

أثر تطبيق الادارة الاستراتيجية على تحسين اداء العاملين (دراسة حالة مصنع سكر عسلاية - 2022م)

إعداد:

د. كمال أحمد محمد عبدالله - هيئة الأوقاف ولاية النيل الابيض

المستخلص

تمثلت مشكلة الدراسة في الاجابة علي السؤال التالي : ما اثر تطبيق الادارة الاستراتيجية على اداء العاملين ؟ هدفت الدراسة الى دراسة مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية و التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في مصنع سكر عسلاية و التعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه صناعة السكر بمصنع سكر عسلاية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . افترضت الدراسة الفرضيات التالية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين اداء العاملين , هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية وتحسين اداء العاملين . اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة : يهتم المصنع بالاستراتيجية التي تناسب امكانياته المالية وحريص على توصيل رسالته لجميع العاملين , مشاركة العاملين في صياغة الاستراتيجية بالمصنع ضعيفة , يتم تدريب العاملين على المهام المطلوب تنفيذها لتطبيق الاستراتيجية المحددة . اهم التوصيات هي : هنالك قصور ونقص في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية لذلك لابد من تكثيف الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإستراتيجية , يجب على الشركة ان توفر الامكانات المادية والبشرية والتقنية المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية : الادارة الاستراتيجية , اداء العاملين , التخطيط الاستراتيجي , التدريب , التقنية

Abstract

The problem of the study was to answer the following question: what the impact of strategic management on improving the performance of employees? The study aimed to study the concept and importance of strategic planning and strategic management and to identify the extent of application and practice of strategic management in the Asalaya sugar factory and to identify the problems and challenges facing the sugar industry in the Asalaya sugar factory. The study used the descriptive analytical approach. The study assumed the following hypotheses: There is a statistically significant relationship between strategic planning and improving the performance of employees. There is a statistically significant relationship between implementing the strategy and improving the performance of employees .The most important findings of the study: The factory is interested in the strategy that suits its financial capabilities and is keen to communicate its message to all employees. The participation of employees in formulating the strategy in the factory is weak. The most important recommendations are: There is a shortcoming and lack of training courses in the field of strategic management ,so it is necessary to intensify training courses in the field of strategic management. The company must provide the material, human and technical capabilities required to implement the strategic plan.

Keywords : strategic management, the strategic plan , the performance of employees , training , technical .

المحور الأول : الاطار المنهجي والدراسات السابقة

الاطار المنهجي :

إن الإدارة الإستراتيجية هي تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية ، وأوجه القوة والضعف في البيئة المنظمة ، وتحديد الرسالة والأهداف ، ثم وضع الإستراتيجيات على مستوى المنظمة ، ووحدات الأعمال والمستوى الوظيفي التي تتطابق مع أوجه القوة والضعف في المنظمة، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية، ثم تطبيق تلك الإستراتيجيات وممارسة الرقابة الإستراتيجية.

يعبر أداء العاملين عن الكيفية التي يؤدي بها العاملين مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العمل الإنتاجية عليها ، ولتخزينها وتسويقها طبقاً للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة .

إن عملية تحسين أداء العاملين من العمليات التي تقوم بها الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال , وذلك لأنها تساعد على تحقيق معدلات و معايير أداء العاملين المستهدفة , والتعرف على جوانب القوة والعمل على تعظيمها, والتعرف على جوانب الضعف ومحاولة علاجها , وتقييم أداء العاملين ليس هدفاً بحد ذاته وإنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو أداء العاملين الكلي للمنظمة .

مشكلة الدراسة :

لا يمكن إنجاز الأهداف التي من أجلها قامت منظمات الاعمال إلا من خلال إتباع مدخل الإدارة الحديثة التي تعبر عنها الإدارة الإستراتيجية بكل مفرداتها وبصورة متكاملة لتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء العاملين ولذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي : ما اثر الادارة الاستراتيجية على اداء العاملين بمصنع سكر عسلاية ؟

و منه تتفرع الأسئلة التالية:

- 1- ما اثر اعداد الاستراتيجية على اداء العاملين بمصنع سكر عسلاية ؟
- 2- ما اثر تنفيذ الاستراتيجية ما اثر اداء العاملين بمصنع سكر عسلاية ؟

أهداف الدراسة : تسعى الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية :

1. تسعى الدراسة إلى معرفة دور الادارة الاستراتيجية في تحسين اداء العاملين .
2. بيان مفاهيم التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية و اداء العاملين .
3. التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في مصنع سكر عسلاية .
4. التعرف على المشكلات والتحديات و العقبات التي تواجه تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية .

أهمية الدراسة : تتمثل أهمية الدراسة في الآتي :

الاهمية العلمية : توفر معلومات حول الادارة الإستراتيجية و اداء العاملين قد تفيد الباحثين في هذا المجال وتعتبر هذه الدراسة اضافة للمكتبة العلمية في السودان والعالم العربي .

الاهمية العملية: الإسهام في وضع بعض الأسس والتوصيات والمقترحات لمدرء المنظمات الإنتاجية السودانية فيما يتعلق بتطبيق الادارة الإستراتيجية لتحسين اداء العاملين و إبراز أهمية تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع شركات صناعة السكر والتي تعتبر من القطاعات المؤثرة في الإقتصاد السوداني .

فرضيات الدراسة: ترتكز الدراسة على الفرضيات الآتية:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعداد الإستراتيجية وتحسين اداء العاملين بمصنع سكر عسلاية .
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية وتحسين اداء العاملين بمصنع سكر عسلاية .

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الاستنباطي في صياغة المشكلة والفروض والمنهج التاريخي في استعراض الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل بيانات متغيرات الدراسة.

مصادر البيانات والمعلومات:

تتمثل مصادر البيانات والمعلومات فيما يلي:

المصادر الأولية: الاستبيان للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة الميدانية .
المصادر الثانوية: تتمثل في المراجع والكتب والمجلات والدوريات والبحوث والرسائل الجامعية والتقارير والمنشورات ومواقع الإنترنت .

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

1. الحدود المكانية: يقتصر نطاق الدراسة الميدانية على مصنع سكر عسلاية .
2. الحدود الزمانية: 2022م .
3. المجال البشري: الموظفون العاملون بمصنع سكر عسلاية .

هيكل الدراسة:

تتكون الدراسة من اربعة محاور: المحور الاول اشتمل على الاطار المنهجي و الدراسات السابقة اما المحور الثاني: الإطار النظري اشتمل على الإدارة الإستراتيجية و اداء العاملين , و المحور الثالث الدراسة الميدانية اشتمل على نبذة تعريفية عن مصنع سكر عسلاية و تحليل البيانات واختبار الفرضيات , واخيرا المحور الرابع ويشمل النتائج والتوصيات .

ثانياً: الدراسات السابقة

فيما يلي سيتم تناول الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة:

1- (دراسة فاطمة)¹ 2014م: إن الهدف الرئيس للدراسة هو دراسة الإدارة الإستراتيجية وتأكيد أهميتها كأسلوب إداري وأداة علمية للوصول إلى أهداف الشركة وفهم أفضل للبيئة الحالية والمستقبلية التي تعمل الشركة في إطارها . ركزت الدراسة إلى اختبار صحة الفروض التالية: هناك معوقات ومشاكل بالبيئة الخارجية أثرت سلباً على الأداء بشركة السكر السودانية , هناك نقاط ضعف بالبيئة الداخلية أثرت سلباً على الأداء بشركة السكر السودانية .

¹فاطمة عبد الله الطيب ، الإدارة الإستراتيجية وأثرها على اداء صناعة السكر في القطاع العام بالسودان (رسالة دكتوراة غير منشورة) جامعة أم درمان الإسلامية ، كلية الدراسات العليا ، كلية العلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، 2014م .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن درجة الممارسة لأساليب الإدارة الإستراتيجية ضعيف، وإن الشركة تطبق الأساليب الإدارية التقليدية مما انعكس سلباً على أدائها وقد اثبتت النتائج صحة فروض البحث ، وأوصت باعتماد المنهجية العلمية في الإدارة واستخدام مفاهيم الإدارة الإستراتيجية وكذلك بضرورة تنفيذ برامج تدريبية للقيادات الإدارية وزيادة معرفتهم بأساليب الإدارة الإستراتيجية.

2- (دراسة حنفي) 2022م: تتمثل مشكلة الدراسة في ماهية المشاكل والمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركة وبناءً على ذلك يمكن صياغة هذه المشكلة في التساؤلات التالية: كيف يتم إعداد استراتيجية الشركة؟ ما اثر الهيكل التنظيمي الحالي للشركة على تطبيق الإستراتيجية؟ قامت هذه الدراسة على اختبار الفروض التالية: إعداد استراتيجية الشركة بطريقة علمية يؤثر إيجاباً على كفاءة تنفيذ الإستراتيجية، تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكفاءة يتطلب وجود هيكل تنظيمي ملائم. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث وتحديداً منهج دراسة الحالة . توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: إن استراتيجية الشركة يتم إعدادها بطريقة علمية , أن ثقافة الشركة (القيم السائدة فيها) ملائمة لتنفيذ إستراتيجية الشركة , قدم الباحث عدد من التوصيات أهمها: أظهرت نتائج الدراسة إهتمام الشركة بالتدريب عموماً إلا أن هنالك قصور ونقص في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية لذلك لأبد من السعي لزيادة وتكثيف الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإستراتيجية.

