملة في قطاع الإنشاءات تفشل في الإستمرار في العمل, و يعود هذا الفشل الى مجموعه من العوامل منها , الإفراط في استخدام الموارد , التقصير من قبل المقاول الفرعي , قلة العمالة, ضعف الكفاءات الإدارية, و مشاكل إقتصادية أخرى.

و بشكل عام فإن المشاريع الإنشائية تكون بالأساس قائمة على ثلاثة أطراف محورية , الزبون, الأستشاري (المصمم), و المقاول , بحيث تبدأ العملية بالزبون الذي يطلب بدوره من الإستشاري تصميم المبنى أو المنشأة التي يرغب بها, و من ثم يقوم الزبون بالإتفاق مع المقاول على مباشرة العمل و فق ما تم تصميمه من قبل الإستشاري, و في بعض الأحيان توكل مهمه اختيار المقاول الى الإستشاري, الذي يقوم بدوره بإختيار المقاول الذي يقدم أقل سعر(في أغلب الأحيان) لإتمام العمل , أو يتم الأختيار على اساس الجوده و السعر بحيث لا يتم إهمال الجانب المادي و لكن يؤخذ بعين الأعتبار الجانب التقني أيضا أثناء إختيار المقاول.

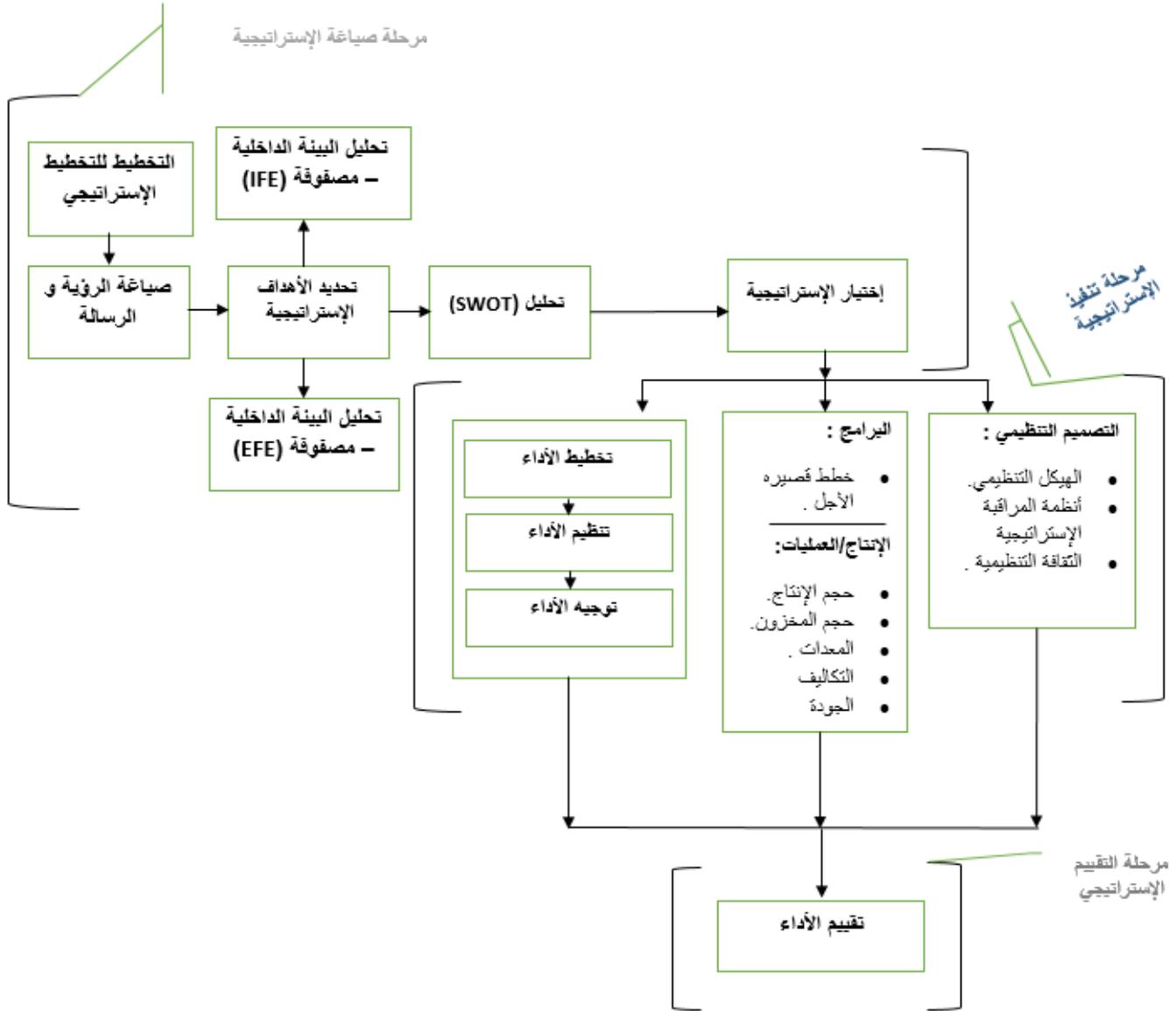
يعد قطاع الإنشاءات في فلسطين من القطاعات التي تنمو بوتيرة جيدة , حيث أن مساهمته في الناتج القومي الإجمالي إرتفعت الى 177.10 مليون في الربع الثالث من العام 2021 حيث كانت ما يقارب 170 مليون في الربع الثاني من نفس العام .



Source: Trading Economics<sup>1</sup>, Palestine GDP from Construction

<https://tradingeconomics.com/palestine/gdp-from-construction> 1

## نموذج مقترح للإدارة الإستراتيجية والأداء التنظيمي:



شكل 2.13: نموذج الإدارة الإستراتيجية، إعداد الباحث

يعتبر هذا النموذج خلاصة ما تم إستنتاجه بعد الإطلاع على الأدبيات السابقة و ما شمله الإطار النظري , اذ شمل النموذج مكونات الإدارة الإستراتيجية الثلاث , مرحلة صياغة الإستراتيجية , مرحلة تنفيذ الإستراتيجية , و مرحلة تقييم الإستراتيجية ,وتم إضافة مرحلة التخطيط للتخطيط الإستراتيجي بحيث تكون مقدمة تسبق مرحلة صياغة الإستراتيجية , و تم الإعتماد في تحليل البيئة الداخلية و الخارجية على مصفوفات (IFE),(EFE), وهي مصفوفات تم تطويرها في كتاب David (2017) بعنوان ( Strategic management – concepts and cases), فيما تشابه تصميم مرحلة الصياغة و التنفيذ و التقييم في النموذج المقترح مع مجموعة أخرى من النماذج السابقة مثل نموذج طومسون و ستريكلاند (1990) نموذج لويلين و هانجر (2004) بالإضافة الى نموذج David (2017) , الا ان النموذج تضمن مجموعه من الإجراءات تخص الأداء في مرحلة تنفيذ الإستراتيجية و هي تخطيط الأداء , تنظيم الأداء و توجيه الأداء .

## 2.12 الدراسات السابقة:

### الدراسات السابقة العربية :

1. دراسة خيرة وعبد القادر (2021) بعنوان: دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

#### في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يشير الباحث في دراسته التي اجراها على مديغه الهضاب العليا بالجزائر والتي شملت استبانته ووجهت للموظفين في الشركه الى دور الاداره الاستراتيجيه في تحقيق الميزه التنافسيه في المؤسسات الصغيره والمتوسطه , حيث تطرق الباحث الى مختلف العمليات التي تلم بجوانب الادارة الاستراتيجية ،وكذلك الى الميزة التنافسية و التعرف إلى أنواعها،إضافة الى الأسس العامة لقياسها , وخلصت الدراسه الى ان هناك ضعف و نقص في التدريب في مجال الاداره الاستراتيجيه ولا بد من تكثيف وزياده الدورات التدريبيه بحيث يكون التدريب وفق الاحتياجات الوظيفيه لكل وظيفه , وخلصت الدراسه ايضا الى ان لاداره مديغه الهضاب العليا غايات استراتيجيه محدده ومكتوبه ولكنها غير معلومه او معروفه لدى العاملين خاصه في الاداره التشغيليه حيث حثت الدراسه بضروره معرفه جميع العاملين باهداف وغايات الشركه .

2. دراسة أحمد (2020) بعنوان أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء العاملين بالتطبيق على شركة دال للمواد الغذائية في الفترة (2019-2020).

تناولت الدراسة "الإدارة الإستراتيجية على أداء العاملين" وتمثلت مشكلة البحث في التساؤلات التالية الى أي مدى تؤثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء؟ الى أي مدى تؤثر البيئة الداخلية على الأداء؟ الى أي مدى تؤثر البيئة الخارجية على الأداء؟، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها أن لدى الشركة رؤية واضحة و أن العاملين راضون عن طرق قياس أدائهم المتبعة، وان الشركة تعمل على إستغلال نقاط القوة لديها , فيما أوصت الدراسة على النهوض بتهيئة بيئه العمل (الداخلية و الخارجية) و جعلها محفزه على الأداء الفعال.

3. دراسة رضوان ويوسف (2020) بعنوان: دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء

المنظمات العمومية /دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية.

تهدف الدراسة الى تبيان الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الرفع من أداء المؤسسات العمومية, و قد توصلت نتائج الدراسة في جانبها النظري الى وجود علاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ة الأداء المؤسسي , أما الجانب التطبيقي فمن خلال المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق برنامج SPSS و استخدام أدوات التحليل الإحصائي (الوسط الحسابي , الانحراف المعياري)توصل الباحث الى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مراحل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و الأداء المؤسسي, و وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التحليل الإستراتيجي و الأداء المؤسسي .

#### 4. دراسة مريم (2019) بعنوان: معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية

تهدف هذه الدراسة الى محاولة التعرف على المعوقات السوسولوجية التي تعيق تطبيق الاداره الاستراتيجيه بالمؤسسات الجزائريه حيث خلصت الدراسه الى وجود مجموعه معوقات سوسيو \_ تنظيميه شملت قوانين العمل واجراءاته، غياب نظام الحوافز، جمود الهيكل التنظيمي، الممارسات البيروقراطيه السلبيه، بالاضافه لمعوقات سوسيو \_ معرفيه المنعكسه في مهارات وقدرات الموارد البشريه، غياب العمل الجماعي والتعاون، انتشار النزعه الفرديه، غياب خطط تدريب متكامله، وعدم القدره على التحكم في المتغيرات بعيده المدى.

#### 5. دراسة السيد (2019) بعنوان: إطار مقترح لتطبيق مدخل التكلفة المستدامة في شركات قطاع

##### المقاولات المصرية.

يهدف هذا البحث الى دراسته وقياس مدى امكانيه تطبيق مدخل التكلفة المستهدفه كأحد اهم ادوات المحاسبه الاداريه الاستراتيجيه في قطاع الانشاءات، حيث خلصت الدراسه الى ان التطبيق الكفاء لمدخل التكلفة المستهدفه يمكن الشركات من ادارته التكلفة بما في ذلك تخفيض التكاليف دون التأثير على جوده المنتج او الخدمه المقدمه، وانه لا بد من توافر دعائم ومقومات لتطبيق مدخل التكلفة المستهدفه ومنها هندسه القيمه، التحليل الوظيفي للتكلفه، جداول التكلفة، ووجود هيكل تنظيمي داعم للتطبيق.

6. دراسة حميد وحسن (2017) بعنوان: دراسة أثر استخدام إستراتيجيات التنفيذ المختلفة

للمشروعات الإنشائية على أداء الأطراف الرئيسية في مشاريع الإنشاءات باستخدام نموذج الأداء

العام.

تهدف هذه الدراسة الى تحديد مدى تأثير اختلاف استراتيجيات تنفيذ المشروعات الإنشائية على أداء اصحاب المصلحة أثناء مراحل المشروع , ويتطرق البحث لعرض خمسة استراتيجيات لتنفيذ اعمال الإنشاءات , اولاً , (التصميم - العطاء - الإنشاء ) حيث لدى المالك في هذه الاستراتيجية عقود منفصلة مع جميع اطراف التعاقد الاخرى (المصمم/الاستشاري/المنفذ) , ثانياً , استراتيجية (التصميم - الإنشاء) حيث يتعاقد المالك في هذه الاستراتيجية مع طرف واحد يمثل المصمم والمنفذ , ثالثاً , استراتيجية ( مدير الإنشاءات والمقاول العام ) حيث المالك في هذه الاستراتيجية لديه عقود منفصلة مع جميع اطراف التعاقد الاخرى ( المصمم/الاستشاري/المنفذ) والمصمم يدعم المالك في متابعه المنفذ لتحقيق اهداف انشاء المشروع , رابعاً , استراتيجية المشروع المتكامل حيث ينشأ المالك , المصمم والمنفذ في هذه الاستراتيجية عقداً واحداً و يتم التواصل المباشر بين المالك والمصمم والمنفذ , خامساً , شراكة القطاعين العام والخاص وهي شراكة بين القطاع الخاص من جهة والقطاع العام من جهة اخرى لتنفيذ مشروع معين , وخلصت الدراسة الى ان افضل استراتيجية هي استراتيجية (التصميم - العطاء - الإنشاء ) فمن خلال هذه الاستراتيجية كل المستندات المطلوبه والتي تدعم أداء المدير تكون موجوده قبل البدء بالتنفيذ فيما افادت الدراسة ان استراتيجية (التصميم - الإنشاء) افضل لكل من المنفذ والمصمم حيث ان هذه الاستراتيجية تسرع في عمليه البدء وتعطي مرونة من خلال القدره على تعديل التصميم واساليب التنفيذ .

