

أثر الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء  
(دراسة قطاع الاتصالات السودانية)

رسالة مقدمة إلي جامعة الخرطوم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

محمد حنفي محمد نور تبدي

بكلوريوس الشرف في إدارة الأعمال 2002م جامعة النيلين

ماجستير إدارة الأعمال 2005م جامعة النيلين

إشراف الدكتور:

محمد يوسف علي يوسف

قسم إدارة الأعمال - مدرسة العلوم الإدارية

صفر 1431هـ - فبراير 2010م

﴿قَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعٌ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ  
وَأُخْرَى يَأْسَتِ يَتَأْتِيهَا الْمَلَأُ أَفْتُونٍ فِي رُءْيَايَ إِنْ كُنْتُمْ لِلرُّءْيَايَ تَعْبُرُونَ﴾ (٤٣) قَالُوا أَضْغَثُ

﴿قَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعٌ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ  
وَأُخْرَى يَأْسَتِ يَتَأْتِيهَا الْمَلَأُ أَفْتُونٍ فِي رُءْيَايَ إِنْ كُنْتُمْ لِلرُّءْيَايَ تَعْبُرُونَ﴾ (٤٣) قَالُوا أَضْغَثُ

﴿قَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعٌ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ  
وَأُخْرَى يَأْسَتِ يَتَأْتِيهَا الْمَلَأُ أَفْتُونٍ فِي رُءْيَايَ إِنْ كُنْتُمْ لِلرُّءْيَايَ تَعْبُرُونَ﴾ (٤٣) قَالُوا أَضْغَثُ  
أَحْلَمٍ وَمَا نَحْنُ بِتَأْوِيلِ الْأَحْلَمِ بِعَالَمِينَ ﴿٤٤﴾ وَقَالَ الَّذِي نَجَا مِنْهُمَا وَادَّكَرَ بَعْدَ أُمَّةٍ أَنَا أُنَبِّئُكُمْ  
بِتَأْوِيلِهِ فَأَرْسِلُونِ ﴿٤٥﴾ يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ  
عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخْرَى يَأْسَتِ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ ﴿٤٦﴾ قَالَ  
تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَابًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا نَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ  
ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ  
النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴿٤٩﴾﴾

﴿قَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْتِنِي بِهَذَا أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴿٥٤﴾ قَالَ  
أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا  
حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٥٦﴾ وَلَا جُرْمَ الْآخِرَةِ خَيْرٌ  
لِلَّذِينَ ءَامَنُوا وَكَانُوا يَتَّقُونَ ﴿٥٧﴾﴾

سورة يوسف: الآيات ( 43 ، 44 ، 45 ، 46 ، 47 ، 48 ، 49 ، 54 ، 55 ، 56 ، 57 )

﴿قَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعٌ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ  
وَأُخْرَى يَأْسَتِ يَتَأْتِيهَا الْمَلَأُ أَفْتُونٍ فِي رُءْيَايَ إِنْ كُنْتُمْ لِلرُّءْيَايَ تَعْبُرُونَ﴾ (٤٣) قَالُوا أَضْغَثُ

﴿فَنَبِّئْهُمْ بِمَا هُمْ فِي شَكٍّ مِنْ قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي ~ أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي ~ أَنْعَمْتَ عَلَيَّ  
وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾﴾

سورة النمل: الآية (19)

# إهداء

إلى روح أمي الطاهرة مرحمها الله تعالى؛ الشهيدة الحاجة: سيدة الماحي خليفة.

إلى أبي منعه الله بالصحة والعافية، الذي علمني حب العمل والاعتماد علي النفس وكان دائماً يردد المثل ويقول: "عطالك عين بيها عدوك، والعمل عبادة"

إلى أسرتي الصغيرة؛ زوجتي، وأبنائي؛ تسنير ومصعب ...  
إلى أسرتي الكبيرة الممتدة وجميع أهلي ومرحبي بقرية دونناي والخرطوم  
وفي جميع أنحاء السودان وخارجه.  
إلى أساتذتي في جميع مراحل تعليمي ...  
إلى كل باحث وطالب علم ...  
إلى كل العاملين في قطاع الاتصالات السودانية  
إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي ...

# شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله رب العالمين، الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، الحمد لله حمداً يوافي نعمه العظيمة وآياته الجليلة، اللهم لك الحمد والشكر كله، فأنت أهل الثناء والمجد، خير ما قال العبد وكلنا لك عبد. الحمد لله الذي وفقني وأعاني علي إتمام هذه الرسالة، والصلاة والسلام علي سيدنا محمد المعلم الأول القائل: (من لم يشكر الناس لا يشكر الله)..

أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى أستاذي الدكتور/ محمد يوسف علي يوسف، على تكمه بالإشراف على هذه الرسالة منذ أن كانت فكرة وحتى آتت أكلها فله مني خالص الشكر والتقدير والعرفان، والله أسأل أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناته. ومن ثم الشكر إلى جامعة الخرطوم هذا الصرح الشامخ منهل العلم والمعرفة، وخص كلية الدراسات العليا ومدرسة العلوم الإدارية وأسرة قسم إدارة الأعمال. والشكر أجزله إلى جامعة النيلين، كلية التجارة، والشكر إلي أساتذتي وأخواني بقسم إدارة الأعمال على تعاونهم الصادق، وخص بالذكر منهم أستاذي أ.د. عبدالعزيز عبد الرحيم، ود. عبدالله عبد الرحيم. وكذلك أتقدم بالشكر إلي هيئة تحكيم الاستبانيين وكل من أفاد ونصح فله مني الشكر والتقدير.

وأقدم بالشكر والتقدير إلي المدير العام للهيئة القومية للاتصالات الفريق أول مهندس: عباس عربي، والمهندس نادر كيلاني. والشكر أجزله إلي الإدارة العليا وجميع العاملين في شركات الاتصالات السودانية التي تعاونت مع الباحث ووافقت علي إجراء الدراسة؛ مجموعة سوداتل للاتصالات، شركة كنار للاتصالات، وشركة MTN للاتصالات التي ساهمت بدفع قيمة الاستثمارات التي وزعت فيها. وخص بالشكر الذين ساهموا في توزيع وجمع الاستثمارات ففي مجموعة سوداتل: الشيخ المسلمي، م.محمد الهادي، أحلام إبراهيم، أمل عبد السلام، خالد موسي، الشيخ الخليفة، وفيصل. وفي شركة كنار طالب الحبسي وغادة الأمين. وفي شركة MTN نائب المدير العام الأستاذ: عبد الله زاوية، وعبد الغفور عثمان، على تعاونهم الصادق وجهدهم المقدر في تسهيل مهمة الباحث في جمع بيانات الدراسة الميدانية. وفائق شكري وتقديري للأخ الأستاذ: صديق محمد عثمان؛ علي تكمه بتحليل الاستبانيين. وخالص شكري وتقديري للأخ الدكتور. محمد حمدنا الله عبد الحافظ علي تعاونه الصادق. وأخيراً لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والوفاء والتقدير والعرفان لكل من ساهم وأعان علي أن يرى هذا البحث النور ولم اذكر اسمه. فلهم جميعاً مني الشكر والتقدير.

والحمد لله أولاً وأخيراً،،

محمد حنفي محمد نور تبدي

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
II	البسملة والآيات
III	الإهداء
IV	الشكر والعرفان
V	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
XV	فهرس الأشكال
XIX	مستخلص البحث باللغة العربية
XXI	مستخلص البحث باللغة الإنجليزية Abstract
<b>الفصل الأول: الإطار العام للبحث</b>	
1	1-1 خطة البحث
1	1-1-1 المقدمة
2	2-1-1 مشكلة البحث
3	3-1-1 فرضيات البحث
4	4-1-1 أهداف البحث
4	5-1-1 أهمية البحث
5	6-1-1 منهجية البحث
5	7-1-1 مصادر بيانات ومعلومات البحث
5	8-1-1 حدود البحث
6	9-1-1 هيكل البحث
7	2-1 الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: مفاهيم الإدارة الإستراتيجية</b>	
18	1-2 مفهوم الإدارة الإستراتيجية
20	2-2 تعريف المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية
30	3-2 أهمية الإدارة الإستراتيجية:
32	4-2 أهداف الإدارة الإستراتيجية:
32	5-2 فوائد الإدارة الإستراتيجية
33	6-2 مراحل الإدارة الإستراتيجية
35	7-2 معوقات التخطيط الاستراتيجي

36	8-2 مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية
37	9-2 الاتجاهات الحديثة للفكر الاستراتيجي
39	10-2 التحديات التي تواجه الإستراتيجية
40	11-2 مستويات الإدارة الإستراتيجية
43	12-2 الإدارة الإستراتيجية من خلال مدخل النظم
45	13-2 خصائص القرارات الإستراتيجية
47	14-2 نماذج وضع الإستراتيجية
53	15-2 من المسئول عن الإدارة الإستراتيجية
56	16-2 تهيئة المنظمة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية
	<b>الفصل الثالث: عناصر الإدارة الإستراتيجية</b>
58	1-3 الرؤية الإستراتيجية والرسالة
58	1-1-3 الرؤية الإستراتيجية
60	2- 1-3 عناصر الرؤية الإستراتيجية
62	3-1-3 رسالة المنظمة
64	4-1-3 أهمية رسالة المنظمة
64	5-1-3 مراحل تطور اهتمام المنظمات بوضع وإعداد الرسائل
66	6-1-3 العوامل التي تؤثر في إعداد الرسالة
67	7-1-3 خصائص رسالة المنظمة الفعالة
68	8-1-3 عناصر الرسالة
69	2-3 تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية
69	1-2-3 مفهوم الغايات
70	2-2-3 مفهوم الأهداف
71	3-2-3 أهمية تحديد الأهداف
72	4-2-3 العوامل التي تؤثر في تحديد الأهداف
73	5-2-3 أنواع الأهداف
74	6-2-3 خصائص الأهداف الجيدة
75	3-3 تحليل البيئة الخارجية للمنظمة
75	1-3-3 مفهوم تحليل البيئة الخارجية للمنظمة
76	2-3-3 أسباب دراسة وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة
76	3-3-3 عناصر البيئة الخارجية
80	4-3-3 مصادر جمع البيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية

84	3-3-5 تقييم الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية
85	3-3-6 العوامل التي تحكم كفاءة تحليل عناصر البيئة الخارجية
86	3-4-4 تحليل البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف
87	3-4-1 مفهوم تحليل البيئة الداخلية وأهميته
87	3-4-2 عناصر البيئة الداخلية
94	3-4-3 تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية
96	3-5-5 تحديد البدائل الإستراتيجية
96	3-5-1 أنواع البدائل الإستراتيجية
102	3-6-6 الاختيار الاستراتيجي
102	3-6-1 مفهوم الاختيار الاستراتيجي
102	3-6-2 خطوات عملية الاختيار الاستراتيجي
103	3-6-3 أدوات تقييم واختيار الإستراتيجية المناسبة
105	3-6-4 معايير اختيار الإستراتيجية المناسبة
109	3-7-7 تنفيذ الإستراتيجية
109	3-7-1 مفهوم عملية تنفيذ الإستراتيجية
111	3-7-2 خطوات تنفيذ الإستراتيجية
115	3-8-8 الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء
115	3-8-1 مفهوم الرقابة الإستراتيجية
116	3-8-2 مستويات الرقابة الإستراتيجية
117	3-8-3 مراحل الرقابة الإستراتيجية
	<b>الفصل الرابع: قطاع الاتصالات في السودان</b>
129	4-1-1 نبذة عن قطاع الاتصالات والمعلومات في السودان
129	4-1-1-1 مقدمة عن الإعلام والاتصالات
129	4-1-2 اختصاصات وزارة الإعلام والاتصالات
132	4-1-3 مسيرة قطاع الاتصالات والمعلومات في السودان
134	4-1-4 الهيئة القومية للاتصالات
136	4-2-2 شركات الاتصالات العاملة في السودان
136	4-2-1 مجموعة سوداتل للاتصالات المحدودة
137	4-2-2-2 الشركات التابعة لمجموعة سوداتل للاتصالات
144	4-2-3 شركة كنار للاتصالات
145	4-2-4 شركة MTN للاتصالات

	<b>الفصل الخامس: الدراسة الميدانية</b>
146	1-5 أسلوب ومنهجية الدراسة
146	1-1-5 مجتمع الدراسة وتحديد حجم العينة
147	2-1-5 أدوات جمع بيانات الدراسة الميدانية
147	3-1-5 إعداد وتصميم الاستبيان الأول والثاني
148	4-1-5 عملية تحكيم الاستبيانين
148	5-1-5 عملية توزيع وجمع الاستبيانين والصعوبات التي واجهت الباحث
152	2-5 عملية عرض وتحليل الاستبيانين:
152	1-2-5 عرض وتحليل أسئلة الاستبيان الأول
235	2-2-5 عرض وتحليل أسئلة الاستبيان الثاني
	<b>الفصل السادس: اختبار الفروض ومناقشة النتائج والتوصيات</b>
276	1-6 اختبار فرضيات البحث
299	2-6 مناقشة نتائج البحث
302	3-6 التوصيات
	<b>قائمة المصادر والمراجع</b>
305	المراجع باللغة العربية
308	المراجع الأجنبية
309	الدوريات والمجلات العلمية والمؤتمرات
309	البحوث والرسائل الجامعية
311	مواقع الانترنت
	<b>الملاحق</b>
312	ملحق (1) الاستبيان الأول
321	ملحق (2) الاستبيان الثاني
328	ملحق (3) التحليل الإحصائي للاستبيان الأول
352	ملحق (4) التحليل الإحصائي للاستبيان الثاني
365	ملحق (5) قائمة تحكيم الاستبيانين

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
52	يوضح المقارنة بين النماذج الثلاثة لوضع الإستراتيجية	1-2
111	يوضح مقارنة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية	1-3
150	يوضح عملية توزيع وجمع الاستبيان الأول واستجابة المبحوثين (الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات)	1-5
151	يوضح اختبار اعتمادية وثبات الاستبيان الأول بمقياس ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي	2-5
152	يوضح أوزان إجابات المبحوثين وفق مقياس ليكرت الخماسي	3-5
152	تصنيف المبحوثين حسب النوع	4-5
153	تصنيف المبحوثين حسب الفئة العمرية	5-5
154	يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين	6-5
154	يوضح المؤهل العلمي للمبحوثين	7-5
156	يوضح توزيع المبحوثين حسب التخصص الأكاديمي	8-5
157	يوضح الوظيفة الحالية التي يشغلها المبحوثين	9-5
159	يوضح عدد سنوات خبرة المبحوثين في شركات الاتصالات	10-5
160	يوضح عدد سنوات خدمة المبحوثين في الشركات التي يعملون بها حالياً	11-5
161	يوضح الدورات التدريبية التي حصل عليها المبحوثين داخل شركاتهم	12-5
161	يوضح الدورات التدريبية التي حصل عليها المبحوثين خارج الشركة وداخل السودان	13-5
162	يوضح الدورات التدريبية التي حصل عليها المبحوثين خارج السودان	14-5
162	يوضح الدورات التدريبية التي حصل عليها المبحوثين في الإدارة الإستراتيجية	15-5
162	يوضح التدريب الذي حصل عليه المبحوثين الكفاءة والفعالية وتقويم الأداء	16-5
163	يوضح التدريب الذي حصل عليه المبحوثين في القيادة والفعالية وتنمية القدرات الإدارية	17-5
163	يوضح التدريب الذي حصل عليه المبحوثين في الاتصالات وتقانة المعلومات وما يتعلق بهما	18-5
164	يوضح مشاركة الإدارة العليا في إعداد خطط وإستراتيجيات شركات الاتصالات السودانية	19-5
164	يوضح مشاركة إدارة التخطيط في إعداد خطط وإستراتيجيات شركات الاتصالات السودانية	20-5
165	يوضح مشاركة الاستشاريين من داخل الشركة في إعداد خطط وإستراتيجيات الشركات	21-5
165	يوضح مشاركة الاستشاريين من خارج الشركة في إعداد خطط وإستراتيجيات الشركات	22-5
166	يوضح مشاركة مدراء الإدارات في إعداد خطط وإستراتيجيات الشركات	23-5