3- (دراسة ميا وآخرون) 2017م: هدفت الدراسة إلى تبيان العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري والاداء فيها . كما تناول البحث مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تلك المنظمات . وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها : عدد محدود جداً من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها . وجود قصور واضح في كيفية وضع الدعائم الاستراتيجية في المنظمات . وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المنظمات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها .

4- (دراسة Hoffman) 2019م :

هدفت الدراسة إلى تبيان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء و تأثير ثقافة العاملين من جنسيات مختلفة ، خاصة انه بتعدد الجنسيات أصبح من الضروري على المدراء أن يتعلموا إذا ما كان التخطيط الاستراتيجي يعزز أداء المؤسسات في حالة تعدد الثقافات . وباستخدام عينة من المؤسسات الدولية وجدت الدراسة أن نموذج التخطيط الاستراتيجي العام مناسب لكل الثقافات ، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بين الثقافة والتخطيط ، حيث وجدت

² محمد حنفي محمد نور ، الإدارة الاستراتيجية ودورها في أداء المنظمات الصناعية ، دراسة حالة مجموعة شركات جياذ لصناعة لسيارات والشاحنات المحدودة (رسالة ماجستير غير منشورة 2022) جامعة النيلين كلية الدراسات العليا ، قسم إدارة العمال .

³ علي ميا وآخرون ، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع منظمات الأعمال – دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري (رسالة ماجستير ، منشورة 2017م) مجلة جامعة تشرين ، سوريا .

⁴ Hoffman , R. C . (2019) “The Strategic Planning and Performance relationship : does culture matter ? “ , Journal of Business Strategies .

الدراسة أن الثقافة تؤثر تأثير بسيط على التخطيط والأداء زيادة على ذلك وجد أن بعض القيم الثقافية لها تأثير على اختلاف الثقافة في التخطيط الإستراتيجي .

مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

اتفقت معظم الدراسات السابقة على أن هناك ضعف في معرفة الإدارة العليا بمفاهيم واساليب الإدارة الاستراتيجية في معظم منظمات الأعمال ، وكذلك اكدت على ضعف تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في هذه المنظمات ، وأن هنالك الكثير من المعوقات التي قد تؤثر على تطبيق الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال العامة أو الخاصة ، وكذلك اكدت على ضرورة الاهتمام بالتدريب والتاهيل للعاملين في مجال الإدارة الإستراتيجية ، ومن ناحية أخرى تباينت بعض نتائج هذه الدراسات حول موضوع معرفة الإدارة العليا بأهمية تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية ، فبعض الدراسات أشارت إلى وجود مستوى متواضع من المعرفة بأهمية وفوائد تطبيق الإدارة الإستراتيجية وانعكاس ذلك على أداء العاملين .

الفجوة التي تغطيها الدراسة الحالية :

تعتبر الدراسة هي الاحدث في مجال الادارة الاستراتيجية والاولى التي تم تطبيقها في مصنع سكر عسلاية , تناولت الدراسة متغيري الادارة الاستراتيجية واداء العاملين بينما تناولت الدراسات الاخرى التخطيط الاستراتيجي واداء العاملين .

المحور الثاني : الاطار النظري

يتناول الاطار النظري الادارة الإستراتيجية و أداء العاملين كما يلي :

أولاً: الإدارة الإستراتيجية

1/ مفهوم الإدارة الإستراتيجية

ذكر كتاب الإدارة الإستراتيجية في كتاباتهم وأدبياتهم عدة تعريفات لمفهوم الإدارة الإستراتيجية يمكن عرض أهمها فيما يلي :

تشير الإدارة الإستراتيجية إلى أنها "مجموعة من القرارات والتصرفات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمات. كما تعرف بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الإستراتيجية المصممة لانجاز أهداف المنظمة"⁽⁵⁾.

وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها " العملية التي تضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل "⁽⁶⁾.

وعرفت الإدارة الإستراتيجية على أنها عبارة عن " عملية إتخاذ وتنفيذ القرارات الإستراتيجية"⁽⁷⁾.

⁵- نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم ، الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية:المكتب الجامعي الحدي ، 2007م) ص 11 .

⁶- محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية – الأصول والأسس العلمية (القاهرة:الدار الجامعية ، 2003م)ص6.

⁷- عمر أحمد عثمان المقلي ، الإدارة الإستراتيجية (الخرطوم : مطابع السودان للعملة ، 2002م) ص 22 .

وعرفت الإدارة الإستراتيجية "بأنها مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل المدى لمنشأة ما ويتضمن ذلك صنع الإستراتيجية وتطبيقها والتقويم والمراقبة وبالتالي تركيز دراسة الإستراتيجية على ملاحظة وتقويم الفرص ونواحي الضعف في البيئة الداخلية والخارجية"⁽⁸⁾

2/ فوائد الإدارة الإستراتيجية :

تتمثل فوائد الإدارة الإستراتيجية في الآتي⁽⁹⁾ :

- 1- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية ، تتطلب صياغة الإستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها ، مما يمكن من تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة.
- 2- استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير، تستطيع المنظمات من خلال اعتمادها الإدارة الإستراتيجية الاستيعاب الأفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد قياساً في وضعها في المدى القصير ، ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحجم نقاط الضعف داخلياً .
- 3- تحقق النتائج المالية والاقتصادية الجيدة ، أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمات التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية هي أكثر نجاحاً من تلك التي لا تستخدم هذا الاختصاص فهناك علاقة إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية ومدى اهتمامها بإدارة إستراتيجياتها طويلة المدى.
- 4- تدعيم المركز التنافسي ، تقوي الإدارة الإستراتيجية مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية الشديدة ، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة ، كما تساعد المنظمة على الاستفادة من مواردها المتنوعة نظراً لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق .
- 5- المساهمة في إعداد وتهيئة القيادات العليا وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال المشاركة في أنشطة الإدارة الإستراتيجية .

6- توفر الإدارة الإستراتيجية أهداف واتجاهات واضحة عن مستقبل المنظمة لجميع العاملين بها.⁽¹⁰⁾

- 7- مساعدة متخذي القرارات على تحسين جودة قراراتهم ، فعدم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات يؤدي إلى زيادة التكلفة الناتجة عن سوء اتخاذ القرارات وفشل الإدارة في التعامل مع الملامح المتشابهة للإدارة العامة مثل تصارع القيم ، والغموض وعدم التأكد البيئي ، وعدم وضوح المعلومات عن الأداء.⁽¹¹⁾

3/ مراحل الإدارة الإستراتيجية:

تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاثة مراحل أساسية⁽¹²⁾ :

⁸- توماس وهلين ودافيد هنجر، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، الإدارة الإستراتيجية ، (الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1990م) ص 26.

⁹- فلاح الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية (الأردن : دار وائل ، 2000م) ص 29 .

¹⁰- عبد الحميد أبوناعم ، الإدارة الإستراتيجية – بناء منظمات المستقبل (القاهرة : الدار القديسية للطباعة والنشر ، 2003م) ص 39 .

¹¹- رعد الصرن ، صناعة التنمية الإدارية في القرن العشرين (سوريا : دار الرضا للنشر ، 2002 م) ص 202 .

¹²- نادية العارف ، مرجع سابق ، ص 46 .

1- مرحلة التصميم : ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الإستراتيجي أو الصياغة وتهتم مرحلة التصميم بوضع الرؤية والرسالة وتقييم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع أهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الإستراتيجيات الوظيفية .

2- مرحلة التطبيق : تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الإستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق ، كما تطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل في الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنظمة المختلفة .

3- مرحلة التقييم : تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الإستراتيجية وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الإستراتيجيات في تحقيق أهدافها.

4/ مسؤولية الإدارة الإستراتيجية :

يمكن حصر هذه المسؤولية في ثلاثة جهات أساسية وهي :

1. الإدارة العليا والصف الثاني لها .
2. والخبراء الذين يعملون لدى المنظمة بصفة دائمة .
3. والاستشاريين الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم من خارج المنظمة .

فالوضع الغالب داخل المنظمات أن تكون الإدارة العليا والصف الثاني لها هي المسئولة مسئولية كاملة عن القيام بالإدارة الإستراتيجية فعادة ما يتمثل ذلك في مجلس إدارة الشركة ورئيسها ، أو المدير العام للشركة وعندما يكون للمنظمة عدد من وحدات الأعمال الإستراتيجية فإن نواب الرئيس/ المدير كرجال الصف الثاني للإدارة العليا عادة ما يقومون بهذه الإدارة⁽¹³⁾ .