## الدراسات السابقة الاجنبية:

### 1. Omenazu (2022): Strategic Management, Decision Making and Organizational Performance: Case Study of Construction Industry Malaysia

عنوان الدراسة: الإدارة الإستراتيجية، صنع القرار والأداء التنظيمي: دراسة حالة قطاع الإنشاءات في ماليزيا.

تركز الدراسة على مناقشة العلاقة بين إتخاذ القرار الإستراتيجي و الأداء التنظيمي ، حيث سلطت نتائج الدراسة الضوء على العوامل التي تؤثر على إتخاذ قرارات المديرين و أدائهم ، مثل البيئة التي يعملون فيها و أسلوب القيادة الذي يستخدمونه ، وخلصت الدراسة الى أن القرارات الاستراتيجية التي تنطوي على استخدام أنظمة دعم القرار ، وكذلك العوامل البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المديرين في اتخاذها ، لها تأثير على أداء القرارات الاستراتيجية التي لها تأثير مباشر على الأداء العام للمنظمة.

### 2. Wasiu (2022): The impact of strategic management practices on organizational performance of real estate businesses in Nigeria.

عنوان الدراسة: أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي في قطاع العقارات في نيجيريا

هدفت الدراسة التي تم جمع بياناتها من مجموعة منظمات موزعة على 6 مناطق جيوسياسية في نيجيريا الى البحث في أثر إتباع أساليب الإدارة الإستراتيجية على أداء منظمات قطاع العقارات، وخلصت الدراسة الى أستنتاج مفادة أن الإدارة الإستراتيجية هي أداة ضرورية لضمان حيوية الأداء

وإستدامة العمل بغض النظر عن حجم وموقع وهدف المنظمة، فيما رأى الباحث أن المنظمات العقارية في نيجيريا لا يبذلون جهدا كبيرا في صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها على جميع المستويات الإدارية.

### 3. Barbosa &Castaneda (2020): Sustainable Strategic Management

(GES): Sustainability in small business.

**عنوان الدراسة:** الإدارة الإستراتيجية المستدامة (GES): الأستدامة في الأعمال التجارية الصغيرة.

هدفت الدراسة التي نفذت نتائجها على شركه صغيره في البرازيل الى تطوير نموذج اداره استراتيجي اطلق عليه اسم (Sustainable Strategic Management – GES) حيث تهدف هذه الاستراتيجيه الى محاوله خلق استدامه في أنشطه الشركات الصغيره بطريقه شامله يمكن التحكم بها بحيث يمكن للشركات الصغيره تحقيق ميزه تنافسيه , وخلصت الدراسه الى اربع فرضيات تقترحها على اصحاب المشاريع الصغيره لتحقيق الاستدامه والميزه التنافسيه , المقترح الاول هو ضروره تحليل بيئه الشركه وتحديد اهدافها , ومن ثم وبناءا على الاستراتيجيه الجديده المقترحه لا بد من تحديد اهداف جديده تعتمد على الجانب الاقتصادي , الاجتماعي و البيئي فيما يعرف بال (TBL dimensions) و بالاضافه لجوانب التعلم , النمو ,الزبائن , والامور الماليه فيما يعرف بال (BSC dimensions) , الفرضيه الثالثه لتطبيق الاستراتيجيه تمثلت في اقتراح استراتيجيات محدده تسعى الى تحقيق الاهداف التي تم صياغتها , اما الفرضيه الرابعه والاخيره هي الحاجه الى (control) plan لتنفيذ الاستراتيجيه ومراقبه اداء الشركه .

#### 4. Tawse &Tabesh (2020) : Strategy implementation : A review and an introductory framework

عنوان الدراسة: تنفيذ الإستراتيجية: مراجعة وإطار تمهيدي.

تشير الدراسة الى أن التنفيذ الفعال للأستراتيجية عنصرا حاسما في النجاح التنظيمي ومصدرا محتملا للميزة التنافسية، حيث ركزت الدراسة على الخروج بإطار تكاملي لتنفيذ الإستراتيجية يمزج بين ثلاث مكونات: الإجراءات التي يؤثر المديرون من خلالها على التنفيذ، الشروط اللازمة لفعالية تنفيذ الإستراتيجية والقدرات الإدارية.

#### 5. Islami et. al. (2020): Linking Porters generic strategies to firm performance.

عنوان الدراسة: ربط إستراتيجيات بورتر العامة بأداء المنظمة.

تهدف الدراسة التي شملت بيانات 113 منظمة تعمل في جمهورية كوسوفو , الى التحقيق في أهمية استخدام الإستراتيجيات العامة لبورتر في المنظمات التي تعمل في بيئات تنافسية, حيث ركزت الدراسة على أثر إستراتيجيات بورتر العامة (استراتيجية قيادة التكلفة, و أستراتيجية التمايز ,و استراتيجية التركيز) على أداء المنظمة , و خلصت الدراسة الى أن اتباع استراتيجية التمايز يوفر أداء أعلى للمنظمة مقارنة باستراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التركيز والتي لها تأثير إيجابي أيضاً.

- ساهمت الدراسات السابقة ببلورة شكل الدراسة ليتناسب مع مشكلتها المتمثلة في دراسة و اقع الإدارة الإستراتيجية و أثرها على الأداء في قطاع الإنشاءات، حيث شكلت الدراسات السابقة رافدا و مرجعية لمحاور الإطار النظري في الدراسة.
- تم الإستعانة ببعض المؤشرات المستخدمة في بعض الدراسات السابقة لإختيار بعض مؤشرات المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.
- ركزت الدراسة الحالية على تناول مراحل الإدارة الإستراتيجية بالتفصيل فيما كان تناولها في الدراسات السابقة بشكل عام وبدون تفصيل وتدقيق.
- اعتماد الدراسات السابقة على نماذج تم تصميمها مسبقا لعملية الإدارة الإستراتيجية , فيما شملت الدراسة الحالية نموذجها الخاص .
- تشابهت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج بعض الدراسات التي شملت دراسة الإداره الإستراتيجية والأداء التنظيمي في مناطق الشرق الأوسط وافريقيا (دول العالم الثالث)، حيث أن المنظمات لا تولي إهتماما بالغا في صياغة أو تنفيذ استراتيجيات قد تسهم في تطوير الأداء العام للمنظمة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفا مفصلا للإجراءات التي إتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة , تعريف منهج الدراسة ووصف مجتمعاها, وتحديد عينه الدراسة , واعداد أداه الدراسة , والتأكد من صدقها وثباتها , وبيان إجراءات الدراسة , والاساليب الاحصائية التي أستخدمت في معالجه النتائج , وفي ما يلي وصف لهذه الإجراءات :

#### 3.1 منهجية الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة وأهداف التي تسعى الى تحقيقها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وذلك لملائمة أغراض الدراسة، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفا وكما، بالإضافة الى ربط نتائج التحليل للوصول استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة حول موضوع الدراسة، فقد استخدم الباحث مصدرين اساسين للمعلومات وهم:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث الى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بالإضافة الى الدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة ومواقع الانترنت التي تناولت موضوع الدراسة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، لجأ الباحث الى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لغرض الدراسة، حيث تم توزيعها على عينة مسح عشوائية مكونة من (51) مبحوث من المدراء العاميين، مدراء الأقسام، والموظفين في المنظمات العاملة في قطاع الإنشاءات داخل مدينة القدس وضواحيها.

### 3.2 مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فان مجتمع الدراسة هو جميع الاشياء أو الأفراد الذين يشكلون مشكلة الدراسة وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فان مجتمع الدراسة المستهدف يتكون من المدراء العاميين، مدراء الأقسام، والموظفين في المنظمات العاملة في قطاع الإنشاءات داخل مدينة القدس وضواحيها.

### 3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بحيث تكون ممثلة لمجتمعها والبالغ عددها (51) من مبحوث من المدراء العاميين، مدراء الأقسام، والموظفين في المنظمات العاملة في قطاع الإنشاءات داخل مدينة القدس وضواحيها، حيث

تم إعتقاد العينة العشوائية غير الإحتتمالية (العينة الميسرة)، وذلك لصعوبة الحصول على المعلومات الكافية المتعلقة بعدد المنظمات العاملة في قطاع الإنشاءات داخل القدس، حيث أن هذه المعلومات غير متاحة للفلسطينيين.

#### 3.4 أدوات الدراسة:

تم إعداد استبانة لقياس واقع تبني الإدارة الإستراتيجية وتأثيره على أداء المنظمات التي تعمل في قطاع الإنشاءات، حيث تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعبئتها من قبل المستجيب، وقسمت الاستبانة الى قسمين رئيسيين هما:

القسم الاول: بيانات الشخصية للمبحوث من حيث (الوظيفة، الرتبة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة، مجال عمل المنظمة، عدد الموظفين في المنظمة، موقع المنظمة).

القسم الثاني: عبارة عن ثلاثة أقسام لقياس واقع تبني الإدارة الإستراتيجية وقسم لقياس الأداء التنظيمي، حيث تتكون الاستبانة من 107 فقرات موزعة على أربعة متغيرات على النحو التالي:

**المتغير المستقل الأول:** مرحلة صياغة الإستراتيجية ويحتوي على ستة محاور على النحو التالي:

المحور الأول: الرؤية، ويتكون من 5 فقرات.

المحور الثاني: رسالة المنظمة، ويتكون من 18 فقرة.

المحور الثالث: تحليل البيئه الخارجية، ويتكون من 10 فقرات.

المحور الرابع: تحليل البيئه الداخلية، ويتكون من 10 فقرات.

المحور الخامس: تحديد الأهداف الإستراتيجية، ويتكون من 14 فقرة.

المحور السادس: تحليل الإختيار الإستراتيجي، ويتكون من 8 فقرات.

**المتغير المستقل الثاني:** مرحلة تنفيذ الإستراتيجية ويحتوي على ثلاثة محاور على النحو التالي:

المحور الأول: البرامج، ويتكون من 3 فقرات.

المحور الثاني: الهيكل التنظيمي، ويتكون من 7 فقرات.

المحور الثالث: الإنتاج والعمليات، ويتكون من 10 فقرات.

**المتغير المستقل الثالث:** مرحلة تقييم الإستراتيجية ويتكون من 9 فقرات

**المتغير التابع:** الأداء التنظيمي ويتكون من 12 فقرة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين في الدراسة لفقرات الاستبانة على النحو التالي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

### 3.5 المعالجة الإحصائية:

قام الباحث بجمع بيانات الأولية من خلال توزيع إستبانة على أفراد العينة، وبعد الانتهاء من جمع البيانات ومراجعتها تم ادخالها على قاعدة البيانات التي تم تطويرها على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث أعطيت إجابات المبحوثين حسب مقياس ليكرت الخماسي لكل فقرة من

فقرات الاستبانة، كما قام الباحث بالمعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات من خلال استخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة، وتم فحص الفرضيات الدراسية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) عن طريق استخدام الاختبارات التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار ت (T-Test)، للمتغيرات المستقلة لمعرفة ما اذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
5. اختبار التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لمعرفة ما اذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.
6. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression)، لمعرفة ما اذا كان هناك علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة.
7. الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في تحليل البيانات.

### 3.6 صدق اداة الدراسة:

يقصد بصدق الأداة للتحقق أن تقيس اسئلة الاستبانة ما صممت لقياسه من حيث الشمولية، ومدى وضوح فقراتها ومفرداتها، أي بمعنى أن تكون الاستبانة مفهومة لكل من يستخدمها<sup>2</sup>، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الأداة بطريقتين:

#### 1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لأداة الدراسة:

يقصد بالصدق الظاهري أو صدق المحكمين وهو أن يختار الباحث عددا من المحكمين المختصين وأصحاب الخبرة في موضوع الدراسة حيث قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين تتألف من (4) مختصين وأسماء المحكمين مرفق بالملحق ضمن هذه الدراسة، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك خرجت الاستبانة بصورتها النهائية.