166	يوضح مشاركة رؤساء الأقسام في إعداد خطط وإستراتيجيات الشركات	24-5
167	لديكم معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية.	25-5
168	لديكم معرفة جيدة بعملية التخطيط الاستراتيجي	26-5
169	لديكم معرفة جيدة بكيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية.	27-5
170	لديكم معرفة بفوائد ومزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركة.	28-5
171	لديكم قناعة بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركة.	29-5
172	تمارس الشركة عملية التخطيط الاستراتيجي في جميع عملياتها وأنشطتها وبطريقة علمية منظمة.	30-5
173	لدى الشركة رؤية إستراتيجية محددة ومكتوبة.	31-5
175	لدى الشركة رسالة واضحة ومكتوبة.	32-5
176	رسالة الشركة معلومة ومفهومة لدى جميع العاملين في الشركة.	33-5
177	تقوم الشركة بتحديد المجالات التي تميزها عن غيرها من الشركات المنافسة.	34-5
178	لدى الشركة أهداف وغايات إستراتيجية محددة ومكتوبة.	35-5
180	أهداف وغايات الشركة معلومة لدى جميع العاملين في الشركة.	36-5
181	تضع الشركة أهدافها السنوية لجميع أنشطتها وعملياتها بناء على الأهداف الإستراتيجية.	37-5
182	تقوم الإدارة العليا بعملية وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات الشركة.	38-5
183	يتم إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركة.	39-5
184	لدى الإدارة العليا معرفة جيدة بعملية التحليل الاستراتيجي.	40-5
185	تعتمد الإدارة العليا على تحليل SWOT لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية.	41-5
187	لدى الشركة خطة إستراتيجية محددة ومكتوبة.	42-5
188	تضع الشركة خطط قصيرة الأجل لجميع أنشطتها وعملياتها لتنفيذ خططها الإستراتيجية.	43-5
189	يتم وضع خطط وإستراتيجيات بديلة تستخدم عند حدوث أي تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية أو انحراف في الخطط والاستراتيجيات.	44-5
190	تقوم إدارات وأقسام الشركة بوضع خططها السنوية بناء على الإستراتيجية الكلية للشركة.	45-5
191	تقوم الإدارة العليا بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء الشركة.	46-5
192	تقوم الإدارة العليا بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية للشركة للتنبؤ بما يحدث من تغيرات لاغتنام الفرص ومواجهة المخاطر.	47-5
193	تتمتع الشركة بموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الإستراتيجية.	48-5
194	الثقافة التنظيمية للشركة (القيم السائدة فيها) تساعد على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.	49-5