5/ أهمية الإدارة الاستراتيجية :

تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال⁽¹⁴⁾ :

1- إن الإدارة الاستراتيجية تعد احد المداخل العقلانية التي تساعد المنظمة في تحديد البديل الاستراتيجي الملائم بين البدائل المختلفة .

2- تشجيع الأفراد على العمل بتفاعلية واشعارهم بالولاء بتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتدريبهم على التصور والتخيل ومكافأتهم لأي عمل يقومون به .

3- تخلق الفهم والادراك لدى المسؤولين عن الإدارة الاستراتيجية من المدراء والمستخدمين في المنظمة بأن المنظمة تعمل .

4- إن منظمات الأعمال التي تستخدم مفاهيم الإدارة الاستراتيجية ترى تحسن مهم في المبيعات ، الربحية ، الانتاجية مقارنة بالمنظمات التي لا تملك نشاطات تخطيط نظامية ، والمنظمات ذات الانجاز العالي تتجه لكي تعمل تخطيط

¹³- إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية (السعودية : دار المريخ للنشر ، 2011م) ، ص 78 .

¹⁴ - Fredr. david (strategic management) concept , cases 10 /ed . by pearson Education . (2005) . p 16 .

نظامي للتحضير من أجل المستقبل الذي يضم الكثير من التقلبات في البيئة الداخلية والخارجية فالمنظمات ذات النظام التخطيطي تكون مؤمنة بنظرية الإدارة الاستراتيجية .

5- تحديد المنتجات والأسواق التي سوف تتعامل معها المنظمة والأسواق التي يجب الدخول فيها مستقبلاً .

6- تعطي درجة من النظام والرسمية لإدارة الأعمال وتوفير إطار عمل لتحسين التنسيق والسيطرة على النشاطات .

ثانياً : أداء العاملين

1/ مفهوم أداء العاملين:

الأداء كمفهوم إقتصري لدى كثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى بعضهم انه يعني (قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله) ، وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه (يعني الكيفية التي يؤدي بها العاملين مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العمل الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقاً للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة)⁽¹⁵⁾

2/ تقييم أداء العاملين :

إن عملية تقييم أداء العاملين هي عملية تنظيمية يجري من خلالها تقييم نقاط القوة والضعف اللتان تحيطان بالعاملين إلى جانب كونها تحدد الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها في تحسين أدائهم ومنهم من يقول أن تقييم أداء العاملين يقصد به دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية ، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى، وهو ذلك الاجراء الذي يهدف الي تقييم منجزات الافراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم علي مدى مساهمة كل فرد في انجاز الاعمال التي توكل اليه.¹⁶

3/ أهمية تقييم أداء العاملين:

تتجلى أهمية تقييم أداء العاملين في¹⁷:

1. يمكن المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعلمون تحت إشرافهم.
2. تزويد المؤسسات بمؤشرات عن الأداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
3. تمكن العاملين من معرفة نقاط الضعف والقوة في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف.
4. ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.
5. الكشف عن الحاجات التدريبية من خلال تحديد أنواع برامج التدريب وتطويرها.

¹⁵ جادالرب سيد محمد : مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء (مدخل استراتيجي للتحسين والتميز التنافسي)

القاهرة: دار النهضة العربية للتوزيع والنشر ص 508 , 2009م

¹⁶ عبد الباقي صلاح , غدارة الموارد البشرية - (عمان . الدرا الجامعيه للنشر) 2000م ص 61

¹⁷ محمد سعيد سلطان :إدارة الموارد البشرية - (الاسكندرية, دار الجامعه الجديده 2003م) ص 295

6. يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسهم أثناء عملية التقييم ومعرفة شخصية هؤلاء المرؤوسين.
7. إنجاز عمليات النقل والترقية للعاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم ومتطلباتهم في الأداء.

4/ أهداف عملية تقييم أداء العاملين :

- أن عملية تقييم أداء العاملين تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية⁽¹⁸⁾ :
- أ. على مستوى المنظمة: الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ السياسات التنظيمية والمحددة مسبقاً .
- ب. على مستوى المديرين: التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوع و تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين و مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم .
- ج. على مستوى العاملين : تنمية الإحساس بروح المسؤولية, من خلال توليد الفناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم ، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل للمزيد من التجويد والفوز بالمكافآت وتجنب العقوبات.¹⁹

المحور الثالث : الدراسة الميدانية

أولاً : نبذة تعريفية عن مصنع سكر عسلاية

1/ الموقع : يقع مصنع سكر عسلاية بولاية الأبيض على الضفة الشرقية للنيل الأبيض على بعد 15 كيلو متر شمال مدينة ربك بين خطي عرض 13-21 و 13-19 وخطي طول 33-40 و 32-50 شرقاً على ارتفاع 38 متر في الأجزاء الغربية إلى 410 متر فوق مستوى سطح البحر في الأجزاء الشمالية الشرقية ويبعد المصنع حوالي 300 كيلو متر جنوب الخرطوم⁽²⁰⁾.

2/ نشأة المصنع : في أواخر عام 1971 تم التعاقد مع الشركة الاستشارية الهولندية HVA للمعاونة في وضع دراسة الجدوى وإعداد المواصفات وفرز العطاءات ومراقبة سير التنفيذ لمصنعي سنار وعسلاية وفي أغسطس عام 1974 م تم توقيع عقد لإنشاء مع شركة فنتشر أند إستوارد الإنجليزي وتم اختيار موقع المصنع وإخطار الشركة المنفذة وتم وضع حجر الأساس للمصنع في يناير 1975 م على أن ينتهي العمل من تنفيذ المشروع في 15/7/1978 م لكن لم ينته العمل إلا في يناير 1980 م يجدر ذكره أن معظم معدات المصنع إنجليزية الصنع⁽²¹⁾.

يعتبر مصنع سكر عسلاية واحد من أربعة مصانع تكون شركة السكر السودانية وهذه المصانع الأربعة هي (الجنيد ، حلفا ، سنار ، عسلاية) ويتميز بموقعه الذي يتوسط السودان في ولاية النيل الأبيض.

3/ أهداف مصنع سكر عسلاية:

¹⁸ سهيله محمد عباس إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي , الاردن دار النشر الاردنيه 2003م ص 93

¹⁹ سعاد بعجي تقييم فعالية نظام تقييم اداء العاملين المؤسسه الاقتصاديه الجزائر بحث غير منشور 2007م ص 18

²⁰ منشورات ومستندات مكتب العلاقات العامة ، إدارة العلاقات العامة ، 2001م.

²¹ منشورات ومستندات مكتب العلاقات العامة ، إدارة العلاقات العامة ، 2001م

تعتبر أهداف إنشاء مصنع سكر عسلاية ضمن أهداف إنشاء مصانع شركة السكر السودانية الأربعة وهي²²:

1. إحلال واردات الدولة من السكر وتوفير العملات الصعبة .
2. إدخال محصول زراعي آخر بالإضافة إلى القطن .
3. تأمين توفير السلعة كما ونوعاً وتكلفة تفاعلياً لتقلبات الأسعار والتدخلات السياسية .
4. توفير المعرفة والمهارات الصناعية .
5. الاكتفاء الذاتي من سلعة السكر بالسودان .
6. العمل بكفاءة فنية واقتصادية عالية تمكن من المنافسة في السوق المحلي والصادر .

5/ مهام واختصاصات الإدارات كما يلي :

المدير الإداري : يقوم بتصريف أعباء العمل الإداري في الصنع بالتنسيق مع الإدارات المختلفة ويرأس مفتش ورؤساء الأقسام التابعة له وهم⁽²³⁾:

1. مفتش الشؤون الإدارية وينوب عن المدير الإداري في غيابه ويعتبر رئيس لقسم شئون الأفراد بالمصنع ويتبع له مفتش شئون أفراد ومفتش الفوائد ما بعد الخدمة .
2. مفتش الشؤون العامة وهو يرأس كل وحدات الكتبة بإدارات المصنع .
3. الأمن الصناعي : مسئول عن الأمن والسلامة في إدارات المصنع في حالات الإصابات أثناء العمل
4. مفتش الأمن الداخلي : مسئول قسم توفير الأمن والحراسات لمنشآت المصنع وأقسامه داخل المشروع وخارجه ويعمل بهذا القسم العاملين الذين لديهم سابق خبرة بعمل القوات النظامية من الجيش والشرطة والأمن وغيرها وكذلك خفراء الحراسات الليلية والنهارية .
5. مفتش الإرشاد : يرأس قسم تابع للإدارة العامة ويتبعه المساجد والخلوى ورياض الأطفال والأندية الثقافية والاجتماعية في المدينة السكنية والأقسام الخارجية بالمشروع.
6. مفتش الخدمات : رئيس قسم يضم وحدة الصحة والضيافة بالمصنع ويقوم برعاية العمل الاجتماعي وتوفير الصحة العلاجية والتعليم بالمدارس .
7. مفتش التدريب وتأهيل العاملين بالخارج وداخل السودان وكذلك التدريب في إطار مركز التدريب بشركة السكر السودانية .
8. مفتش تقنية المعلومات : يرأس قسم تقنية المعلومات والذي يناط به العمل الخاص بالمعلومات والنظم وحوسبة العمل في المصنع .
9. ضابط العلاقات العامة : يعتبر حلقة الوصل بين الإدارة والمؤسسات الأخرى وينسق عمل زيارات ومقابلات القادمين من المسئولين⁽²⁴⁾ .
10. هنالك وحدات مثل القوات المسلحة والأمن والمطافي والوحدة الإدارية للمدينة – تعليمية – مركز صحي وهي وحدات متعاونة تقدم خدماتها للمصنع والعاملين والقرى داخل وخارج المصنع .