#### 2. صدق المقاييس الاتساق الداخلي (Interval Validity)

يعبر الاتساق الداخلي عن مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي اليه الفقرة، من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه وكانت النتائج على النحو التالي:

المتغير المستقل الأول مرحلة صياغة الإستراتيجية

يتضح من الجدول رقم (3.1) أن قيم مصفوفة ارتباط فقرات مرحلة صياغة الإستراتيجية مع الدرجة الكلية للمحور كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى أن هناك الاتساق الداخلي لفقرات المحور ، وبذلك يعتبر المحور صادق وقاس ما صمم لقياسه.

جدول (3.1): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات محور مرحلة صياغة الإستراتيجية مع الدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)	رقم الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)	رقم الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	.000	.998	23	.509**	.000	45	.173	.224
2	.547**	.000	24	-.103	.472	46	.186	.192
3	.600**	.000	25	-.013	.931	47	.441**	.001
4	.626**	.000	26	-.174	.221	48	.392**	.004
5	.583**	.000	27	.132	.358	49	.384**	.005
6	.274	.052	28	-.021	.885	50	-.244	.085
7	.630**	.000	29	-.055	.700	51	.094	.510
8	.720**	.000	30	.465**	.001	52	.160	.261
9	.670**	.000	31	.052	.718	53	.260	.065
10	.645**	.000	32	-.042	.771	54	.329*	.019
11	.651**	.000	33	.231	.102	55	.596**	.000
12	.672**	.000	34	-.056	.698	56	.563**	.000
13	.655**	.000	35	.032	.821	57	.506**	.000
14	.673**	.000	36	-.164	.249	58	.037	.796
15	.666**	.000	37	.196	.168	59	.033	.817
16	.572**	.000	38	.210	.138	60	.097	.497
17	.587**	.000	39	.127	.376	61	.186	.192
18	.597**	.000	40	.165	.246	62	.127	.373
19	.576**	.000	41	.085	.554	63	.145	.311
20	.610**	.000	42	.117	.415	64	.193	.175
21	.550**	.000	43	.351*	.011	65	.148	.301
22	.559**	.000	44	.147	.302			

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## المتغير المستقل الثاني مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

يتضح من الجدول رقم (3.2) أن قيم مصفوفة ارتباط فقرات مرحلة تنفيذ الإستراتيجية مع الدرجة الكلية للمحور كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى أن هناك الاتساق الداخلي لفقرات المحور، وبذلك يعتبر المحور صادق وقاس ما صمم لقياسه.

جدول (3.2): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات مرحلة تنفيذ الإستراتيجية مع الدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)	رقم الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	.092	.522	8	.159	.265
2	.289*	.040	9	.422**	.002
3	.440**	.001	10	.207	.145
4	.221	.119	11	.332*	.017
5	.440**	.001	12	.283*	.045
6	.442**	.001	13	.187	.189
7	.277*	.049	14	.106	.460

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## المتغير المستقل الثالث مرحلة تقييم الإستراتيجية

يتضح من الجدول رقم (3.3) أن قيم مصفوفة ارتباط فقرات مرحلة تقييم الإستراتيجية مع الدرجة الكلية للمحور كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى أن هناك الاتساق الداخلي لفقرات المحور، وبذلك يعتبر المحور صادق وقاس ما صمم لقياسه.

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات مرحلة تقييم الإستراتيجية مع الدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
------------	-----------------------	-------------------------

.000	.600**	1
.000	.616**	2
.000	.562**	3
.000	.571**	4
.000	.491**	5
.000	.566**	6
.000	.545**	7
.000	.543**	8
.000	.762**	9

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### المتغير التابع الأداء التنظيمي

يتضح من الجدول رقم (3.4) أن قيم مصفوفة ارتباط فقرات الأداء التنظيمي مع الدرجة الكلية للمحور كانت

دالة إحصائية، مما يشير إلى أن هناك الاتساق الداخلي لفقرات المحور، وبذلك يعتبر المحور صادق وقاس

ما صمم لقياسه.

جدول (3.4): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات الأداء

التنظيمي مع الدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)	رقم الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)	رقم الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	-.065	.651	6	.430**	.002	11	-.045	.756
2	.441**	.001	7	.444**	.001	12	.270	.055
3	.559**	.000	8	.514**	.000	13	.461**	.001
4	.471**	.000	9	.029	.839			
5	.425**	.002	10	.294*	.036			

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### 3.7 ثبات أداة الدراسة Reliability

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها مرة أخرى تحت نفس الظروف والشروط، ويمكن القول أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، وقد تحقق الباحث من ثبات الأداة من خلال حساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، إذ بلغت قيمة الثابت لكاف محاور الاستبيان (0.977)، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية جداً من الثبات، وبذلك يكون الباحث قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

جدول (3.5): نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة حسب المحاور

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	الثبات *
1	الرؤية	5	0.842	0.918
2	رسالة المنظمة	18	0.976	0.988
3	تحليل البيئة الخارجية	10	0.773	0.879
4	تحليل البيئة الداخلية	10	0.803	0.896
5	تحديد الأهداف الإستراتيجية	14	0.812	0.901
6	تحليل الإختيار الإستراتيجي	8	0.970	0.985
7	مرحلة صياغة الإستراتيجية	65	0.930	0.964
8	البرامج	3	0.799	0.894
9	الهيكل التنظيمي	7	0.764	0.874
10	الإنتاج والعمليات	10	0.832	0.912
11	مرحلة تنفيذ الإستراتيجية	20	0.848	0.921
12	مرحلة تقييم الإستراتيجية	9	0.899	0.948
13	الأداء التنظيمي	13	0.646	0.804

0.973	0.946	107	جميع محاور الاستبانة
-------	-------	-----	----------------------

\* الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

### 3.8: وصف خصائص عينة الدراسة الديمغرافية

يتناول هذا القسم عرض لبيانات الديمغرافية لأفراد العينة، وكانت على النحو التالي:

جدول (3.6): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المتغيرات المستقلة المستخدمة في الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة	صاحب المنشأة	22	43.1%
	عامل	6	11.8%
	محاسب	4	7.8%
	مدير	12	23.5%
	مدير مبيعات	4	7.8%
	موظف	3	5.9%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 7 سنوات	9	17.6%
	7-10 سنوات	15	29.4%
	11-19 سنة	13	25.5%
	20 سنة فأكثر	14	27.5%
مجال عمل المنظمة	التجارة العامة	13	25.5%
	المحاجر	3	5.9%
	المقاولات والانشاءات	24	47.1%
	انتاج باطون جاهز	6	11.8%
	مواد بناء	5	9.8%
عدد الموظفين في المنظمة	أقل من 10	16	31.4%
	10-15	18	35.3%
	16 فأكثر	17	33.3%
مكان السكن	أبو ديس	2	3.9%
	العيصرية	5	9.8%
	القدس	10	19.6%
	حزما	3	5.9%

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
	عناتا	27	52.9%
	مخيم شعفاط	4	7.8%
المجموع		51	%100.0

أشارت نتائج تحليل الدراسة الخاصة بمتغير الوظيفة أن فئة صاحب المنشأة قد بلغت 43.1%، فيما بلغت النسبة 11.8% لفئة عامل، و7.8% للمحاسب، في حين بلغت النسبة 23.5% للمدير، و7.8% لمدير مبيعات، في حين بلغت النسبة 5.9% للموظف، أما على صعيد متغير عدد سنوات الخبرة فقد جاءت النتائج على النحو الآتي: 17.6% أقل من 7 سنوات، و 29.4% لسنوات الخبرة 7-10 سنوات، أما سنوات الخبرة 11-19 سنة فبلغت 25.5%، و 27.5% لسنوات الخبرة 20 سنة فأكثر، ومن جهة أخرى تبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير مجال عمل المنظمة الى وجود 5.9% منهم بالمحاجر، مقابل 47.1% المقاولات والانشاءات، في حين نجد أن هناك 11.8% انتاج باطون جاهز، مقابل 9.8% مواد بناء، و 25.5% التجارة العامة، فيما توزع متغير عدد الموظفين في المنظمة الى 31.4% أقل من 10، بينما نجد أن هناك 35.3% للفئة 10-15، في حين نجد أن نسبة 16 فأكثر قد بلغت 33.3%. فيما نلاحظ توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان السكن الى 3.9% أبو ديس، مقابل 9.8% العيزرية، و 19.6% منهم القدس، و 5.9% حزما، فيما بلغت النسبة 52.9% عناتا، و 7.8% مخيم شعفاط.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

#### 4.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها والوقوف على متغيرات الدراسة، لهذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجمعة لاستبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة والتي سيتم عرضها في تحليل هذا الفصل، حيث يبدأ الفصل بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة بما يتناسب مع أسئلة الدراسة وهذه المحاور هي: الملائمة، الكفاءة، الفعالية، الاستدامة، الأثر.

وفي القسم الثاني يتطرق الباحث لاختبار فرضيات الدراسة، كما ويستعرض الباحث في هذا الفصل مدى توافق نتائجه مع الدراسات السابقة في نفس المجال وذلك للاستدلال على مدى صحة ما توصلت إليه

الدراسة من نتائج، كما يطرح الباحث وجهة نظره وتفسيره لهذه النتائج الجزئية من منظور ما أورده في الإطار النظري لهذه الدراسة، كما وقام الباحث بتحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة فقد تم اعتماد

الدرجات التالية:

الدرجة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة
مدى متوسطها الحسابي	2.33 فأقل	3.67 – 2.34	3.68 فأعلى

مقياس خماسي (موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (درجتان)،

غير موافق بشدة (درجة واحدة)) وتم حساب الدرجات للمتوسطات الحسابية كما يلي:

الفترة للمتوسطات أعلى إجابة - أدنى إجابة (5-1) - 4 وتم تقسيم لثلاث درجات لتصبح الفترة بين كل

درجة 1.33.

## 4.2 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

4.2.1 نتائج السؤال الأول: ما هو واقع تبني الإدارة الإستراتيجية وأثره على أداء قطاع الإنشاءات في

القدس وضواحيها

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات

مجال مرحلة صياغة الاستراتيجية

جدول (4.1): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مرحلة صياغة

الاستراتيجية

الرقم	الفقرات	موافق (%)، (n)	محايد (%)، (n)	غير موافق (%)، (n)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t t=3.00	P- Value الدلالة
1	تعتمد المنظمة رؤية مستقبلية و واضحة	9 17.6%	3 5.9%	39 76.5%	3.96	1.23	31.1	5.568	.000
2	هذه الرؤية مكتوبة و ظاهره للعيان	28 54.9%	9 17.6%	14 27.5%	2.61	1.37	52.6	-2.041	.047
3	توحي الرؤية بما تسعى المنظمة للوصول اليه مستقبلا	23 45.1%	8 15.7%	20 39.2%	2.84	1.41	49.4	-.797	.429
4	تمت صياغة الرؤية بمشاركة أكبر عدد من المدراء داخل المنظمة	25 49.0%	8 15.7%	18 35.3%	2.80	1.44	51.4	-.971	.336