196	قيم وعادات وثقافة العاملين تساهم في تحقيق أهداف الشركة.	50-5
197	الهيكل التنظيمي الحالي للشركة يساعد على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.	51-5
198	الهيكل التنظيمي الحالي للشركة يساعد علي انجاز المهام بكفاءة وفعالية.	52-5
199	تتسم العلاقات بين إدارات ووحدات الشركة بالتعاون والتنسيق المشترك ويسودها روح الفريق من أجل تحقيق أهداف الشركة.	53-5
200	بيئة العمل داخل الشركة ملائمة وتساعد على انجاز المهام بكل سهولة ويسر.	54-5
201	تساهم معرفة الإدارة العليا باستخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية تنفيذ خطط واستراتيجيات الشركة.	55-5
202	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء الشركة.	56-5
203	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء الشركة.	57-5
204	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلي جودة الخدمات التي تقدمها الشركة.	58-5
205	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف الشركة.	59-5
206	تهتم إدارة الشركة بتدريب العاملين في جميع المجالات المتعلقة بنشاط الشركة.	60-5
208	هنالك برامج تدريب لكل مستويات الإدارة العليا والوسطي في مجال الإدارة الإستراتيجية.	61-5
209	تمتلك الشركة تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات تساهم في تقديم خدمات متميزة ومتنوعة.	62-5
210	هنالك تباين واختلاف في قيم وعادات ولغة العاملين في الشركة.	63-5
211	يؤثر تباين واختلاف قيم وعادات ولغة العاملين سلبا علي الأداء.	64-5
212	تمارس الشركة الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها.	65-5
214	تقوم إدارة الشركة بالرقابة والمراجعة المستمرة للخطط والإستراتيجيات في جميع مراحلها وذلك لإجراء التعديلات أو التغيير إذا اقتضى الأمر ذلك.	66-5
215	تقدم الشركة الدعم والرعاية للمشروعات التي تخدم المجتمع الذي تعمل فيه " المسؤولية الاجتماعية".	67-5
216	تتظر الإدارة العليا لمستقبل نشاط الشركة في السودان بأنه مبشر وفيه العديد من الفرص التي تساهم في تطور نشاط الشركة.	68-5
217	قوانين ولوائح الاتصالات في السودان (شروط منح الترخيص- الإجراءات- الرسوم - التسعير أو التعريفه - الرقابة ... وغيرها) تساعد على تطور نشاط الشركة.	69-5
219	قوانين ولوائح الاتصالات في السودان (شروط منح الترخيص-الإجراءات- الرسوم- التسعير أو التعريفه- الرقابة، وغيرها) تشجع على تطور قطاع الاتصالات السودانية.	70-5
221	مدي اتسام الأداء العام للشركة بالكفاءة.	71-5
222	مدي اتسام الأداء العام للشركة بالفعالية.	72-5

222	مدي تحقق الربحية خلال السنوات الثلاثة الماضية.	73-5
223	اختبار Chi-Square Test للفقرة:مدي تحقق الربحية خلال السنوات الثلاثة الماضية	74-5
224	مدي نمو المبيعات خلال السنوات الثلاثة الماضية.	75-5
224	اختبار Chi-Square Test للفقرة: مدي نمو المبيعات خلال السنوات الثلاثة الماضية.	76-5
225	مدي قدرة الشركة على جذب الكفاءات والخبرات المتميزة والمحافظة عليها سواء كانت على مستوى الإدارة أو المهندسين والفنيين أو العاملين المهرة.	77-5
225	اختبار Chi-Square Test حسب الفقرة:مدي قدرة الشركة على جذب الكفاءات والخبرات المتميزة والمحافظة عليها...الخ.	78-5
226	مدي جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها الشركة لعملائها مقارنة بالمنافسين.	79-5
226	اختبار Chi-Square Test حسب الفقرة:مدي جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها الشركة لعملائها مقارنة بالمنافسين	80-5
227	مدي الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة وارتفاع معنوياتهم وولائهم للشركة.	81-5
227	اختبار Chi-Square Test حسب الفقرة: مدي الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة وارتفاع معنوياتهم وولائهم للشركة.	82-5
228	مدي تطور التقنية والتكنولوجيا المستخدمة في الشركة.	83-5
229	مدي تحقيق أهداف الشركة المخطط انجازها.	84-5
229	اختبار Chi-Square Test حسب الفقرة: مدي تحقيق أهداف الشركة المخطط انجازها	85-5
230	مدي رضا العملاء عن مستوي خدمات وتعريف الشركة.	86-5
230	مدي احتمال زيادة المبيعات والأرباح خلال السنوات الثلاثة القادمة.	87-5
231	مدي تقدير الملاك والمساهمين لأداء الشركة.	88-5
231	اختبار Chi-Square Test حسب الفقرة: مدي تقدير الملاك والمساهمين لأداء الشركة.	89-5
232	مدي الاهتمام بإجراء البحوث والدراسات ذات العلاقة بنشاط الشركة (التطوير المستمر).	90-5
232	اختبار Chi-Square Test حسب الفقرة: مدي الاهتمام بإجراء البحوث والدراسات ذات العلاقة بنشاط الشركة (التطوير المستمر).	91-5
233	مدي تقدير المنافسين " الشركات المنافسة" لأداء الشركة.	92-5
233	اختبار Chi-Square Test حسب الفقرة: مدي تقدير المنافسين " الشركات المنافسة" لأداء الشركة.	93-5
234	مدي تقدير الهيئة القومية للاتصالات لأداء الشركة.	94-5
235	في تقديركم هل تطبق شركات الاتصالات السودانية عملية الإدارة الإستراتيجية في جميع عملياتها وأنشطتها	95-5
235	يوضح توزيع الاستبيان الثاني على أفراد العينة في شركات الاتصالات	96-5