²² منشورات ومستندات مكتب العلاقات العامة ، إدارة العلاقات العامة ، 2001م

²³ -مهدي بشر مذكرة إدارة الموارد ، شركة السكر السودانية ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، ط 1 ، 2011م ، ص.50

²⁴ -مهدي بشر مرجع سابق ، ص.51

6/ الهيكل الإداري لمصنع سكر عسلاية : يتكون الهيكل الإداري لمصنع سكر عسلاية من ست إدارات مقسمة إلى أقسام ووحدات صغيرة في داخل هذه الأقسام ودير كل إدارة من الإدارات مدير مختص يعاونه رؤساء أقسام ووحدات لمصنع سكر عسلاية وهي⁽²⁵⁾:

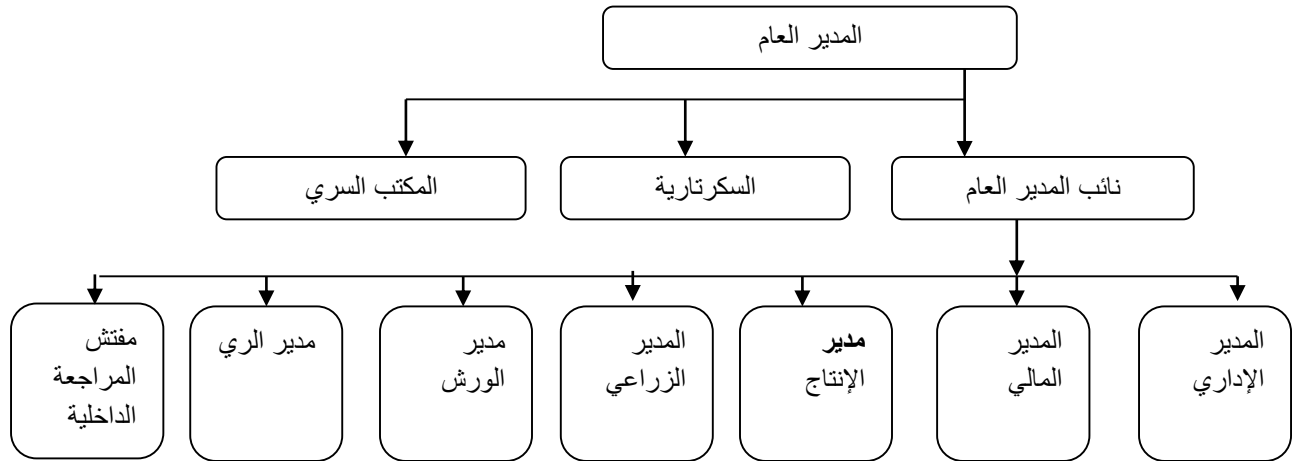
1. الإدارة العامة .
2. إدارة الإنتاج .
3. إدارة الورش .
4. الإدارة المالية .
5. الإدارة الزراعية .
6. إدارة الري .

7/ وظائف الهيكل الإداري :

1. المدير العام وله سكرتارية وموظفين بالمكتب السري .
2. نائب المدير العام .
3. المدير المالي .
4. مدير الإنتاج .
5. المدير الزراعي .
6. المدير المالي .
7. مدير الورش .
8. مدير إدارة الري .
9. مفتش المراجعة الداخلية .

شكل (3/1)

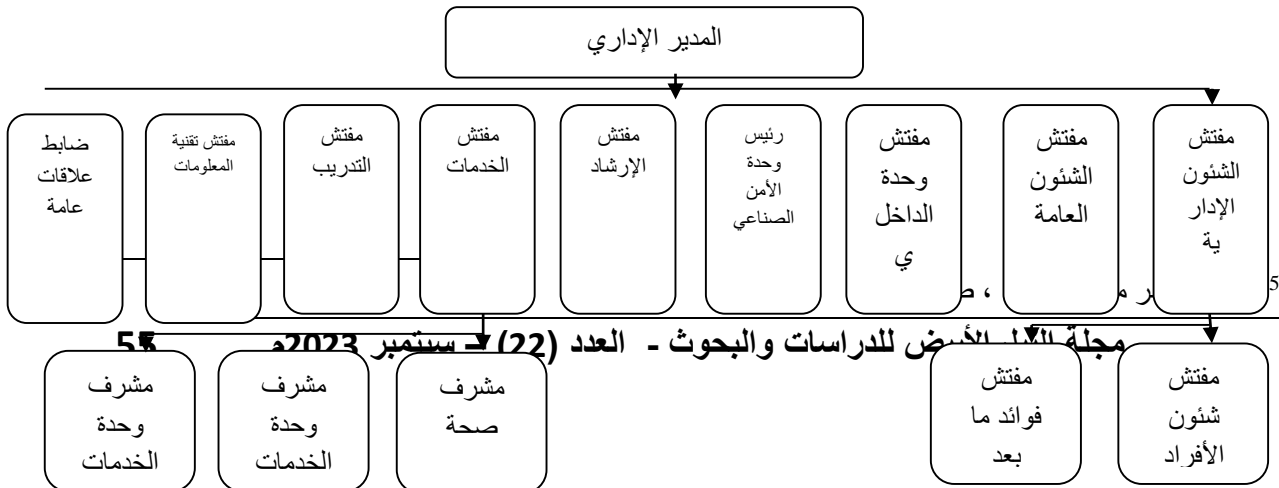
الهيكل الإداري بمصنع سكر عسلاية



المصدر: منشورات وحدة النظم والمعلومات بمصنع سكر عسلاية 2009 م ، ص 15

شكل (3/2)

هيكل القسم الإداري بمصنع عسلاية



المصدر: منشورات وحدة النظم والمعلومات بمصنع سكر عسلاية 2009م ، ص 17

ثانياً : تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أداة الدراسة للدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من : الادريين ، والموظفين البالغ عددهم (200) ، حيث تم استخدام أسلوب العينة الميسرة في جمع البيانات لاعتبارات وهي إحدى العينات والتي تتيح فرص متساوية للاختيار بين مفردات المجتمع حيث تم توزيع عدد (50) استمارة للمجتمع موضع الدراسة وتم استرداد عدد (45) استمارة بنسبة استرداد بلغت (90)% .

أداة الدراسة: تتمثل أداة جمع البيانات التي اعتمدها الباحث في الحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة الحالية في تصميم قائمة الاستبيان تم إعدادها وتطويرها بناء على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة و استشارة الباحث عدد من الأساتذة المختصين في تحديد إبعاد الاستبانة وفقراتها. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية. واشتملت الاستبانة على قسمين: القسم الأول: يحتوي على 4 فقرات تناولت السمات الشخصية لإفراد عينة الدراسة والمتمثلة في العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة. القسم الثاني: وشمل بيانات الدراسة الأساسية: وهي فروض الدراسة ويشتمل هذا القسم على فرضيتان وعدد (10) عبارة تقيس فرضيات الدراسة وفقاً لما يلي:

الجدول (3/1) عبارات الاستبيان

الرقم	الفرضيات	عدد العبارات
1.	هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين اعداد الاستراتيجية وتحسين اداء العاملين بمصنع سكر عسلاية	5
2.	هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تنفيذ الاستراتيجية وتحسين اداء العاملين بمصنع سكر عسلاية	5
	المجموع	10

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2022م

وقد طلب من أفراد عينة البحث أن يحددوا إجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) ولقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات البحث، كما تم ترميز إجابات المبحوثين حتى يسهل إدخالها في جهاز الحاسوب للتحليل الإحصائي وذلك على النحو التالي:

الجدول (3/2) تمثيل المتغيرات الوصفية بمتغيرات رقمية

العبارة	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق بشدة	الرقم
	5	4	3	2	1

المصدر: صلاح الدين محمود علام ، (2000م) ، القياس والتقويم التربوي والنفسي ، أساسياته وتطبيقاته المعاصرة، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ص 79

وقد تم تصحيح المقياس المستخدم في البحث كالتالي:

$$3 = \frac{(5+4+3+2+1)}{5}$$

والأوساط المرجحة لهذه الأوساط كما في الجدول (3/3)، والذي يوضح الأوزان والأوساط المرجحة لخيارات إجابات أفراد العينة.