الرقم	الفقرات	موافق (% ، n)	محايد (% ، n)	غير موافق (% ، n)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t t=3.00	P- Value الدلالة
5	يتم إيعاز مهمه صياغه الرؤية لمستشار من خارج المنظمة	30 58.8%	10 19.6%	11 21.6%	2.29	1.43	62.4	-3.519	.001
	الرؤية				<b>2.90</b>	<b>1.08</b>	<b>37.2</b>		
7	تتبنى المنظمة رسالة تعبر عنها	8 15.7%	6 11.8%	37 72.5%	3.71	1.24	33.4	4.073	.000
8	هذه الرسالة مكتوبة و ظاهرة للعيان	33 64.7%	8 15.7%	10 19.6%	2.31	1.21	52.2	-4.057	.000
9	توضح الرسالة طبيعة عمل المنظمة	16 31.4%	14 27.5%	21 41.2%	3.00	1.13	37.7	0.000	1.000
10	تعتبر رسالة المنظمة محفزه للمدراء بحيث تسهم في تشجيعهم على العمل لصالح المنظمة .	18 35.3%	12 23.5%	21 41.2%	3.00	1.25	41.6	0.000	1.000
11	تعتبر رسالة المنظمة محفزه للموظفين بحيث تسهم في تشجيعهم على العمل لصالح المنظمة.	18 35.3%	12 23.5%	21 41.2%	2.96	1.25	42.2	-.224	.823
12	تعتبر رسالة المنظمة محفزه للمدراء بحيث تسهم في تشجيعهم على العمل لصالح الزبائن والمجتمع	15 29.4%	13 25.5%	23 45.1%	3.10	1.19	38.3	.590	.558
13	تعتبر رسالة المنظمة محفزه للموظفين بحيث تسهم في تشجيعهم على العمل لصالح الزبائن والمجتمع .	14 27.5%	15 29.4%	22 43.1%	3.12	1.19	38.3	.704	.485
14	تمتاز الرسالة بالقابلية للتنفيذ .	16 31.4%	16 31.4%	19 37.3%	3.04	1.22	40.0	.230	.819
15	توضح الرسالة شريحة العملاء المستهدفين	19 37.3%	14 27.5%	18 35.3%	2.96	1.23	41.6	-.227	.821
16	تشمل الرسالة بيان بالسياسات التي تتبعها المنظمة	23 45.1%	13 25.5%	15 29.4%	2.73	1.18	43.5	-1.655	.104
17	تبين الرسالة العلاقة بين المنظمة و الحكومه .	22 43.1%	17 33.3%	12 23.5%	2.71	1.12	41.3	-1.877	.066
18	تبين الرسالة العلاقة بين المنظمة و الموردين .	18 35.3%	15 29.4%	18 35.3%	2.96	1.20	40.5	-.234	.816
19	تبين الرسالة العلاقة بين المنظمة والزبائن.	16 31.4%	16 31.4%	19 37.3%	2.96	1.17	39.4	-.240	.811
20	تبين الرسالة العلاقة بين المنظمة و المنظمات المنافسة .	18 35.3%	16 31.4%	17 33.3%	2.90	1.19	40.9	-.590	.558
21	تبين الرسالة طبيعة المنتج أو الخدمة المقدمة	18 35.3%	14 27.5%	19 37.3%	3.02	1.26	41.6	.111	.912
22	تشمل الرسالة توضيح بمدى أهمية الموظفين لدي المنظمة	19 37.3%	11 21.6%	21 41.2%	2.96	1.18	39.9	-.237	.814
23	تتضمن الرسالة القيم الأساسية , المعتقدات وأخلاقيات المنظمة	18 35.3%	11 21.6%	22 43.1%	3.02	1.21	40.0	.116	.908
24	تشمل الرسالة وصف للحيز الجغرافي الذي تتنافس فيه المنظمة	18 35.3%	11 21.6%	22 43.1%	2.98	1.16	38.8	-.121	.904
	الرسالة				<b>2.97</b>	<b>1.01</b>	<b>34.0</b>		

الرقم	الفقرات	موافق (% ، n)	محايد (% ، n)	غير موافق (% ، n)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t t=3.00	P- Value الدلالة
25	تقوم المنظمة بعمل تحليل للبيئة الخارجية	5 9.8%	7 13.7%	39 76.5%	3.98	0.93	23.3	7.552	.000
26	تعتبر المنافسة شديدة بين المنظمات العاملة في نفس الصناعة	3 5.9%	8 15.7%	40 78.4%	4.14	0.89	21.6	9.076	.000
27	تعاني المنظمة من تهديد دخول منافسين جدد للصناعة	2 3.9%	7 13.7%	42 82.4%	4.12	0.79	19.2	10.089	.000
28	تشكل المنتجات البديلة تهديد للمنظمة	17 33.3%	11 21.6%	23 45.1%	3.02	1.26	41.6	.111	.912
29	يمتاز عملاء المنظمة بقوة تفاوضية عالية	7 13.7%	6 11.8%	38 74.5%	3.86	1.08	27.9	5.719	.000
30	يمتاز الموردون بقوة تفاوضية عالية	8 15.7%	7 13.7%	36 70.6%	3.84	1.14	29.6	5.291	.000
31	يعتبر معدل نمو الصناعة التي تعمل بها المنظمة عالي	20 39.2%	13 25.5%	18 35.3%	3.04	1.06	34.8	.265	.792
32	تعتبر ربحية الصناعة التي تعمل بها المنظمة عالية	12 23.5%	11 21.6%	28 54.9%	3.45	1.12	32.4	2.878	.006
33	عدد المنظمات المنافسة في الصناعة مرتفع	10 19.6%	8 15.7%	33 64.7%	3.67	1.19	32.6	3.986	.000
34	تمتاز الصناعة بالتطور التكنولوجي المستمر	21 41.2%	9 17.6%	21 41.2%	2.94	1.17	39.9	-.358	.722
	<b>تحليل البيئة الخارجية</b>				<b>3.61</b>	<b>0.61</b>	<b>17.1</b>		
35	يتم جمع بيانات عن أداء الإدارة داخل المنظمة	8 15.7%	5 9.8%	38 74.5%	3.76	0.99	26.3	5.507	.000
36	يتم جمع بيانات عن الأداء التسويقي للمنظمة	7 13.7%	7 13.7%	37 72.5%	3.75	0.89	23.8	5.973	.000
37	يتم جمع بيانات عن الأداء المالي للمنظمة	2 3.9%	4 7.8%	45 88.2%	4.18	0.74	17.7	11.347	.000
38	يتم جمع بيانات عن تبين كفاءة الإنتاج داخل المنظمة	3 5.9%	6 11.8%	42 82.4%	4.04	0.80	19.8	9.288	.000
39	يتم تقييم موارد المنظمة بحيث تشمل المدخلات الملموسة مثل المعدات و المباني	5 9.8%	7 13.7%	39 76.5%	3.86	0.85	22.0	7.257	.000
40	يتم تقييم موارد المنظمة بحيث تشمل المدخلات الغير ملموسة مثل الخبرة و القدرة على الابتكار	13 25.5%	6 11.8%	32 62.7%	3.47	0.99	28.4	3.405	.001
41	تعتبر المنظمة ذات قدره إستيعابية مناسبة لتوظيف الموارد المتاحة .	15 29.4%	3 5.9%	33 64.7%	3.51	1.08	30.9	3.359	.002
42	تعتبر المنظمة ذات كفاءه في الدمج الأمثل بين مواردها وإمكانياتها .	14 27.5%	2 3.9%	35 68.6%	3.59	1.08	30.1	3.889	.000
43	تمتلك المنظمات الأخرى نفس الموارد المتاحة للمنظمة	19 37.3%	5 9.8%	27 52.9%	3.20	1.27	39.6	1.107	.274
44	في حال حاول احد المنافسين تقليد المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة ، فإن تكلفة التقليد مرتفعة .	18 35.3%	9 17.6%	24 47.1%	3.16	1.29	40.8	.871	.388
	<b>تحليل البيئة الداخلية</b>				<b>3.65</b>	<b>0.61</b>	<b>16.6</b>		
45	تعتبر أهداف المنظمة كمية وقابلة للقياس .	8	12	31	3.65	0.98	26.8	4.734	.000

الرقم	الفقرات	موافق (% ، n)	محايد (% ، n)	غير موافق (% ، n)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t t=3.00	P- Value الدلالة
		15.7%	23.5%	60.8%					
46	تعتبر أهداف المنظمة مفهومة وقابلة للتنفيذ .	6 11.8%	9 17.6%	36 70.6%	3.88	0.97	25.1	6.479	.000
47	تمتاز أهداف المنظمة بالتحدي .	4 7.8%	10 19.6%	37 72.5%	3.90	0.88	22.5	7.340	.000
48	تعد أهداف المنظمة هرمية و متطابقة عبر كافة الإدارات .	11 21.6%	14 27.5%	26 51.0%	3.33	0.99	29.8	2.397	.020
49	تهدف المنظمة لإكتساب ملكية أو زيادة السيطرة على الموزعين أو تجار التجزئة	16 31.4%	12 23.5%	23 45.1%	3.22	1.15	35.9	1.334	.188
50	تسعى المنظمة للحصول على ملكية أو زيادة السيطرة على الموردين	19 37.3%	2 3.9%	30 58.8%	3.18	1.14	36.0	1.102	.276
51	تسعى المنظمة للملكية أو زيادة السيطرة على المنافسين	6 11.8%	2 3.9%	43 84.3%	3.84	0.78	20.4	7.679	.000
52	تسعى المنظمة لزيادة الحصة السوقية للمنتجات أو الخدمات الحالية في الأسواق الحالية من خلال جهود تسويقية أكبر	2 3.9%	2 3.9%	47 92.2%	4.04	0.60	14.8	12.396	.000
53	تطمح المنظمة لإدخال المنتجات أو الخدمات الحالية في منطقة جغرافية جديدة.	4 7.8%	4 7.8%	43 84.3%	3.94	0.76	19.3	8.853	.000
54	تسعى المنظمة لزيادة المبيعات عن طريق تحسين المنتجات أو الخدمات الحالية أو تطوير منتجات وخدمات جديد .	8 15.7%	4 7.8%	39 76.5%	3.71	0.92	24.9	5.462	.000
55	تسعى المنظمة لإضافة منتجات أو خدمات جديدة ولكن ذات صلة بصلب عمل المنظمة .	12 23.5%	4 7.8%	35 68.6%	3.61	1.18	32.8	3.665	.001
56	تسعى المنظمة الى بيع وحده أعمال من وحداتها	22 43.1%	4 7.8%	25 49.0%	2.45	1.40	57.3	.113	.911
57	تسعى المنظمة لبيع الأصول الهامشية للمنظمة لتمكين الأداره من التركيز على الأعمال الرئيسية للمنظمة .	28 54.9%	6 11.8%	17 33.3%	2.47	1.39	56.3	-2.792	.007
	<b>تحديد الأهداف الإستراتيجية</b>				<b>3.45</b>	<b>0.57</b>	<b>16.5</b>		
59	يتم إختيار الإستراتيجية بعد المطابقة بين نقاط القوة الداخلية والفرص الخارجية	12 23.5%	10 19.6%	29 56.9%	3.43	1.02	29.9	3.006	.004
60	يكون الإختيار الإستراتيجي قائم على إستغلال نقاط القوة و الفرص المتاحة	12 23.5%	10 19.6%	29 56.9%	3.49	1.08	31.1	3.230	.002
61	يتم إختيار الإستراتيجية بعد المطابقة بين نقاط الضعف الداخلية والفرص الخارجية.	13 25.5%	11 21.6%	27 52.9%	3.41	1.08	31.7	2.722	.009
62	يكون الإختيار الإستراتيجي قائم على التغلب على نقاط الضعف وإستغلال الفرص المتاحة	10 19.6%	12 23.5%	29 56.9%	3.51	1.03	29.3	3.545	.001
63	يتم إختيار الإستراتيجية بعد المطابقة بين نقاط القوة الداخلية والتهديدات الخارجية .	8 15.7%	14 27.5%	29 56.9%	3.53	0.97	27.4	3.912	.000

الرقم	الفقرات	موافق (% ، n)	محايد (% ، n)	غير موافق (% ، n)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t t=3.00	P- Value الدلالة
64	يكون الإختيار الإستراتيجي قائم على إستغلال نقاط القوة و تجنب التهديدات الخارجية .	7 13.7%	12 23.5%	32 62.7%	3.63	0.96	26.4	4.676	.000
65	يتم إختيار الإستراتيجية بعد المطابقة بين نقاط الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية.	9 17.6%	12 23.5%	30 58.8%	3.49	0.95	27.1	3.701	.001
66	يكون الإختيار الإستراتيجي قائم على التغلب على نقاط الضعف وتجنب التهديدات الخارجية.	8 15.7%	11 21.6%	32 62.7%	3.59	0.96	26.8	4.363	.000
	<b>الإختيار الإستراتيجي</b>				<b>3.51</b>	<b>0.92</b>	<b>26.1</b>		
	<b>مرحلة صياغة الاستراتيجية</b>				<b>3.35</b>	<b>0.47</b>	<b>14.0</b>		

يلاحظ من الجدول (4.1) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى **مرحلة صياغة الاستراتيجية** أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.55) والانحراف المعياري (0.47) وبمعامل اختلاف بنسبة (14.0%)، وهذا يدل على أن مستوى **مرحلة صياغة الاستراتيجية** جاء بدرجة متوسطة، كما ويلاحظ من خلال قراءه نتائج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ما يلي:

1. معاملات الإختلاف في معظم القيم و المحاور مرتفعه , الأمر الذي يشير الى وجود تشتت كبير في إجابات المستجيبين لعدم معرفة جزء كبير منهم بالموضوع .
2. قيمة المتوسط الحسابي لفقره(تعتمد المنظمة رؤية مستقبلية و اضحة) (3.96), وبمعامل اختلاف بنسبة (31.1%) ,فيما كانت نسبة (غير موافق) في نفس الفقرة (76.5%) و هذا يعني وجود إجماع على الرفض لهذه الفقرة .
3. قيمة المتوسط الحسابي لفقره(تعتبر المنافسة شديدة بين المنظمات العاملة في نفس الصناعة) (4.41), وبمعامل اختلاف بنسبة (21.6%) فيما كانت نسبة (غير موافق) في نفس الفقرة (78.4%) وهذا يعني وجود إجماع على الرفض لهذه الفقرة .