236	يوضح اختبار اعتمادية الاستبيان الثاني بمقياس ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي	97-5
236	يوضح توزيع المبحوثين حسب النوع	98-5
237	يبين تصنيف المبحوثين حسب الفئة العمرية	99-5
238	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	100-5
239	يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي	101-5
240	يوضح توزيع المبحوثين حسب التخصص الأكاديمي	102-5
241	توزيع المبحوثين حسب الوظيفة التي يشغلونها في شركاتهم	103-5
242	توزيع المبحوثين حسب عدد سنوات خبراتهم في شركات الاتصالات	104-5
242	توزيع المبحوثين حسب عدد سنوات خدمتهم في شركاتهم الحالية	105-5
243	يوضح توزيع المبحوثين حسب التدريب الذي حصلوا عليه	106-5
243	يوضح توزيع المبحوثين حسب مجال التدريب الذي حصلوا عليه	107-5
244	المشاركة في وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات شركات الاتصالات	108-5
245	لديكم فكرة عن مفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية.	109-5
246	لديكم معرفة عن عملية التخطيط الاستراتيجي.	110-5
247	لديكم معرفة عن كيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية في الشركة.	111-5
248	لدى الشركة رؤية إستراتيجية محددة ومكتوبة.	112-5
249	لدى الشركة رسالة واضحة ومكتوبة.	113-5
250	رسالة الشركة معلومة لدى جميع العاملين.	114-5
251	لدى الشركة أهداف وغايات إستراتيجية مكتوبة.	115-5
252	يشارك العاملون في الإدارة التشغيلية في عملية وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات الشركة.	116-5
253	لدى الشركة خطط وإستراتيجيات مكتوبة.	117-5
254	تضع الشركة خططها السنوية لجميع أنشطتها وعملياتها بناء على خططها الإستراتيجية.	118-5
255	تضع الشركة أهداف سنوية لجميع أوجه أنشطتها وعملياتها.	119-5
256	يتم إشراككم في عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركة.	120-5
257	البيئة الداخلية للشركة ملائمة وتساعد على تفهمكم لعملية الإدارة الإستراتيجية.	121-5
258	قيم وعادات وثقافة العاملين تساعد على تنفيذ خطط وإستراتيجيات الشركة.	122-5
259	بيئة العمل داخل الشركة تساعد على انجاز المهام بكل سهولة ويسر.	123-5
260	الهيكل التنظيمي الحالي للشركة يساعد على انجاز المهام بكل سلاسة ويسر.	124-5
261	الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تنفيذ خطط وإستراتيجيات الشركة.	125-5
262	تتسم العلاقات بين الإدارات والأقسام داخل الشركة بالتعاون ويسودها روح الفريق.	126-5
263	تتمتع الشركة بموارد وإمكانيات تساعد على تطبيق خطط وإستراتيجيات الشركة.	127-5

264	تمتلك الشركة تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات تساهم في تقديم خدمات متميزة ومتنوعة.	128-5
265	هنالك تباين واختلاف في قيم وعادات ولغة العاملين في الشركة.	129-5
266	يؤثر تباين واختلاف قيم وعادات ولغة العاملين سلبا على الأداء.	130-5
267	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء الشركة.	131-5
268	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء الشركة.	132-5
269	يساهم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جودة خدمات الشركة.	133-5
270	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف الشركة.	134-5
271	تمارس الإدارة العليا الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات ومعالجتها قبل وقوعها.	135-5
272	لدى الشركة جهاز قوي للرقابة على الأداء.	136-5
272	تقوم إدارة الشركة بتدريب العاملين في جميع المجالات المتعلقة بنشاط الشركة.	137-5
273	نظام مرتبات وحوافز الشركة تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.	138-5
274	مستقبل نشاط الشركة في السودان مبشر وفيه العديد من الفرص التي يمكن أن تساهم في تطور الشركة.	139-5
275	هل تطبق شركات الاتصالات السودانية عملية الإدارة الإستراتيجية في جميع عملياتها وأنشطتها	140-5
276	يوضح حصيلة إجابات المبحوثين عن الفرضية الأولى	1-6
277	يوضح اختبار T. test لأسئلة الفرضية الأولى	2-6
278	يوضح إجابات المبحوثين عن أسئلة الفرضية الثانية	3-6
279	يوضح اختبار T test لأسئلة الفرضية الثانية	4-6
280	يوضح إجابات المبحوثين عن أسئلة الفرضية الثالثة.	5-6
281	يوضح اختبار T. test لأسئلة الفرضية الثالثة	6-6
282	يوضح إجابات المبحوثين عن أسئلة الفرضية الرابعة.	7-6
283	يوضح اختبار T.Test لأسئلة الفرضية الرابعة	8-6
284	يوضح إجابات المبحوثين عن أسئلة الفرضية الخامسة.	9-6
285	يوضح اختبار T. test لأسئلة الفرضية الخامسة	10-6
286	يوضح إجابات المبحوثين عن أسئلة الفرضية السادسة.	11-6
287	يوضح اختبار T. Test لأسئلة الفرضية السادسة	12-6
288	يوضح إجابات المبحوثين عن أسئلة الفرضية السابعة.	13-6
289	يوضح اختبار T. test لأسئلة الفرضية السابعة	14-6
290	يوضح إجابات المبحوثين عن أسئلة الفرضية الثامنة.	15-6

291	يوضح اختبار T test لأسئلة الفرضية الثامنة في الاستبيان الأول	16-6
292	يوضح إجابات المبحوثين عن أسئلة الفرضية التاسعة.	17-6
293	يوضح اختبار T. Test لأسئلة الفرضية التاسعة في الاستبيان الأول	18-6
294	يوضح اختبار T test لجميع أسئلة الاستبيان الثاني	19-6
297	يوضح اختبار معامل ارتباط بيرسون لفرضيات البحث	20-6

### فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
33	يوضح الخطوات الأساسية للإدارة الإستراتيجية	1-2
44	يوضح نظام الإدارة الاستراتيجية	2-2
153	يوضح تصنيف المبحوثين حسب الفئة العمرية	1-5
155	يوضح المؤهل العلمي للمبحوثين	2-5
156	توزيع المبحوثين حسب التخصص الأكاديمي	3-5
157	يوضح الوظيفة الحالية التي يشغلها المبحوثين	4-5
159	يوضح عدد سنوات خبرة المبحوثين في شركات الاتصالات	5-5
160	يوضح عدد سنوات خدمة المبحوثين في الشركات التي يعملون بها حالياً	6-5
167	لديكم معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية.	7-5
168	لديكم معرفة جيدة بعملية التخطيط الاستراتيجي	8-5
169	لديكم معرفة جيدة بكيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية.	9-5
170	لديكم معرفة بفوائد ومزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركة.	10-5
171	لديكم قناعة بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركة.	11-5
172	تمارس الشركة عملية التخطيط الاستراتيجي في جميع عملياتها وأنشطتها وبطريقة علمية منظمة.	12-5
174	لدى الشركة رؤية إستراتيجية محددة ومكتوبة.	13-5
175	لدى الشركة رسالة واضحة ومكتوبة.	14-5
176	رسالة الشركة معلومة ومفهومة لدى جميع العاملين في الشركة.	15-5
178	تقوم الشركة بتحديد المجالات التي تميزها عن غيرها من الشركات المنافسة.	16-5
179	لدى الشركة أهداف وغايات إستراتيجية محددة ومكتوبة.	17-5
180	أهداف وغايات الشركة معلومة لدي جميع العاملين في الشركة.	18-5
181	تضع الشركة أهدافها السنوية لجميع أنشطتها وعملياتها بناء على الأهداف الإستراتيجية.	19-5

182	تقوم الإدارة العليا بعملية وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات الشركة.	20-5
183	يتم إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركة.	21-5
185	لدي الإدارة العليا معرفة جيدة بعملية التحليل الاستراتيجي.	22-5
186	تعتمد الإدارة العليا علي تحليل SWOT لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية.	23-5
187	لدى الشركة خطة إستراتيجية محددة ومكتوبة.	24-5
188	تضع الشركة خطط قصيرة الأجل لجميع أنشطتها وعملياتها لتنفيذ خطتها الإستراتيجية.	25-5
190	تقوم إدارات وأقسام الشركة بوضع خططها السنوية بناء علي الإستراتيجية الكلية للشركة.	26-5
191	تقوم الإدارة العليا بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء الشركة.	27-5
192	تقوم الإدارة العليا بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية للشركة للتنبؤ بما يحدث من تغيرات لاغتنام الفرص ومواجهة المخاطر.	28-5
194	تتمتع الشركة بموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الإستراتيجية.	29-5
195	الثقافة التنظيمية للشركة (القيم السائدة فيها) تساعد علي تطبيق الإدارة الإستراتيجية.	30-5
196	قيم وعادات وثقافة العاملين تساهم في تحقيق أهداف الشركة.	31-5
197	الهيكل التنظيمي الحالي للشركة يساعد على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.	32-5
198	الهيكل التنظيمي الحالي للشركة يساعد علي انجاز المهام بكفاءة وفعالية.	33-5
199	تتسم العلاقات بين إدارات ووحدات الشركة بالتعاون والتنسيق المشترك ويسودها روح الفريق من أجل تحقيق أهداف الشركة.	34-5
201	بيئة العمل داخل الشركة ملائمة وتساعد على انجاز المهام بكل سهولة ويسر .	35-5
202	تساهم معرفة الإدارة العليا باستخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية تنفيذ خطط واستراتيجيات الشركة.	36-5
203	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء الشركة.	37-5
204	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء الشركة.	38-5
205	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلي جودة الخدمات التي تقدمها الشركة.	39-5
206	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف الشركة.	40-5
207	تهتم إدارة الشركة بتدريب العاملين في جميع المجالات المتعلقة بنشاط الشركة.	41-5
208	هنالك برامج تدريب لكل مستويات الإدارة العليا والوسطي في مجال الإدارة الإستراتيجية.	42-5
209	تمتلك الشركة تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات تساهم في تقديم خدمات متميزة ومتنوعة.	43-5
210	هنالك تباين واختلاف في قيم وعادات ولغة العاملين في الشركة.	44-5