الجدول (3/3) الوزن والوسط المرجح لمقياس البحث

الخيار	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	المصدر: -8 2.59	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.20	

المصدر: صلاح الدين محمود علام ، (2000م) ، القياس والتقويم التربوي والنفسي ، أساسياته وتطبيقاته المعاصرة، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ص 85

اختبارات الاتساق والثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة:

1. لاختبار مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي بين الإجابات على الأسئلة تم احتساب معامل المصدقية ألفا كرونباخ (Alpha- cronbach) وتعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ 60%، وقد تم إجراء اختبار المصدقية على إجابات المستجيبين لجميع محاور للاستبانة وجاءت نتائج التقدير كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3/4) اختبار الثبات

الرقم	الفرضيات	معامل الثبات
1	هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين اعداد الاستراتيجية وتحسين اداء العاملين بمصنع سكر عسلاية	0.74
2	هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تنفيذ الاستراتيجية وتحسين اداء العاملين بمصنع سكر عسلاية	0.62
	معامل الثبات الكلي	0.68

المصدر: إعداد الباحث ، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2022م.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نتائج اختبار الثبات لفرضيات البحث أكبر من 60% وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع المحاور حيث بلغت قيمة ألف كورنباخ لعبارات الفرضية الأولى (74%) وعبارات الفرضية الثانية (62%) ومعامل الثبات الكلي (68%) إذن نفسر أن مستوى الثبات مرتفع لجميع المحاور وأن المقاييس التي اعتمدها الباحث لقياس الفرضيات تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن الباحث من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف البحث .

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

1. **الوسط الحسابي:** تم استخدام مقياس الوسط الحسابي ليعكس متوسط إجابات عبارات البحث حيث تم إعطاء الوزن 5 لعبارة موافق بشدة والوزن 4 لعبارة موافق والوزن 3 لعبارة محايد والوزن 2 لعبارة لا أوافق والوزن 1 لعبارة لا أوافق بشدة
 2. **الانحراف المعياري:** تم استخدامه لقياس مدى تجانس إجابات الوحدات المبحوثة ولقياس الأهمية النسبية لعبارات محاور الاستبانة.
 3. **استخدام اختبار (كاي تربيع):** وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض البحث عند مستوى معنوية 5% ويعني ذلك انه إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية المصاحبة لقيمة مربع كاي المحسوبة أقل من 5% يرفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (فرض البحث) صحيحاً، أما إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية المصاحبة لقيمة مربع كاي أكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي يكون الفرض البديل (فرض) البحث غير صحيح.
 4. **تحليل الانحدار:** وتم استخدامه لاختبار أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع لاختبار فروض البحث. وتم الاعتماد على قيمة (t).
- حيث كانت قاعدة القرار هي قبول الفرضية البديلة عندما تكون قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية، أو تكون قيمة الدلالة الإحصائية المصاحبة لقيمة (t) المحسوبة أقل من 0.05.
5. **اختبار ألفا كورنباخ:** وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات البحث للتحقق من صدق الأداء، ويعد المقياس جيداً وملائماً إذا زادت قيمة ألفا كورنباخ عن (60%)، والذي يقاس وفقاً للمعادلة التالية⁽²⁶⁾

تحليل البيانات الشخصية:

وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية:

1. **توزيع أفراد العينة حسب العمر:**

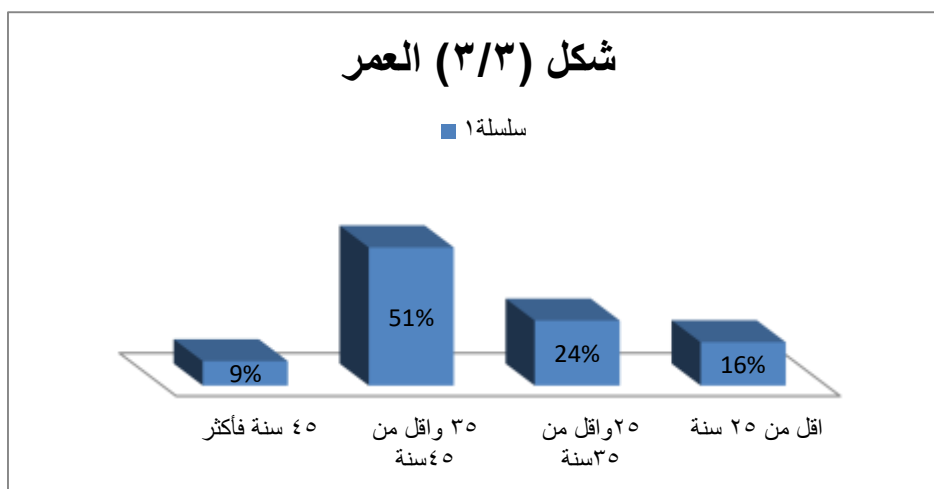
²⁶صلاح الدين محمود علام ، (2000م) ، القياس والتقويم التربوي والنفسي ، أساسياته وتطبيقاته المعاصرة، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ص 165.

سُئل المبحوثون عن العمر ، وأعطوا إجابات ، والجدول التالي يوضح توزيع الإجابات على هذه الخاصية
جدول (3/5) توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
16%	7	اقل من 25 سنة
24%	11	25 و اقل من 35 سنة
51%	23	35 و اقل من 45 سنة
9%	4	45 سنة فأكثر
100%	45	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2022م

يلاحظ من الجدول (3/5) ان (16%) من افراد عينة البحث اعمارهم في الفئة (25 سنة فأقل) و (24%) اعمارهم في الفئة (25 و اقل من 35 سنة) و (51%) اعمارهم في الفئة (35 – 45) سنة، و (9%) اعمارهم في الفئة (45 سنة فأكثر) كما يلاحظ ان معظم العاملين بالمصنع تتركز اعمالهم في الفئات الشبابية الناضجة (25 و اقل من 35 سنة و الفئة (35 – 45) سنة.



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الجدول اعلاه

2. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

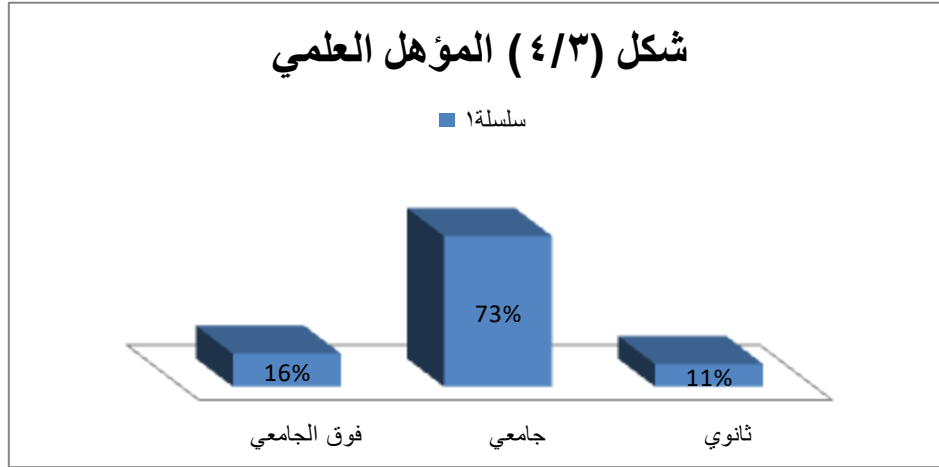
سُئل المبحوثون عن المؤهل العلمي ، وأعطوا إجابات ، والجدول التالي يوضح توزيع الإجابات على هذه الخاصية

جدول (3/6) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
11%	5	ثانوي
73%	33	جامعي
16%	7	فوق الجامعي
100%	45	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2022م

يلاحظ من الجدول (3/6) ان معظم افراد عينة البحث مؤهلهم العلمي جامعي وذلك بنسبة (73%) ، و (11%) ثانوي ، و(16%) فوق الجامعي يلاحظ ان معظم العاملين بالمصنع مؤهلين اكاديميا حاصلون على شهادات جامعية وفوق الجامعية اما الثانوي فهم يمثلون طبقة العمال بالمصنع.



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الجدول اعلاه

3. توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

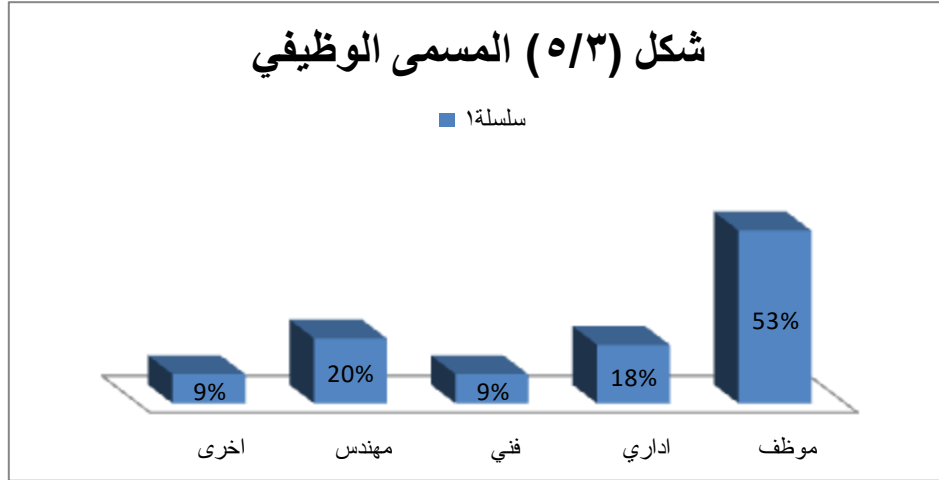
سُئل المبحوثون عن المسمى الوظيفي ، وأعطوا إجابات ، والجدول التالي يوضح توزيع الإجابات على هذه الخاصية

جدول (3/7) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
53%	24	موظف
18%	8	اداري
9%	4	فني
20%	5	مهندس
9%	4	اخرى
100%	45	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2022م

يلاحظ من الجدول (3/7) اعلاه ان (53%) من افراد عينة البحث يعملون موظفين ، و(18%) يعملون اداريين ، و (9%) يعملون فنيين، و (20%) يعملون مهندسين و(9%) لديهم مسميات وظيفية اخرى يلاحظ ان معظم العاملين بالمصنع يمثلون الموظفون و الاداريون و العاملون في الاعمال الهندسية والفنية والعمال يمثلون 29% .