4. قيمة المتوسط الحسابي لفقره (تعاني المنظمة من تهديد دخول منافسين جدد للصناعة) (4.12)، وبمعامل اختلاف بنسبة (19.2%) فيما كانت نسبة (غير موافق) في نفس الفقرة (82.4%) و هذا يعني وجود إجماع على الرفض لهذه الفقرة .

5. قيمة المتوسط الحسابي لفقره (تعاني المنظمة من تهديد دخول منافسين جدد للصناعة) (4.12)، فيما كانت نسبة (غير موافق) في نفس الفقرة (82.4%) و هذا يعني وجود إجماع على الرفض لهذه الفقرة.

6. قيمة المتوسط الحسابي لفقره (يتم جمع بيانات عن الأداء المالي للمنظمة) (4.18)، وبمعامل اختلاف بنسبة (17.7%) فيما كانت نسبة (غير موافق) في نفس الفقرة (88.2%) و هذا يعني وجود إجماع على الرفض لهذه الفقرة .

7. قيمة المتوسط الحسابي لفقره (يتم جمع بيانات تبين كفاءة الإنتاج داخل المنظمة) (4.4)، وبمعامل اختلاف بنسبة (19.8%) فيما كانت نسبة (غير موافق) في نفس الفقرة (82.4%) و هذا يعني وجود إجماع على الرفض لهذه الفقرة .

8. قيمة المتوسط الحسابي لفقره (يتم تقييم موارد المنظمة بحيث تشمل المدخلات الملموسة) (3.86)، وبمعامل اختلاف بنسبة (22%) فيما كانت نسبة (غير موافق) في نفس الفقرة (76.5%) و هذا يعني وجود إجماع على الرفض لهذه الفقرة .

9. قيمة المتوسط الحسابي لفقره (تسعى المنظمة لزيادة الحصة السوقية للمنتجات أو الخدمات الحالية في الأسواق الحالية من خلال جهود تسويقية أكبر) (4.04)، وبمعامل اختلاف بنسبة (14.8%) فيما كانت نسبة (غير موافق) في نفس الفقرة (92.2%) و هذا يعني وجود إجماع على الرفض لهذه الفقرة.

10. نسبة الموافقه على مرحلة صياغة الإستراتيجية والتي تمثل (مجموع نسب الموافقه على كل

فقره مقسوم على عدد الفقرات) (29%).

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

جدول (4.2): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

الرقم	الفقرات	موافق (%, n)	محايد (%, n)	غير موافق (%, n)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t t=3.00	P- Value الدالة
1	يتم تصميم خطط تنفيذ قصيرة المدى من قبل مدراء الأقسام	4 7.8%	4 7.8%	43 84.3%	4.06	0.90	22.3	8.368	.000
2	يشرف مدراء الأقسام على تحفيز الموظفين لتنفيذ هذه الخطط في وقت زمني محدد	4 7.8%	3 5.9%	44 86.3%	4.08	0.82	20.1	9.383	.000
3	تدعم الخطط قصيرة المدى التوجه الإستراتيجي العام للمنظمة	3 5.9%	2 3.9%	46 90.2%	4.02	0.68	16.9	10.741	.000
	البرامج				4.05	0.68	16.8		
4	يعمل الموظف في إطار مجموعه محدد من المهام الموكلة الية	4 7.8%	2 3.9%	45 88.2%	4.08	0.80	19.5	9.674	.000
5	المرجعية الإدارية للموظف لدى مدير القسم الذي يعمل فيه	10 19.6%	2 3.9%	39 76.5%	3.69	1.10	30.0	4.438	.000
6	المرجعية الإدارية لمدراء الأقسام تكون لدى الإدارة العليا	13 25.5%	3 5.9%	35 68.6%	3.49	1.22	35.0	2.863	.006
7	يوجد نوع من التناسق و التكامل بين الوظائف و الأقسام داخل المنظمة	3 5.9%	3 5.9%	45 88.2%	3.98	0.68	17.0	10.327	.000
8	تعتبر السلطة في المنظمة سلطه مركزية (يتم إتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا للمنظمة)	7 13.7%	1 2.0%	43 84.3%	3.98	0.93	23.3	7.552	.000
9	لا تتفاعل المنظمة مع التغيرات التي يمكن أن تحصل على مستوى , التكنولوجيا , المنتج و الصناعات .	26 51.0%	5 9.8%	20 39.2%	2.76	1.21	43.8	-1.389	.171
10	يغلب على العمل داخل المنظمة الطابع الجماعي التعاوني	4 7.8%	3 5.9%	44 86.3%	3.94	0.88	22.4	7.628	.000
	الهيكل التنظيمي				3.70	0.64	17.3		
11	يؤخذ بعين الإعتبار حج الأنتاج عند تحديد موقع المنظمة , او في حال فتح فروع جديدة	14 27.5%	12 23.5%	25 49.0%	3.35	1.09	32.6	2.308	.025
12	يؤخذ بعين الأعتبار حجم الإنتاج في تصميم حجم المنظمة	16 31.4%	11 21.6%	24 47.1%	3.31	1.19	36.0	1.880	.066

الرقم	الفقرات	موافق (% ، n)	محايد (% ، n)	غير موافق (% ، n)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t t=3.00	P- Value الدالة
13	يتم استخدام معدات ذات كفاءة عالية في عملية الإنتاج	12 23.5%	9 17.6%	30 58.8%	3.69	1.22	33.2	4.002	.000
14	يتم مراقبة حجم المخزون بشكل مستمر	6 11.8%	12 23.5%	33 64.7%	3.84	1.01	26.2	5.977	.000
15	يتم مراقبة الجودة بشكل مستمر	5 9.8%	10 19.6%	36 70.6%	3.94	1.03	26.1	6.539	.000
16	يوجد لدى المنظمة خطط لتدريب الموظفين	26 51.0%	5 9.8%	20 39.2%	2.78	1.42	51.0	-1.086	.283
17	تعي المنظمة أهمية الابتكار في عملية الإنتاج	20 39.2%	4 7.8%	27 52.9%	3.24	1.29	39.9	1.303	.199
18	توفر المنظمة نظام حوافز مرتبط بالأداء	23 45.1%	5 9.8%	23 45.1%	2.88	1.45	50.3	-0.579	.565
19	يقاسم الموظفين مجموعه من القيم , المعايير و المواقف المشتركة	11 21.6%	4 7.8%	36 70.6%	3.65	1.16	31.9	3.973	.000
20	تخصص المنظمة ميزانية كافية لتنفيذ خطط العمل	13 25.5%	5 9.8%	33 64.7%	3.49	1.10	31.6	3.176	.003
	الإنتاج والعمليات				3.42	0.76	22.3		
	مرحلة تنفيذ الاستراتيجية				3.72	0.48	13.0		متوسطة

يلاحظ من الجدول (4.2) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى مرحلة تنفيذ الاستراتيجية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.72) والانحراف المعياري (0.48) وبمعامل اختلاف بنسبة (13.0%)، وهذا يدل على أن مستوى مرحلة تنفيذ الاستراتيجية جاء بدرجة متوسطة، ويدل معامل الاختلاف على وجود تشتت لتوزيع التكرارات بدرجة قليلة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) إلى التالي :

1. قيمة المتوسط الحسابي لفقره (يتم تصميم خطط تنفيذ قصيره المدى من قبل مدراء الأقسام) (4.06).

وبمعامل اختلاف بنسبة (22.3%)، فيما كانت نسبة (غير موافق) في نفس الفقرة (84.3%) و هذا

يعني وجود إجماع على الرفض لهذه الفقرة .

2. قيمة المتوسط الحسابي لفقره(يشرف مدراء الأقسام على تحفيز الموظفين لتنفيذ هذه الخطط في وقت زمني محدد) (4.08), وبمعامل اختلاف بنسبة (20.1%) ,فيما كانت نسبة (غير موافق) في نفس الفقرة (86.3%) و هذا يعني وجود إجماع على الرفض لهذه الفقرة .
3. قيمة المتوسط الحسابي لفقره(يعمل الموظف في إطار مجموعه محدده من المهام الموكلة الية) (4.08), وبمعامل اختلاف بنسبة (19.1%) ,فيما كانت نسبة (غير موافق) في نفس الفقرة (88.2%) و هذا يعني وجود إجماع على الرفض لهذه الفقرة.
4. قيمة المتوسط الحسابي لفقره(يوجد نوع من التناسق و التكامل بين الوظائف و الأقسام داخل المنظمة) (3.98), وبمعامل اختلاف بنسبة (17%) ,فيما كانت نسبة (غير موافق) في نفس الفقرة (88.2%) و هذا يعني وجود إجماع على الرفض لهذه الفقرة.
5. نسبة الموافقه على مرحلة تنفيذ الإستراتيجية والتي تمثل (مجموع نسب الموافقه على كل فقرة مقسوم على عدد الفقرات) (23%).

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال مرحلة تقييم الاستراتيجية

جدول (4.3): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مرحلة تقييم الاستراتيجية

الرقم	الفقرات	موافق (%, n)	محايد (%, n)	غير موافق (%, n)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t t=3.00	P- Value الدلالة
1	يتم تقييم الإستراتيجية وفق مدى تقديمها لأهداف و سياسات متسقة	10 19.6%	15 29.4%	26 51.0%	3.41	1.10	32.2	2.677	.010
2	يشير تقييم الإستراتيجية الى وجود مشاكل إدارية رغم تغيير الكوادر البشرية	24 47.1%	15 29.4%	12 23.5%	2.59	1.20	46.5	-2.445	.018
3	يشير التقييم الى أن نجاح قسم مقترن بفشل قسم آخر	21 41.2%	16 31.4%	14 27.5%	2.65	1.26	47.7	-1.997	.051
4	يتم تقييم الإستراتيجية وفق مدى تكيف المنظمة مع المتغيرات الخارجية	12 23.5%	13 25.5%	26 51.0%	3.33	1.14	34.3	2.082	.042
5	يتم تقييم الإستراتيجية وفق مدى تكيف المنظمة مع المتغيرات الداخلية	11 21.6%	14 27.5%	26 51.0%	3.33	1.11	33.2	2.149	.036

الرقم	الفقرات	موافق (% ، n)	محايد (% ، n)	غير موافق (% ، n)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t t=3.00	P- Value الدلالة
6	تشير نتائج التقييم الى أن الإستراتيجية تخلق مشاكل غير قابلة للحل	24 47.1%	16 31.4%	11 21.6%	2.55	1.15	45.3	-2.790	.007
7	تشير نتائج التقييم الى أن الإستراتيجية تستنزف موارد المنظمة	23 45.1%	16 31.4%	12 23.5%	2.57	1.14	44.2	-2.712	.009
8	تشير نتائج التقييم الى أن الإستراتيجية تعزز من الميزة التنافسية	8 15.7%	14 27.5%	29 56.9%	3.35	0.89	26.6	2.831	.007
9	تتبع المنظمة أطار عمل ممنهج لتقييم الإستراتيجية	14 27.5%	12 23.5%	25 49.0%	3.14	1.06	33.7	.926	.359
	مرحلة تقييم الاستراتيجية				2.99	0.83	27.9		

يلاحظ من الجدول (4.3) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى **مرحلة تقييم الاستراتيجية** أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.99) والانحراف المعياري (0.83) وبمعامل اختلاف بنسبة (27.9%)، وهذا يدل على أن مستوى **مرحلة تقييم الاستراتيجية** جاء بدرجة متوسطة ، كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) إلى أن (8) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "يتم تقييم الإستراتيجية وفق مدى تقديمها لأهداف و سياسات متسقة " على أعلى متوسط حسابي (3.41) وبمعامل اختلاف بنسبة (32.2%)، يليها الفقرة " تشير نتائج التقييم الى أن الإستراتيجية تعزز من الميزة التنافسية " بمتوسط حسابي (3.35) وبمعامل اختلاف بنسبة (26.6%)، وحصلت الفقرة " تشير نتائج التقييم الى أن الإستراتيجية تخلق مشاكل غير قابلة للحل " على أقل متوسط حسابي (2.55) وبمعامل اختلاف بنسبة (45.3%)، يليها الفقرة "تشير نتائج التقييم الى أن الإستراتيجية تستنزف موارد المنظمة" بمتوسط حسابي (2.57) وبمعامل اختلاف بنسبة (44.2%)، حيث يلاحظ تشتت كبير لتوزيع التكرارات.