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الجدول اعلاه

4. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة :

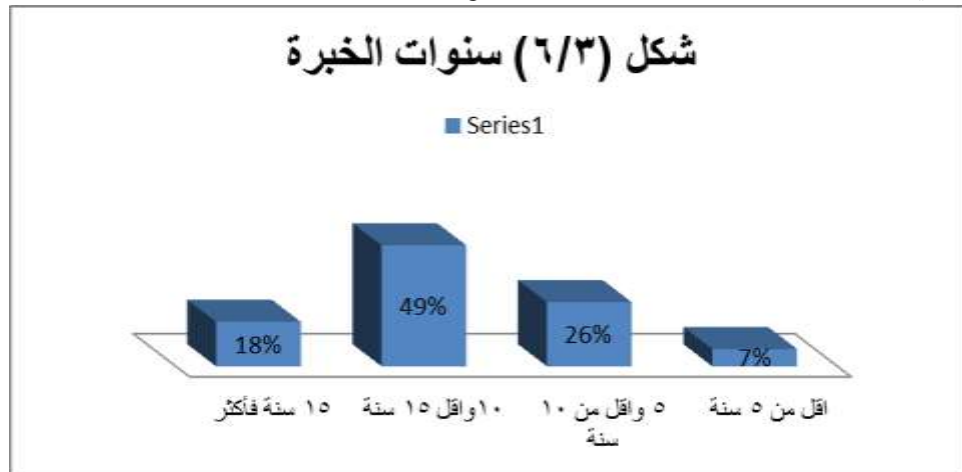
سُئل المبحوثون عن سنوات الخبرة ، وأعطوا إجابات ، والجدول التالي يوضح توزيع الإجابات على هذه الخاصية

جدول (3/8) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنة	3	7%
5 و اقل من 10 سنة	12	26%
10 و اقل من 15 سنة	22	49%
15 سنة فأكثر	8	18%
المجموع	45	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2022م

يلاحظ من الجدول (3/8) ان 7% من افراد عينة البحث سنوات خبرتهم اقل من 5 سنة, و 26% خبرتهم ما بين (5 – 10) سنة, و 49% خبرتهم ما بين (10 – 15) سنة, و 18% خبرتهم (15 سنة فأكثر) كما يلاحظ ان معظم العاملون بالمصنع من ذوي الخبرات الطويلة والمتوسطة وهذا يعكس حرص ادارة المصنع على المحافظة على الكوادر الخبيرة .



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الجدول اعلاه

تحليل البيانات الأساسية :

جدول (3/9) يوضح التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الاولى : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اعداد الاستراتيجية وتحسين اداء العاملين بمصنع سكر عسلاية

درجة الموافقة						العبارات
لا او افق بشد	لا او افق	محايد	او افق	او افق بشدة		
0	3	3	16	23	التكرار	يهتم المصنع بتوصيل رسالته لجميع العاملين
0	%7	%7	%35	%51	النسبة	
2	3	2	21	17	التكرار	يهتم المصنع بالاستراتيجية التي تناسب امكانياته المالية
%4	%7	%4	%46	%38	النسبة	
0	5	3	18	19	التكرار	تصاغ الاستراتيجية بما يحقق التناسق ما بين امكانيات المصنع الداخلية والتغيرات الخارجية
0	%11	%7	%40	%42	النسبة	
6	11	6	12	10	التكرار	يحرص المصنع على مشاركة العاملين في صياغة الاستراتيجية
%13	%24	%13	%27	%23	النسبة	
0	3	4	20	18	التكرار	تحلل امكانيات المصنع لتحديد الاستراتيجية الملائمة بناءً عليها
0	%7	%9	%44	%40	النسبة	

المصدر: إعداد الباحث من و اقع الدراسة الميدانية 2022م

جدول (3/9) يوضح الآتي :

1. ان معظم افراد عينة البحث يوافقون و بشدة على ان المصنع يهتم بتوصيل رسالته لجميع العاملين وذلك بنسبة (86%) و (7%) لا يوافقون, و(7%) لم يعطوا اجابات محددة .
2. ان معظم افراد عينة البحث يوافقون و بشدة على ان المصنع يهتم بالاستراتيجية التي تناسب امكانياته المالية وذلك بنسبة (84%) و (11%) لا يوافقون على ذلك , و(4%) لم يعطوا اجابات محددة .
3. ان (82%) من افراد عينة البحث يوافقون و بشدة على ان الاستراتيجية تصاغ بما يحقق التناسق ما بين امكانيات المصنع الداخلية والتغيرات الخارجية, و(7%) لم يعطوا اجابات محددة و (11%) لا يوافقون على ذلك .
4. ان معظم افراد عينة البحث يوافقون و بشدة على ان المصنع يحرص على مشاركة العاملين في صياغة الاستراتيجية وذلك بنسبة (50%), و (37%) لا يوافقون على ذلك و (13%) لم يعطوا اجابات محددة .
5. ان معظم افراد عينة البحث يوافقون و بشدة على ان امكانيات المصنع تحلل لتحديد الاستراتيجية الملائمة بناءً عليها وذلك بنسبة (84%), و (7%) لا يوافقون على ذلك , و(9%) لم يعطوا اجابات محددة .

جدول (3/10) الاحصاءات الوصفية لعبارات الفرضية الاولى : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اعداد الاستراتيجية وتحسين اداء العاملين بمصنع سكر عسلاية

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة	الاهمية النسبية	دلالة الموافقة
يهتم المصنع بتوصيل رسالته لجميع العاملين	4.30	0.63	1	او افق بشدة	86%	مرتفعة جدا
يهتم المصنع بالاستراتيجية التي تناسب امكانياته المالية	4.20	0.48	3	او افق بشدة	84%	مرتفعة جدا
تصاغ الاستراتيجية بما يحقق التناسق ما بين امكانات المصنع الداخلية والتغيرات الخارجية	4.10	0.87	4	او افق بشدة	82%	مرتفعة جدا
يحرص المصنع على مشاركة العاملين في صياغة الاستراتيجية	2.50	0.89	5	محايد	50%	متوسطة
تحلل امكانات المصنع لتحديد الاستراتيجية الملائمة بناء عليها	4.20	0.29	2	او افق بشدة	84%	مرتفعة جدا
المؤشر العام للفرضية	3.86	0.56		او افق	77%	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول (3/10) ما يلي :

1/ جميع العبارات التي تعبر عن الفرضية الاولى (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اعداد الاستراتيجيات وتحسين اداء العاملين بمصنع سكر عسلاية) يزيد متوسطها عن الوسط المعياري (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على كل العبارات التي تعبر عن الفرضية .

2/ أهم عبارة من عبارات الفرضية هي العبارة (يهتم المصنع بتوصيل رسالته لجميع العاملين) ، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.30) وانحراف معياري (0.63) وأهمية نسبية بلغت (86)% .

3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.86) ، وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الاولى ، بانحراف معياري (0.56) وأهمية نسبية بلغت (77)% .