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات مجال الأداء التنظيمي

جدول (4.3): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال مرحلة الأداء التنظيمي

الرقم	الفقرات	موافق (% ، n)	محايد (% ، n)	غير موافق (% ، n)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t t=3.00	P- Value الدالة
1	تعود ملكية المنظمة للعائلة	8 15.7%	3 5.9%	40 78.4%	3.92	1.35	34.5	4.860	.000
2	يسيطر كبار المساهمين على حصة كبيره من ملكية المنظمة	17 33.3%	5 9.8%	29 56.9%	3.16	1.57	49.6	.715	.478
3	مجموع ما يملكه صغار المساهمين يعد أكبر من ما يملكه كبار المساهمين	44 86.3%	5 9.8%	2 3.9%	1.67	0.82	49.0	-11.662	.000
4	نسبة المساهمه في الملكيه شبه متساويه بين كبار المساهمين و صغار المساهمين	44 86.3%	3 5.9%	4 7.8%	1.71	0.97	56.6	-9.574	.000
5	تمتاز المنظمة بإمتلاكها أصول ثابتة ضخمة (كالمباني، مخازن، أراضي)	14 27.5%	5 9.8%	32 62.7%	3.61	1.20	33.3	3.613	.001
6	تمتاز المنظمة بإمتلاكها أصول متحركه عالية (مثل: إيرادات المبيعات) .	8 15.7%	3 5.9%	40 78.4%	3.84	1.01	26.2	5.977	.000
7	يؤثر حجم المنظمة في قدرتها على التحكم الإداري	20 39.2%	11 21.6%	20 39.2%	3.00	1.18	39.4	0.000	1.000
8	يساهم حجم المنظمة في إستغلال قوه الصناعة التي تعمل بها	15 29.4%	12 23.5%	24 47.1%	3.20	1.08	33.7	1.300	.200
9	مقدار الديون طويلة الأمد أعلى من إجمالي حقوق المساهمين	29 56.9%	17 33.3%	5 9.8%	2.43	0.81	33.2	-5.036	.000
10	قيمة إجمالي الديون أعلى من قيمة إجمالي أصول المنظمة	33 64.7%	15 29.4%	3 5.9%	2.27	0.85	37.4	-6.093	.000
11	قيمة إجمالي الأصول الملموسة أعلى من قيمة إجمالي المبيعات	16 31.4%	11 21.6%	24 47.1%	3.29	1.22	37.1	1.720	.092
12	قيمة إجمالي الأصول الملموسة أقل من قيمة إجمالي المبيعات	31 60.8%	12 23.5%	8 15.7%	2.37	1.13	47.7	-3.963	.000
13	قيمة إجمالي الأصول الملموسة تتساوى و قيمة إجمالي المبيعات	36 70.6%	11 21.6%	4 7.8%	2.18	0.97	44.7	-6.040	.000
	<b>الأداء التنظيمي</b>				<b>2.75</b>	<b>0.46</b>	<b>16.9</b>		

يلاحظ من الجدول (4.3) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الأداء التنظيمي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.75) والانحراف المعياري (0.46) وبمعامل اختلاف بنسبة (16.9%)، وهذا يدل على أن مستوى الأداء التنظيمي جاء بدرجة متوسطة كما وتشير النتائج في الجدول رقم (1.4) إلى وجود فقرتان جاءتا بدرجة عالية و(6) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "تعود ملكية المنظمة للعائلة" على أعلى متوسط حسابي (3.92) وبمعامل اختلاف بنسبة (34.5%)، ويليهما الفقرة "تمتاز المنظمة بإمتلاكها أصول متحركه عالية (مثل: إيرادات المبيعات) ". بمتوسط حسابي (3.84) وبمعامل اختلاف بنسبة (26.2%)، وحصلت الفقرة " مجموع ما يملكه صغار المساهمين يعد أكبر من ما يملكه كبار المساهمين " على أقل متوسط

حسابي (1.67) وبمعامل اختلاف بنسبة (49.0%)، ويليهما الفقرة "نسبة المساهمة في الملكيه شبه متساويه بين كبار المساهمين و صغار المساهمين" بمتوسط حسابي (1.71) وبمعامل اختلاف بنسبة (56.6%)، حيث يلاحظ تشتت كبير لتوزيع التكرارات.

### 4.3 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

0H: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتبني الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات التي تعمل في قطاع الإنشاءات عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ .

1H: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتبني الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات التي تعمل في قطاع الإنشاءات عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ .

تم استخدام طريقة الانحدار القياسي في تحليل الانحدار الخطي، لفحص وجود تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ومن خلال جدول نتائج ANOVA لاختبار معنوية الانحدار، نلاحظ ان قيمة sig هي 0.00 وهي اقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرض الصفري H0، ونقبل الفرض البديل H1 والتي تقول بوجود تأثير ذو دلالة احصائية لتبني الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات التي تعمل في قطاع الإنشاءات عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ .

وبالتالي نستطيع التنبؤ بأداء المنظمات التي تعمل في قطاع الإنشاءات من خلال المتغيرات المستقلة (مرحلة صياغة الإستراتيجية، مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، ومرحلة تقييم الاستراتيجية). تشير قيمة المربع R (معامل التحديد) البالغة 0.522 إلى أن تبني الإدارة الإستراتيجية، يفسر ما يقرب من 52.2% من أداء المنظمات التي تعمل في قطاع الإنشاءات. كما بلغت قيمة معامل الارتباط  $R=0.723$  وهي قيمة تعتبر مرتفعة القوة.

يوضح الجدول (5.4) معاملات الانحدار والخطأ المعياري وقيمة اختبار t مع القيمة الاحتمالية للاختبارات (الدالة الاحصائية)، حيث تبين أن متغير (تقييم الاستراتيجية) دال احصائياً، وهو سبب معنوية تحليل التباين للانحدار، في حين لم يظهر متغيري (صياغة الاستراتيجية) و(تنفيذ الاستراتيجية) كذلك.

وقبما يتعلق بقيم معاملات تضخم التباين VIF فقد بلغت اقل من 2.5 للمتغيرات المستقلة الثلاثة، مما يدل على عدم وجود مشكلة التعددية الخطية بين متغيرات نموذج الانحدار.

وبذلك تصبح معادلة نموذج خط الانحدار المتعدد كما يلي:

$$\text{الأداء التنظيمي} = 0.91 + (-0.11) * \text{صياغة الإستراتيجية} + (0.27) * \text{تنفيذ الإستراتيجية} + (0.45) * \text{تقييم الإستراتيجية} + e$$

جدول (4.5): نتائج تحليل الانحدار الخطي للمتغيرات التابعة والمستق

### Model Summary ملخص النموذج

النموذج	R	R مربع	مربع المعدل R	الخطأ في التقدير
1	.723 <sup>a</sup>	0.522	0.492	0.33103

المتغيرات المتنبأة: (الثابت)، مرحلة صياغة الإستراتيجية، مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، ومرحلة تقييم الإستراتيجية. a.

### ANOVA<sup>a</sup> تحليل تباين النموذج

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
1	الانحدار	3	1.877	17.126	.000 <sup>p</sup>
	البواقي	47	0.110		
	المجموع	50			

a. المتغير التابع: الأداء التنظيمي

b. المتغيرات المستقلة: مرحلة صياغة الإستراتيجية، مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، ومرحلة تقييم الإستراتيجية

### المعاملات<sup>a</sup> Coefficients

التعددية Collinearity		Sig.	t	معامل معياري Beta	معياري الخطأ	معامل معياري B	المنغيرات
VIF	Tolerance						
		0.024	2.332		0.392	0.914	الثابت
1.973	0.507	0.452	-0.758	-0.107	0.140	-0.106	صياغة الإستراتيجية

2.025	0.494	0.055	1.965	0.282	0.138	0.271	تنفيذ الإستراتيجية
1.078	0.927	0.000	6.096	0.638	0.074	0.452	تقييم الإستراتيجية

a. المتغير التابع: الأداء التنظيمي

### ملخص النتائج والإستنتاجات والتوصيات :

#### 5.1 ملخص النتائج

1. معاملات الإختلاف في معظم القيم و المحاور مرتفعه , الأمر الذي يشير الى وجود تشتت كبير في إجابات المستجيبين لعدم معرفة جزء كبير منهم بالموضوع .
2. توصلت الدراسة الى أن مستوى صياغة الإستراتيجية في منظمات الإنشاءات جاء بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي (3.55) .
3. بلغت نسبة الموافقه على مرحلة صياغة الإستراتيجية (29%).
4. لا تعتمد معظم المنظمات رؤية و رسالة واضحة تعبر عنها و الى ما تطمح الية في المستقبل .
5. لا تعتبر المنافسة شديدة بين المنظمات العاملة في نفس الصناعة.
6. لا تعاني المنظمات من تهديد دخول منافسين جدد للصناعة
7. لا يتم جمع بيانات عن الأداء المالي للمنظمات في قطاع الإنشاءات.
8. لا يوجد نظام لتقييم موارد المنظمات بشكل واضح .
9. توصلت الدراسة الى أن مستوى تنفيذ الإستراتيجية في منظمات الإنشاءات جاء بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي (3.72) .
- 10.
11. لا يتم تصميم خطط قصيرة المدى من قبل مدراء الأقسام.
12. لا يوجد نظام تحفيز للموظفين .
13. لا يعمل الموظفين في إطار محدد من المهام الموكلة اليهم .
14. بلغت نسبة الموافقه على مرحلة تنفيذ الإستراتيجية (23%).

15. توصلت الدراسة الى وجود علاقة بين تبني الإدارة الإستراتيجية و الأداء التنظيمي حيث يمكن التنبؤ بأداء المنظمات التي تعمل في قطاع الإنشاءات من خلال المتغيرات المستقلة (مرحلة صياغة الإستراتيجية، مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، ومرحلة تقييم الاستراتيجية) , حيث يمكن التعبير عن هذه العلاقة بالمعادلة التالية :

$$\text{الأداء التنظيمي} = 0.91 + (-0.11) * \text{صياغة الإستراتيجية} + (0.27) * \text{تنفيذ الإستراتيجية} + (0.45) * \text{تقييم الإستراتيجية} + e$$

## 5.2 إستنتاجات الدراسة :

من أهم إستنتاجات الدراسة ما يلي :

1. تعد ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية في منظمات قطاع الإنشاءات ممارسات غير قائمة على

أساس علمي و إنما يغلب عليها الطابع العشوائي .

عدم إدراك المنظمات لشدة المنافسة و مدى تهديد دخول منافسين جدد الى الصناعة نابع من ضعف المقدرة على تحليل البيئه الخارجية .

## 6.3 توصيات الدراسة :

1. السعي الى زيادة الوعي لدى المدراء و أصحاب المنظمات بمفهوم الإدارة الإستراتيجية , وذلك من

خلال عقد ندوات و محاضرات تهدف الى تعزيز إدراكهم لهذا المفهوم .

2. التركيز على وجود رؤية واضحة لمنظمة , بحيث يعي كل أفراد المنظمة هذه الرؤية .

3. السعي الى شمول تحليل البيئة الداخلية , بيانات مفصلة عن الأداء التسويقي للمنظمة , أداء الإدارة , كفاءة الإنتاج, و قدره الإستيعابية لتوظيف الموارد المتاحة , وعدم أقتصار تحليل البيئه الداخلية على تحليل الوضع المالي للمنظمة .
4. السعي الى شمول تحليل البيئة الخارجية لمدى التهديد الناجم من دخول منافسي جدد للصناعة , معدل نمو الصناعة, مستوى الربحية في الصناعة, و مستوى التطور التكنولوجي .
5. تطوير خطط تدريبية للموظفين .
6. تطوير نظام مراقبة و تقييم يقوم على أساس تزويد الإدارة بتغذية عكسية مستمرة لما يؤول الية وضع المنظمة و أدائها خلال صياغة و تنفيذ الخطة الأستراتيجية .
7. تطوير نماذج للإدارة الإستراتيجية تتناسب مع واقع قطاع الأنشاءات و تعزز أداءه .