جدول (3/11) اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اعداد

الاستراتيجية وتحسين اداء العاملين بمصنع سكر عسلاية

العبارات	القيمة المحسوبة	القيمة الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الدلالة
يهتم المصنع بتوصيل رسالته لجميع العاملين	25.5	18.4	3	0.00	دالة
يهتم المصنع بالاستراتيجية التي تناسب امكانياته المالية	37.6	23.5	3	0.00	دالة
تصاغ الاستراتيجية بما يحقق التناسق ما بين امكانات المصنع الداخلية والتغيرات الخارجية	42.9	30.8	3	0.00	دالة
يحرص المصنع على مشاركة العاملين في صياغة الاستراتيجية	18.3	34.8	2	0.00	دالة
تحلل امكانات المصنع لتحديد الاستراتيجية الملائمة بناء عليها	37.2	21.5	2	0.00	دالة
المؤشر العام للفرضية	35.4	21.3	4	0.00	دالة

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2022م

يلاحظ من الجدول (3/11) ان :

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (25.5) وهي أكبر من القيمة الجدولية (18.4) عند مستوى دلالة معنوية 5% وكذلك القيمة الاحتمالية (0.00) وهي اقل من (0.05) بالتالي تصبح العبارة (يهتم المصنع بتوصيل رسالته لجميع العاملين) صحيحة و مقبولة .
 2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (37.6) وهي أكبر من القيمة الجدولية (23.5) عند مستوى دلالة معنوية 5% وكذلك القيمة الاحتمالية (0.00) وهي اقل من (0.05) بالتالي تصبح العبارة (يهتم المصنع بالاستراتيجية التي تناسب امكانياته المالية) صحيحة و مقبولة.
 3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (42.9) وهي أكبر من القيمة الجدولية (30.8) عند مستوى دلالة معنوية 5% وكذلك القيمة الاحتمالية (0.00) وهي اقل من (0.05) بالتالي تصبح العبارة (تصاغ الاستراتيجية بما يحقق التناسق ما بين امكانات المصنع الداخلية والتغيرات الخارجية) صحيحة و مقبولة.
 4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (18.3) وهي أكبر من القيمة الجدولية (34.8) عند مستوى دلالة معنوية 5% وكذلك القيمة الاحتمالية (0.00) وهي اقل من (0.05) بالتالي تصبح العبارة (يحرص المصنع على مشاركة العاملين في صياغة الاستراتيجية) صحيحة و مقبولة .
 5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (37.2) وهي أكبر من القيمة الجدولية (21.5) عند مستوى دلالة معنوية 5% وكذلك القيمة الاحتمالية (0.00) وهي اقل من (0.05) بالتالي تصبح العبارة (تحلل امكانات المصنع لتحديد الاستراتيجية الملائمة بناءً عليها) صحيحة و مقبولة .
- # يشير اختبار (مربع كاي) لعبارات الفرضية الاولى الي صحتها واثبات وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين اعداد الاستراتيجية وتحسين اداء العاملين بمصنع سكر عسلاية وذلك من خلال القيمة المحسوبة (35.4) ومقارنتها بالجدولية (21.3) وكذلك القيمة الاحتمالية للاختبار (0.00) تؤكد ذلك.
- اختبار الفرضية الاولى باستخدام اسلوب الانحدار الخطي :
- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اعداد الاستراتيجية وتحسين اداء العاملين بمصنع سكر عسلاية.

الجدول (12/3) نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين

اعداد الاستراتيجية وتحسين اداء العاملين بمصنع سكر عسلاية

نتيجة العلاقة	مستوى المعنوية	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار (B)	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	الفرضية الأولى
قبول	0.000	19.25	0.84	0.78	0.84	توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اعداد الاستراتيجية وتحسين اداء العاملين بمصنع سكر عسلاية .

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، 2020م

يتضح من الجدول (12/3) ما يلي:

هنالك ارتباط (قوي جدا) بين اعداد الاستراتيجية وتحسين اداء العاملين .

ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقدره (0.84)، وهي قيمة مطلقة لا تحدد شكل العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وبالرجوع لقيمة معامل الانحدار (B) (0.84) مما يدل على وجود علاقة بين اعداد الاستراتيجية وتحسين اداء العاملين .

قيمة معامل التحديد (القوى التفسيرية) توضح ان 78% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (اداء العاملين) سببها المتغير المستقل (اعداد الاستراتيجية) وكما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (اداء العاملين) والمتغير المستقل (اعداد الاستراتيجية) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (19.25) بمستوى دلالة معنوية (0.000) ، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعداد الاستراتيجية وتحسين اداء العاملين .

جدول (3/13) يوضح التوزيع التكراري لعبارات محور الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنفيذ الاستراتيجية وتحسين اداء العاملين بمصنع سكر عسلاية

درجة الموافقة					العبارات
لا او افق بشدة	لا او افق	محايد	او افق	او افق بشدة	
0	2	4	17	22	التكرار
0	4%	9%	38%	49%	النسبة
1	5	5	18	16	التكرار
2	11%	11%	40%	35%	النسبة
0	4	3	18	20	التكرار
0	9%	7%	40%	44%	النسبة
0	5	5	12	23	التكرار
0	11%	11%	27%	51%	النسبة
0	0	6	17	22	التكرار
0	0	13%	38%	49%	النسبة

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2022م

جدول (3/13) يوضح الآتي:

1. ان معظم افراد عينة البحث يوافقون و بشدة على ان المصنع يهتم بدراسة الهيكل التنظيمي الذي يلائم الاستراتيجية الموضوعية وذلك بنسبة (86%) ، و(4%) لا يوافقون على ذلك و(9%) لم يعطوا اجابات محددة .
2. ان معظم افراد عينة البحث يوافقون و بشدة على ان ادارة المصنع تهتم بتنفيذ الاستراتيجية التي تناسب محددات القوى العاملة وذلك بنسبة (75%) ، و(13%) لا يوافقون على ذلك و(11%) لم يعطوا اجابات محددة .

3. ان معظم افراد عينة البحث يوافقون و بشدة على ان اجراءات تنفيذ الاستراتيجية توضح لجميع الموظفين بالمصنع وذلك بنسبة (84%) , و(9%) لا يوافقون على ذلك و(7%) لم يعطوا اجابات محددة .
4. ان معظم افراد عينة البحث يوافقون و بشدة على ان هنالك الية فعالة لرعاية تنفيذ الاستراتيجية بالمصنع وذلك بنسبة (78%) و(11%) لا يوافقون على ذلك و(11%) لم يعطوا اجابات محددة .
5. ان معظم افراد عينة البحث يوافقون و بشدة على انه يتم تدريب العاملين على المهام المطلوب تنفيذها لتطبيق الاستراتيجية المحددة وذلك بنسبة (87%) و(13%) لم يعطوا اجابات محددة .
- جدول (3/14) الاحصاءات الوصفية لعبارات الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنفيذ

الاستراتيجية وتحسين اداء العاملين بمصنع سكر عسلاية

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة	الاهمية النسبية	دلالة الموافقة
يهتم المصنع بدراسة الهيكل التنظيمي الذي يلائم الاستراتيجية الموضوعية	4.30	0.73	2	اوافق بشدة	86%	مرتفعة جدا
تهتم ادارة المصنع بتنفيذ الاستراتيجية التي تناسب محددات القوى العاملة	3.75	0.65	5	اوافق	75%	مرتفعة
توضح اجراءات تنفيذ الاستراتيجية لجميع الموظفين بالمصنع	4.20	0.77	3	اوافق بشدة	84%	مرتفعة جدا
توجد الية فعالة لرعاية تنفيذ الاستراتيجية بالمصنع	3.90	0.68	4	اوافق	78%	درجة موافقة مرتفعة
يتم تدريب العاملين على المهام المطلوب تنفيذها لتطبيق الاستراتيجية المحددة	4.35	0.32	1	اوافق بشدة	87%	مرتفعة جدا
المؤشر العام للفرضية	4.10	0.64		اوافق	82%	مرتفعة جدا

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول (3/14) ما يلي :

- 1/ جميع العبارات التي تعبر عن الفرضية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنفيذ الاستراتيجية وتحسين اداء العاملين بمصنع سكر عسلاية) يزيد متوسطها عن الوسط المعياري (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على كل العبارات التي تعبر عن الفرضية .
- 2/ أهم عبارة من عبارات الفرضية هي العبارة (يتم تدريب العاملين على المهام المطلوب تنفيذها لتطبيق الاستراتيجية المحددة) ، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.35) وبانحراف معياري (0.32) وأهمية نسبية بلغت (87%).

3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.10) ، وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثانية ، بانحراف معياري (0.64) وأهمية نسبية بلغت (82)% ، مما يشير إلى تجانس إجابات المستطلعين تجاه هذه العبارات .

جدول (3/15) اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنفيذ الاستراتيجية وتحسين اداء العاملين بمصنع سكر عسلاية

العبارات	القيمة المحسوبة	القيمة الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	النتيجة
يهتم المصنع بدراسة الهيكل التنظيمي الذي يلائم الاستراتيجية الموضوعية	35.3	14.8	4	0.00	دالة
تهتم ادارة المصنع بتنفيذ الاستراتيجية التي تناسب محددات القوى العاملة	31.5	14.8	3	0.00	دالة
توضح اجراءات تنفيذ الاستراتيجية لجميع الموظفين بالمصنع	22.9	14.8	3	0.00	دالة
توجد الية فعالة لرعاية تنفيذ الاستراتيجية بالمصنع	26.4	14.8	4	0.00	دالة
يتم تدريب العاملين على المهام المطلوب تنفيذها لتطبيق الاستراتيجية المحددة	30.8	14.8	4	0.00	دالة
المؤشر العام للفرضية	29.2	14.8	4	0.00	دالة

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2022م

يلاحظ من الجدول (3/15) ان :

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (35.3) وهي أكبر من القيمة الجدولية (14.8) عند مستوى دلالة معنوية 5% وكذلك القيمة الاحتمالية (0.00) وهي اقل من (0.05) بالتالي تصبح العبارة (يهتم المصنع بدراسة الهيكل التنظيمي الذي يلائم الاستراتيجية الموضوعية) صحيحة و مقبولة .
2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (31.5) وهي أكبر من القيمة الجدولية (14.8) عند مستوى دلالة معنوية 5% وكذلك القيمة الاحتمالية (0.00) وهي اقل من (0.05) بالتالي تصبح العبارة (تهتم ادارة المصنع بتنفيذ الاستراتيجية التي تناسب محددات القوى العاملة) صحيحة و مقبولة .
3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (22.9) وهي أكبر من القيمة الجدولية (14.8) عند مستوى دلالة معنوية 5% وكذلك القيمة الاحتمالية (0.00) وهي اقل من (0.05) بالتالي تصبح العبارة (توضح اجراءات تنفيذ الاستراتيجية لجميع الموظفين بالمصنع) صحيحة و مقبولة .
4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (26.4) وهي أكبر من القيمة الجدولية (14.8) عند مستوى دلالة معنوية 5% وكذلك القيمة الاحتمالية (0.00) وهي اقل من (0.05) بالتالي تصبح العبارة (توجد الية فعالة لرعاية تنفيذ الاستراتيجية بالمصنع) صحيحة و مقبولة .