قائمة المراجع :

المراجع العربية :

1. صقور -الصرن,(2018) . الإجزة في تقانة المعلومات, من منشورات الجامعه الافتراضية السورية,الجمهورية العربية السورية .
2. الزعبي (2004),التخطيط الإستراتيجي و بناء منظمات متميزة تكنولوجيا دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية . أطروحة دكتوراه غير منشورة,كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا ,جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
3. ياسين ,(2011), "الإدارة الإستراتيجية " , دار اليازوري العلمية.
4. سليطين ,(2007). الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال , رسالة ماجستير , كلية الإقتصاد, جامعة تشرين , الجمهورية العربية السورية .
5. العارف,(2000). الإدارة الإستراتيجية /إدارة الألفيه الثالثة , الدار الجامعية , الأسكندرية .
6. صبرة,(2016).أثر قطاع النشاءات في النمو الاقتصادي في فلسطين.مجلة الباحث الإقتصادي, العدد الثالث.
7. عطا الله,(2006).واقع التخطيط الإستراتيجي في قطاع المقاولات.رسالة ماجستير.الجامعة الإسلامية ,غزه

- Ahmady, G. A., Nikooravesh, A., & Mehrpour, M. (2016). Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 387–395.
- Armstrong, M. (2006) A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th Edition, Kogan Page Publishing, London.
- Bass, F. M. (1980). The relationship between diffusion rates, experience curves, and demand elasticities for Consumer Durable Technological Innovations. *The Journal of Business*, 53(S3).
- Bracker, J. (1980). The historical development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*, 5(2), 219–224.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the Industrial Enterprise*. M.I.T. Press.
- David, F. R. (2017). *Strategic management: Concepts and cases*. Pearson.
- Hoffman et al. (1990), The Strategic management in non-profit organization with dynamic environments.
- Dessler, G. (2007) Human Resource Management. 11th Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Dransfield, R., (2000), Human Resource Management.
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and Improving Individual Performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253–277.
- Elliott, J. W. (1972). Forecasting and analysis of corporate financial performance with an econometric model of the firm. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 7(2), 1499.

- Friesl, M., et al. (2021). Strategy implementation: Taking stock and moving forward. *Long Range Planning*, 54(4), 102064.
- Goyal, A. (2020). A critical analysis of Porter's 5 forces model of competitive advantage
- Hieu, V.M., & Nwachukwu, C.E. (2019). Strategy Evaluation Process and Strategic Performance Nexus.
- Jauch, L. R., & Glueck, W. F. (1988). *Business policy and strategic management*. McGraw-Hill.
- Kirchoff, B. A. (1975). Empirical analysis of strategic factors contributing to return on investment. *Academy of Management Proceedings*, 1975(1), 46–48.
- Kondalkar, V.G. (2007), *Organisational Behaviour*, New Age International
- Koriat, A., & Goldsmith, M. (1996). Monitoring and control processes in the strategic regulation of memory accuracy. *Psychological Review*, 103(3), 490–517.
- L., H. C. W., & Jones, G. R. (2016). *Strategic management: An integrated approach*. Houghton Mifflin.
- Mueller, D. C. (1967). The firm decision process: An econometric investigation. *The Quarterly Journal of Economics*, 81(1), 58.
- MacIntosh, N. R. (1973). Economic for strategic planning, *Journal of Business*, 3(3), 49–60.
- *Market share-a key to profitability*. Harvard Business Review. (2014, August 1). Retrieved August 7, 2022.
- Neumann, V. J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and Economic Behavior*. Princeton univ. press.
- Yang, L., et al. (2008), Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation. *Handbook of Research on Strategy Process*.
- Ullah, A. M, Khanam, A. A. (2008), *Strategic Management Models: An Evaluation*.
- RAO, S. (2016), *Business Policy and Strategic Management (Text and Cases)*.
- . Porter, (1980), *competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Strategic management: Formulation, implementation, and Control*. McGraw-Hill Higher Education.
- Ritson, N. (2011). *Strategic Management*. Vento's Publishing APS. - references - scientific research publishing.
- Rumelt, R., (1980), *Corporate Strategy* . *Journal of Business Strategy* , Vol. 1 No. 2, pp. 63-56.
- Sidney Schoeffler, Robert D. Buzzell and Donald F. Heany (1974), 'impact of strategic planning on Profit Performance', *Harvard Business Review*, March-April, pp. 137-45. (2017). *Historical Evolution of Strategic Management, Volumes I and II*, 120–129.
- Schendel, D. E., & Hatten, K. J. (1972). Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline. *Academy of Management Proceedings*, 1972(1), 99–102.

- Sun, Q. (2005) Research on the Reform of Electricity Market in China Based on the Construction of Competitive Electricity Sales Market. Hunan University.
- The Boston Consulting Group, Inc. (1970), 'costs and experience', 'price and experience' and 'experience and competitive interaction', in perspectives on experience, Boston: The Boston Consulting Group, Inc., pp. 12-26. (2017). *Historical Evolution of Strategic Management, Volumes I and II*, 130–145.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2000). *Strategic management: Concepts & cases*.
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39(1), 22–33.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2011). *Strategic Management and Business Policy: Achieving sustainability*. Prentice Hall.

## قائمة الملاحق

ملحق (1) : الإستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



## استبانة استقصاء

السيدات /السادة المحترمون

استبانة إستقصاء موجهة للمدراء العاميين, مدراء الأقسام ,والموظفين في المنظمات العاملة في قطاع الإنشاءات داخل مدينة القدس و ضواحيها, وذلك لدراسة واقع تبني الإدارة الإستراتيجية و تأثيره على أداء المنظمات التي تعمل في قطاع الإنشاءات ضمن العمل على رسالة ماجستير في جامعة القدس, حيث يقوم الباحث بدراسة هذا الموضوع لتحقيق هدف أساسي وهو تحديد العلاقة التفاعلية بين مكونات الإدارة الإستراتيجية, و مؤشرات الأداء التنظيمي, بحيث يقود فهم هذه العلاقة الى مساعدة المنظمات على إتخاذ قرارات و نهج سلوكيات قد تعزز من أدائها بشكل عام, و بلا شك سيكون لارائكم القيمة و الشاملة تأثير مباشر في الوصول الى نتائج دقيقة .

الباحث : محمد حسين حلوه

بإشراف الدكتورة : سلوى البرغوثي

المعلومات الشخصية :

- الوظيفة : \_\_\_\_\_
- الرتبة الوظيفية : \_\_\_\_\_
- عدد سنوات الخبرة: \_\_\_\_\_
- مجال عمل المنظمة الدقيق : \_\_\_\_\_
- عدد الموظفين في المنظمة : \_\_\_\_\_
- المدينة/المخيم/القرية : \_\_\_\_\_

		محايد	موافق			الرقم
--	--	-------	-------	--	--	-------

غير موافق بشدة	غير موافق			موافق بشدة	العبارة	
					المتغير المستقل : مرحلة صياغة الاستراتيجية ( أول مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية ) و تتمثل أبعاد المتغير المستقل ب ( الرؤية و رسالة المنظمة , تحليل البيئة الخارجي , تحليل البيئة الداخلية , تحديد الأهداف الاستراتيجية , إختيار البدائل الإستراتيجية , الإختيار الإستراتيجي).	
					الرؤية: هي منظور مستقبلي للإدارة و العاملين , و تتمثل في الإجابة عن سؤال " اين نريد الوصول مستقبلا ؟"	
					1 تعتمد المنظمة رؤية مستقبلية و واضحة	
					2 هذه الرؤية مكتوبة و ظاهره للعيان	
					3 توحى الرؤية بما تسعى المنظمة للوصول اليه مستقبلا	
					4 تمت صياغة الرؤية بمشاركة أكبر عدد من المدراء داخل المنظمة	
					5 يتم إيعاز مهمه صياغة الرؤية لمستشار من خارج المنظمة	
					الرسالة : إعلان عن سبب وجود المنظمة حيث تتضمن الإجابة عن السؤال المحوري " ما هو عملنا ؟"	
					7 تتبنى المنظمة رسالة تعبر عنها	
					8 هذه الرسالة مكتوبة و ظاهرة للعيان	
					9 توضح الرسالة طبيعة عمل المنظمة	
					10 تعتبر رسالة المنظمة محفزه للمدراء بحيث تسهم في تشجيعهم على العمل لصالح المنظمة .	
					11 تعتبر رسالة المنظمة محفزه للموظفين بحيث تسهم في تشجيعهم على العمل لصالح المنظمة .	
					12 تعتبر رسالة المنظمة محفزه للمدراء بحيث تسهم في تشجيعهم على العمل لصالح الزبائن و المجتمع	
					13 تعتبر رسالة المنظمة محفزه للموظفين بحيث تسهم في تشجيعهم على العمل لصالح الزبائن و المجتمع .	
					14 تمتاز الرسالة بالقابلية للتنفيذ .	
					15 توضح الرسالة شريحة العملاء المستهدفين	
					16 تشمل الرسالة بيان بالسياسات التي تتبعها المنظمة	
					17 تبين الرسالة العلاقة بين المنظمة و الحكومه .	
					18 تبين الرسالة العلاقة بين المنظمة و الموردين .	
					19 تبين الرسالة العلاقة بين المنظمة و الزبائن .	
					20 تبين الرسالة العلاقة بين المنظمة و المنظمات المنافسة .	
					21 تبين الرسالة طبيعة المنتج أو الخدمة المقدمة	
					22 تشمل الرسالة توضيح بمدى أهمية الموظفين لدي المنظمة	

23	تتضمن الرسالة القيم الأساسيه , المعتقدات و أخلاقيات المنظمة
24	تشمل الرسالة وصف للحيز الجغرافي الذي تتنافس فيه المنظمة
<b>تحليل البيئة الخارجية : يهدف تحليل البيئة الخارجية الى الخروج بقائمة من الفرص التي يمكن أن تعود بالفائدة على المنظمة والتهديدات التي يجب تجنبها / يشير مصطلح الصناعة الى السوق أو القطاع الذي تعمل به المنظمة .</b>	
25	تقوم المنظمة بعمل تحليل للبيئة الخارجية
26	تعتبر المنافسة شديدة بين المنظمات العاملة في نفس الصناعة
27	تعاني المنظمة من تهديد دخول منافسين جدد للصناعة
28	تشكل المنتجات البديلة تهديد للمنظمة
29	يمتاز عملاء المنظمة بقوة تفاوضية عالية
30	يمتاز الموردون بقوة تفاوضية عالية
31	يعتبر معدل نمو الصناعة التي تعمل بها المنظمة عالي
32	تعتبر ربحية الصناعة التي تعمل بها المنظمة عالية
33	عدد المنظمات المنافسة في الصناعة مرتفع
34	تمتاز الصناعة بالتطور التكنولوجي المستمر
<b>تحليل البيئة الداخلية : يهدف تحليل البيئة الداخلية الى الخروج بقائمة من نقاط القوة التي تميز المنظمة و نقاط الضعف التي يلزم تعزيزها .</b>	
35	يتم جمع بيانات عن أداء الإدارة داخل المنظمه
36	يتم جمع بيانات عن الأداء التسويقي للمنظمة
37	يتم جمع بيانات عن الأداء المالي للمنظمة
38	يتم جمع بيانات عن تبين كفاءة الإنتاج داخل المنظمة
39	يتم تقييم موارد المنظمة بحيث تشمل المدخلات الملموسة مثل المعدات و المباني
40	يتم تقييم موارد المنظمة بحيث تشمل المدخلات الغير ملموسة مثل الخبره , و قدره على الابتكار
41	تعتبر المنظمة ذات قدره إستيعابية مناسبة لتوظيف الموارد المتاحة .
42	تعتبر المنظمة ذات كفاءه في الدمج الأمثل بين مواردها وإمكانياتها .
43	تمتلك المنظمات الأخرى نفس الموارد المتاحة للمنظمة
44	في حال حاول احد المنافسين تقليد المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة , فإن تكلفة التقليد مرتفعة .
<b>تحديد الأهداف الإستراتيجية : تمثل النتائج المتوقعه من إتباع إستراتيجيات معينة .</b>	
45	تعتبر أهداف المنظمة كمية وقابلة للقياس .
46	تعتبر أهداف المنظمة مفهومة وقابلة للتنفيذ .
47	تمتاز أهداف المنظمة بالتحدي .
48	تعد أهداف المنظمة هرمية و متطابقة عبر كافة الإدارات .
49	تهدف المنظمة لإكتساب ملكية أو زيادة السيطرة على الموزعين أو تجار التجزئة
50	تسعى المنظمة للحصول على ملكية أو زيادة السيطرة على الموردين