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (30.8) وهي أكبر من القيمة الجدولية (14.8) عند مستوى دلالة معنوية 5% وكذلك القيمة الاحتمالية (0.00) وهي اقل من (0.05) بالتالي تصبح العبارة (يتم تدريب العاملين على المهام المطلوب تنفيذها لتطبيق الاستراتيجية المحددة) صحيحة و مقبولة .

يشير اختبار (مربع كاي) لعبارات الفرضية الثانية الي صحتها واثبات وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تنفيذ الاستراتيجية وتحسين اداء العاملين بمصنع سكر عسلاية وذلك من خلال القيمة المحسوبة (29.2) ومقارنتها بالجدولية (14.8) وكذلك القيمة الاحتمالية للاختبار (0.00) تؤكد ذلك.

اختبار الفرضية الثانية باستخدام اسلوب الانحدار الخطي :

الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية وتحسين اداء العاملين بمصنع سكر عسلاية.

الجدول (16/3)

نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين تنفيذ الاستراتيجية وتحسين اداء العاملين بمصنع سكر عسلاية

نتيجة العلاقة	مستوى المعنوية	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار (B)	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	الفرضية الثانية
قبول	0.000	20.42	0.79	0.77	0.79	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية وتحسين اداء العاملين بمصنع سكر عسلاية .

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، 2020م

يتضح من الجدول (16/3) ما يلي:

هنالك ارتباط (قوي) بين تنفيذ الاستراتيجية وتحسين اداء العاملين بمصنع سكر عسلاية .

ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقدره (0.79)، وهالرابح:طلقة لا تحدد شكل العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وبالرجوع لقيمة معامل الانحدار (B) (0.79) مما يدل على وجود علاقة بين تنفيذ الاستراتيجية وتحسين اداء العاملين بمصنع سكر عسلاية .

قيمة معامل التحديد (القوى التفسيرية) توضح ان 77% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (اداء العاملين) سببها المتغير المستقل (تنفيذ الاستراتيجية) وكما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (اداء العاملين) والمتغير المستقل (تنفيذ الاستراتيجية) وفقا " لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (20.42) بمستوى دلالة معنوية (0.000) ، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية وتحسين اداء العاملين بمصنع سكر عسلاية .

المحور الرابع : النتائج والتوصيات

يتناول هذا المحور النتائج و التوصيات التي تم التوصل اليها كما يلي :

اولا : النتائج

1. تم اثبات صحة الفرضيات
2. يهتم المصنع بالاستراتيجية التي تناسب امكانياته وحريص على توصيل رسالته لجميع العاملين.
3. مشاركة العاملين في صياغة الاستراتيجية بالمصنع ضعيفة .
4. يتم تدريب العاملين على المهام المطلوب تنفيذها لتطبيق الاستراتيجية المحددة
5. يهتم المصنع بدراسة الهيكل التنظيمي الذي يلائم الاستراتيجية الموضوعية
6. توضح اجراءات تنفيذ الاستراتيجية لجميع الموظفين بالمصنع
7. تنظر الادارة الى التحسين والتطوير المستمر لأداء العاملين كجزء من التحسين الكلي بالمصنع
8. تعدل الخطط والبرامج وفقاً للتغيرات الخارجية التي تناسب بيئة المصنع

ثانيا : التوصيات

1. ضرورة الاعتماد على المنهجية العلمية في الإدارة واستخدام مفاهيم الإدارة الإستراتيجية وكذلك بضرورة تنفيذ برامج تدريبية للقيادات الإدارية وزيادة معرفتهم بأساليب الإدارة الإستراتيجية من خلال الدورات التدريبية المتخصصة لتوضيح أهمية الإدارة الإستراتيجية في تطوير أداء العاملين.
2. هنالك قصور ونقص في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية لذلك لابد من تكثيف الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإستراتيجية.
3. يجب على الشركة ان توفر الامكانيات المادية والبشرية والتقنية المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية .
4. ضرورة اهتمام الادارة العليا بالتنسيق بين الاهداف السنوية والاهداف الاستراتيجية حتى يتم العمل بشكل منظم وان توضح اجراءات تنفيذ الاستراتيجية لجميع الموظفين .
5. ضرورة الاهتمام بتبني استراتيجيات فعالة موجهة لكل الشركات العاملة في مجال صناعة السكر لتحقيق الاهداف الاستراتيجية , وذلك من خلال قياداتها العليا ليجتهد افراد التنظيم في اعداد خطط واستراتيجيات تتيح للشركات اختيار البديل الاستراتيجي الذي يتوافق مع التغيرات الديناميكية في البيئة.

مقترحات لدراسات مستقبلية :

- 1/ الادارة الالسيد، جية ودورها في بناء نظام اداري متكامل .
- 3/ نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات باستخدام معايير الجودة.
- 3/ متطلبات تطبيق الادارة الاستراتيجية من وجهة نظر مديري مصانع السكر بالسودان .

قائمة المصادر والمراجع

1. إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ,السعودية : دار المريخ للنشر ، 2011م.
2. توماس وهلين ودافيد هنجر ، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ ,الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1990م .
3. جاد الرب سيد محمد : مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء ،مدخل استراتيجي للتحسين والتميز التنافسي , القاهرة : دار النهضة العربية للتوزيع والنشر , 2009م
4. رعد الصرن ، صناعة التنمية الإدارية في القرن العشرين ,سوريا: دار الرضا للنشر، 2002 م.
5. سعاد بعجي تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين المؤسسه الاقتصادية الجزائر بحث غير منشور 2007م
6. سهيله محمد عباس إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي , الاردن دار النشر الاردنيه2003م
7. صلاح الدين محمود علام ، (2000م) ، القياس والتقويم التربوي والنفسي ، أساسياته وتطبيقاته المعاصرة، القاهرة ، دار الفكر العربي .
8. عبد الحميد أبوناعم ، الإدارة الإستراتيجية – بناء منظمات المستقبل،القاهرة : الدار القدسية للطباعة والنشر ، 2003م.
9. عبد الباقي صلاح المقلي،الموارد البشرية, عمان الدار الجامعية للنشر,2000م
10. علي ميا وآخرون ، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع منظمات الأعمال – دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري ,رسالة ماجستير ، منشورة 2017م, مجلة جامعة تشرين ، سوريا .
11. عمر أحمد عثمان المقلي ، الإدارة الإستراتيجية ,الخرطوم : مطابع السودان للعملة ، 2002م.
12. فاطمة عبد الله الطيب ، الإدارة الإستراتيجية وأثرها على أداء صناعة السكر في القطاع العام بالسودان ,رسالة دكتوراة غير منشورة , جامعة أم درمان الإسلامية ، كلية الدراسات العليا ، كلية العلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، 2004م .
13. فلاح الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ,الأردن : دار وائل ، 2000م.
14. محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية – الأصول والأسس العلمية ,القاهرة :الدار الجامعية ، 2003م.
15. محمد حنفي محمد نور ، الإدارة الاستراتيجية ودورها في أداء المنظمات الصناعية ، دراسة حالة مجموعة شركات جياذ لصناعة لسيارات والشاحنات المحدودة , رسالة ماجستير غير منشورة 2022, جامعة النيلين كلية الدراسات العليا ، قسم إدارة العمال .
16. محمد سعيد سلطان :إدارة الموارد البشرية,الاسكندرية,دار الجامعة الجديده 2003م.
17. منشورات ومستندات مكتب العلاقات العامة ، إدارة العلاقات العامة ، 2001م.
18. مهدي بشر مذكرة إدارة الموارد، شركة السكر السودانية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ط1، 2011م.
19. نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم ، الإدارة الإستراتيجية ,الإسكندرية :المكتب الجامعي الحدي ، 2007م .
20. Hoffman, R. C. 2019 “The Strategic Planning and Performance relationship : does culture matter ?” , Journal of Business Strategies .
21. Fredr . david strategic management concept , cases 10 /ed . by pearson Education . 2005 .