					51	تسعى المنظمة للملكية أو زيادة السيطرة على المنافسين
					52	تسعى المنظمة لزيادة الحصة السوقية للمنتجات أو الخدمات الحالية في الأسواق الحالية من خلال جهود تسويقية أكبر
					53	تطمح المنظمة لإدخال المنتجات أو الخدمات الحالية في منطقة جغرافية جديدة.
					54	تسعى المنظمة لزيادة المبيعات عن طريق تحسين المنتجات أو الخدمات الحالية أو تطوير منتجات وخدمات جديدة .
					55	تسعى المنظمة لإضافة منتجات أو خدمات جديدة ولكن ذات صلة بصلب عمل المنظمة .
					56	تسعى المنظمة لإضافة منتجات أو خدمات جديدة ولكن بغير صلة بصلب عمل المنظمة .
					57	تسعى المنظمة الى بيع وحده أعمال من وحداتها
					58	تسعى المنظمة لبيع الأصول الهامشية للمنظمة لتمكين الأداره من التركيز على الأعمال الرئيسية للمنظمة .
الإختيار الإستراتيجي : عملية تحقيق أفضل توافق لأهداف المنظمة من خلال إختيار استراتيجية معينة من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية .						
					59	يتم إختيار الإستراتيجية بعد المطابقة بين نقاط القوة الداخلية و الفرص الخارجية
					60	يكون الإختيار الإستراتيجي قائم على إستغلال نقاط القوة و الفرص المتاحة
					61	يتم إختيار الإستراتيجية بعد المطابقة بين نقاط الضعف الداخلية و الفرص الخارجية .
					62	يكون الإختيار الإستراتيجي قائم على التغلب على نقاط الضعف و إستغلال الفرص المتاحة
					63	يتم إختيار الإستراتيجية بعد المطابقة بين نقاط القوة الداخلية و التهديدات الخارجية .
					64	يكون الإختيار الإستراتيجي قائم على إستغلال نقاط القوة و تجنب التهديدات الخارجية .
					65	يتم إختيار الإستراتيجية بعد المطابقة بين نقاط الضعف الداخلية و التهديدات الخارجية .
					66	يكون الإختيار الإستراتيجي قائم على التغلب على نقاط الضعف و تجنب التهديدات الخارجية .
المتغير المستقل : مرحلة تنفيذ الاستراتيجية (المرحلة الثانية من عملية الإدارة الاستراتيجية ) و تتمثل أبعاد المتغير المستقل ب (البرامج, المنظمة, الهيكل التنظيمي, الإنتاج/العمليات, الموارد البشرية).						
البرامج : مهام رئيسية موجهه بشكل دقيق ووقت محدود, لتحقيق أهداف تتطلب مهارات و موارد متنوعة .						
					67	يتم تصميم خطط تنفيذه قصيره المدى من قبل مدراء الأقسام
					68	يشرف مدراء الأقسام على تحفيز الموظفين لتنفيذ هذه الخطط في وقت زمني محدد
					69	تدعم الخطط قصيره المدى التوجه الإستراتيجي العام للمنظمة

الهيكل التنظيمي : هو إطار يوضح العلاقات بين الوظائف , الأنظمة , عمليات التشغيل , و مجموعة العاملين التي تسعى لتحقيق اهداف مشتركة.					
70					يعمل الموظف في إطار مجموعه محدد من المهام الموكلة الية
71					المرجعية الإدارية للموظف لدى مدير القسم الذي يعمل فيه
72					المرجعية الإدارية لمدراء الأقسام تكون لدى الإدارة العليا
73					يوجد نوع من التناسق و التكامل بين الوظائف و الأقسام داخل المنظمة
74					تعتبر السلطة في المنظمة سلطه مركزية (يتم إتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا للمنظمة)
75					لا تتفاعل المنظمة مع التغييرات التي يمكن أن تحصل على مستوى , التكنولوجيا , المنتج و الصناعات .
76					يغلب على العمل داخل المنظمة الطابع الجماعي التعاوني
الإنتاج و العمليات : يساهم حجم الإنتاج و القيود و السياسات المفروضة عليه بشكل اساسي في تحقيق أهداف الإستراتيجية أو فشلها					
77					يؤخذ بعين الإعتبار حجج الإنتاج عند تحديد موقع المنظمة , او في حال فتح فروع جديدة
78					يؤخذ بعين الأعتبار حجم الإنتاج في تصميم حجم المنظمة
79					يتم إستخدام معدات ذات كفاءه عالية في عملية الإنتاج
80					يتم مراقبة حجم المخزون بشكل مستمر
81					يتم مراقبة الجوده بشكل مستمر
82					يوجد لدى المنظمة خطط لتدريب الموظفين
83					تعي المنظمة أهمية الإبتكار في عملية الإنتاج
84					توفر المنظمة نظام حوافز مرتبط بالأداء
85					يتقاسم الموظفين مجموعه من القيم , المعايير و المواقف المشتركة
90					تخصص المنظمة ميزانية كافية لتنفيذ خطط العمل
المتغير المستقل : مرحلة تقييم الاستراتيجية (المرحلة الثالثة من عملية الإدارة الاستراتيجية ) و تتمثل أبعاد المتغير المستقل ب (التناسق, و التوافق, الجدوى, الميزة ) .					
91					يتم تقييم الإستراتيجية وفق مدى تقديمها لأهداف و سياسات متنسقة
92					يشير تقييم الإستراتيجية الى وجود مشاكل إدارية رغم تغيير الكوادر البشرية
93					يشير التقييم الى أن نجاح قسم مقترن بفشل قسم اخر
94					يتم تقييم الإستراتيجية وفق مدى تكيف المنظمة مع المتغيرات الخارجية
95					يتم تقييم الإستراتيجية وفق مدى تكيف المنظمة مع المتغيرات الداخلية
96					تشير نتائج التقييم الى أن الإستراتيجية تخلق مشاكل غير قابلة للحل
97					تشير نتائج التقييم الى أن الإستراتيجية تستنزف موارد المنظمة
98					تشير نتائج التقييم الى أن الإستراتيجية تعزز من الميزه التنافسية
99					تتبع المنظمة أطار عمل ممنهج لتقييم الإستراتيجية

المتغير التابع : الأداء التنظيمي و تتمثل أبعاد المتغير التابع ب (نسبة تركيز الملكية ,الحجم , نسبة الرافعة المالية ,نسبة رأس المال الى المبيعات,أرباح التشغيل الى نسبة إجمالي المبيعات ) .

نسبة تركيز الملكية : وهي نسبة الحصص المملوكة من قبل كبار المساهمين إلى مجموع ما يملكه صغار المساهمين.

100	تعود ملكية المنظمة للعائلة				
101	يسيطر كبار المساهمين على حصة كبيرة من ملكية المنظمة				
102	مجموع ما يملكه صغار المساهمين يعد أكبر من ما يملكه كبار المساهمين				
103	نسبة المساهمة في الملكية شبه متساوية بين كبار المساهمين و صغار المساهمين				
<b>الحجم : اللوغريثم الطبيعي لمجموع الأصول</b>					
104	تمتاز المنظمة بامتلاكها أصول ثابتة ضخمة (كالمباني , مخازن , أراضي)				
105	تمتاز المنظمة بامتلاكها أصول متحركة عالية (مثل : إيرادات المبيعات) .				
106	يؤثر حجم المنظمة في قدرتها على التحكم الإداري				
107	يساهم حجم المنظمة في إستغلال قوه الصناعة التي تعمل بها				
<b>نسبة الرافعة المالية : وهي نسبة الديون طويلة الأمد إلى إجمالي حقوق المساهمين، و نسبة إجمالي الديون إلى إجمالي الأصول.</b>					
108	مقدار الديون طويلة الأمد أعلى من إجمالي حقوق المساهمين				
109	قيمة إجمالي الديون أعلى من قيمة إجمالي أصول المنظمة				
<b>نسبة رأس المال الى المبيعات : نسبة إجمالي الاصول الملموسة إلى إجمالي المبيعات.</b>					
110	قيمة إجمالي الأصول الملموسة أعلى من قيمة إجمالي المبيعات				
111	قيمة إجمالي الأصول الملموسة أقل من قيمة إجمالي المبيعات				
112	قيمة إجمالي الأصول الملموسة تتساوى و قيمة إجمالي المبيعات				

ملحق (2) : أسماء الدكاترة المحكمين للإستبانة :

الإسم	التخصص	الجامعة
د. عروبة البرغوثي	دكتوراه إدارة أعمال	جامعة القدس
د. أحمد أبو هنية	بروفيسور هندسة ميكانيكية	جامعة بيرزيت
د. عمر صليبي	دكتوراه إدارة أعمال	جامعة القدس
د. محمد الزعنون	أستاذ مساعد إدارة أعمال	جامعة غزة

### قائمة الجداول :

جدول(2.1) : مجموعة البدائل الإستراتيجية.....58

جدول (2.2) عناصر مرحلة تنفيذ الإستراتيجية.....64

جدول(2.3):تعريفات مفهوم الأداء .....70

جدول(2.4):الفرق بين تقييم و ادارة الأداء .....76

جدول(2.5): مؤشرات الأداء التنظيمي.....78

جدول(3.1):نتائج معامل ارتباط بيرسون/مرحلة الصياغة .....99

جدول(3.2):نتائج معامل ارتباط بيرسون/مرحلة التنفيذ .....93

جدول(3.3):نتائج معامل ارتباط بيرسون/مرحلة التقييم.....94

- 99.....**جدول(3.4):**نتائج معامل ارتباط بيرسون/الأداء التنظيمي
- 102.....**جدول(3.5):**نتائج معامل كرونباخ ألفا
- 103.....**جدول (3.6) :**التوزيع النسبي لأفراد العينة
- 106.....**جدول (4.1):** نتائج تحليل مرحلة صياغة الإستراتيجية
- 106.....**جدول (4.2):** نتائج تحليل مرحلة تنفيذ الأستراتيجية
- 106.....**جدول (4.3):** نتائج تحليل مرحلة تقييم الإستراتيجية
- 106.....**جدول (4.4):** نتائج تحليل الأداء التنظيمي
- 118.....**جدول (4.5):** نتائج تحليل الانحدار الخطي

## قائمة المحتويات

ج	إقرار:.....
ح	شكر وتقدير:.....
خ	الملخص : Error! Bookmark not defined.....
ذ	Abstract:.....
ز	التعريفات الإجرائية :.....
13	الفصل الأول:.....
13	الإطار العام للدراسة.....
	1.1
Error!	مقدمة:.....
	13..Bookmark not defined.
15	1.2مشكله الدراسة :.....
16	1.3 أسئلة الدراسة:.....
16	1.4 أهداف الدراسة :.....
17	1.5 أهميه الدراسة:.....
18	1.6 حدود الدراسة :.....
18	1.7 نموذج الدراسة :.....
19	1.8 هيكلية الدراسة :.....
20	الفصل الثاني.....
20	الإطار النظري والدراسات السابقة.....
20	2.1مقدمة.....
20	2.2 مفهوم الإدارة الاستراتيجية:.....
22	2.3 التطور التاريخي لمفهوم الإدارة الإستراتيجية :.....
26	2.4 الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية من المنظور الأكاديمي :.....
27	2.5 أهمية الإدارة الإستراتيجية :.....
28	2.6 مستويات الاداره الاستراتيجية :.....
30	2.7 نماذج عملية الادارة الإستراتيجية :.....
40	2.8: المراحل الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية :.....
41	2.8.1: مرحلة صياغة الإستراتيجية:.....

62	2.8.2:مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:
67	2.8.3:مرحلة تقييم الإستراتيجية:
70	<b>2.9 الأداء التنظيمي :</b>
70	2.9.1:مفهوم الأداء:
72	2.9.2:إدارة الأداء :
76	2.9.3:الفرق بين تقييم الأداء و إدارة الأداء:
77	2.9.4:أداء المنظمة:
81	<b>2.10 قطاع الإنشاءات:</b>
83	2.11 نموذج مقترح للإدارة الإستراتيجية والأداء التنظيمي :
85	2.12 الدراسات السابقة :
93	الفصل الثالث
93	الطريقة والإجراءات
93	3.1 منهجية الدراسة:
94	3.2 مجتمع الدراسة:
94	3.3 عينة الدراسة :
95	3.4 أدوات الدراسة :
96	3.5 المعالجة الإحصائية:
98	3.6 صدق اداة الدراسة:
102	3.7 ثبات أداة الدراسة <b>Reliability</b>
103	3.8: وصف خصائص عينة الدراسة الديمغرافية.
105	الفصل الرابع.
105	عرض نتائج الدراسة
105	4.1 مقدمة.
106	4.2 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
	4.3النتائج المتعلقة بفرضيات
117	الدراسة.
120	الفصل الخامس

120.....	5.1 ملخص النتائج .....
121.....	5.2 إستنتاجات الدراسة : .....
121.....	6.3 توصيات الدراسة : .....
122 .....	قائمة المراجع : .....
125 .....	قائمة الملاحق.....
133 .....	قائمة الجداول : .....
135 .....	قائمة المحتويات .....