211	يؤثر تباين واختلاف قيم وعادات ولغة العاملين سلبيًا علي الأداء.	45-5
213	تمارس الشركة الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها.	46-5
214	تقوم إدارة الشركة بالرقابة والمراجعة المستمرة للخطط والإستراتيجيات في جميع مراحلها وذلك لإجراء التعديلات أو التغيير إذا اقتضى الأمر ذلك.	47-5
215	تقدم الشركة الدعم والرعاية للمشروعات التي تخدم المجتمع الذي تعمل فيه "المسؤولية الاجتماعية".	48-5
216	تتظر الإدارة العليا لمستقبل نشاط الشركة في السودان بأنه مبشر وفيه العديد من الفرص التي تساهم في تطور نشاط الشركة.	49-5
218	قوانين ولوائح الاتصالات في السودان (شروط منح الترخيص- الإجراءات- الرسوم- التسعير أو التعريفه - الرقابة وغيرها) تساعد على تطور نشاط الشركة.	50-5
219	قوانين ولوائح الاتصالات في السودان (شروط منح الترخيص- الإجراءات- الرسوم- التسعير أو التعريفه- الرقابة وغيرها) تشجع على تطور قطاع الاتصالات السودانية.	51-5
237	يبين تصنيف المبحوثين حسب الفئة العمرية	52-5
238	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	53-5
239	يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي	54-5
240	يوضح توزيع المبحوثين حسب التخصص الأكاديمي	55-5
241	توزيع المبحوثين حسب الوظيفة التي يشغلونها في شركاتهم	56-5
245	لديكم فكرة عن مفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية.	57-5
246	لديكم معرفة عن عملية التخطيط الاستراتيجي.	58-5
247	لديكم معرفة عن كيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية في الشركة.	59-5
248	لدى الشركة رؤية إستراتيجية محددة ومكتوبة.	60-5
249	لدى الشركة رسالة واضحة ومكتوبة.	61-5
250	رسالة الشركة معلومة لدى جميع العاملين.	62-5
251	لدى الشركة أهداف وغايات إستراتيجية مكتوبة.	63-5
252	يشارك العاملون في الإدارة التشغيلية في عملية وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات الشركة.	64-5
253	لدى الشركة خطط وإستراتيجيات مكتوبة.	65-5
254	تضع الشركة خططها السنوية لجميع أنشطتها وعملياتها بناءً علي خططها الإستراتيجية.	66-5
255	تضع الشركة أهداف سنوية لجميع أوجه أنشطتها وعملياتها.	67-5
256	يتم إشراككم في عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركة.	68-5
257	البيئة الداخلية للشركة ملائمة وتساعد على تفهمك لعملية الإدارة الإستراتيجية.	69-5
258	قيم وعادات وثقافة العاملين تساعد على تنفيذ خطط وإستراتيجيات الشركة.	70-5

259	بيئة العمل داخل الشركة تساعد على انجاز المهام بكل سهولة ويسر.	72-5
260	الهيكل التنظيمي الحالي للشركة يساعد على انجاز المهام بكل سلاسة ويسر.	73-5
261	الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تنفيذ خطط وإستراتيجيات الشركة.	74-5
262	تتسم العلاقات بين الإدارات والأقسام داخل الشركة بالتعاون ويسودها روح الفريق.	75-5
263	تتمتع الشركة بموارد وإمكانيات تساعد علي تطبيق خطط واستراتيجيات الشركة.	76-5
264	تمتلك الشركة تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات تساهم في تقديم خدمات متميزة ومتنوعة.	77-5
265	هنالك تباين واختلاف في قيم وعادات ولغة العاملين في الشركة.	78-5
266	يؤثر تباين واختلاف قيم وعادات ولغة العاملين سلبا علي الأداء.	79-5
267	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء الشركة.	80-5
268	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء الشركة.	81-5
269	يساهم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جودة خدمات الشركة.	82-5
270	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف الشركة.	83-5
271	تمارس الإدارة العليا الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات ومعالجتها قبل وقوعها.	84-5
273	نظام مرتبات وحوافز الشركة تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.	85-5
275	يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: مستقبل نشاط شركات الاتصالات السودانية مباشر وفيه العديد من الفرص التي يمكن أن تساهم في تطور شركات الاتصالات	86-5

## مستخلص البحث

### أثر الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء

#### (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)

تواجه شركات الاتصالات في السودان عدة تحديات، يأتي في مقدمتها التحدي الإداري الذي يواجهه الإدارة العليا. ويزداد الوضع تعقيدا في ظل بيئة أعمال تتغير باستمرار، وتتأثر بالتطور التكنولوجي والتقني المتسارع والمنافسة الشديدة على الموارد، مما يحتم على إدارة هذه الشركات انتهاج أسلوب إداري متقدم لتستطيع التعامل بكفاءة وفعالية مع مختلف المتغيرات.

وتتركز مشكلة البحث في مدي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية وأثر ذلك التطبيق علي كفاءة وفعالية الأداء في هذا القطاع الحيوي. ويهدف هذا البحث للتعرف على مدي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية، والوقوف علي اثر تطبيقها علي كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع.

تختبر هذه الدراسة عدة فروض هي: أن لدي الإدارة العليا في شركات الاتصالات السودانية معرفة وإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية؛ أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة الإدارة العليا بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية وبين تطبيقها وممارستها في شركات الاتصالات؛ وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة إدارة شركات الاتصالات السودانية بعملية التحليل البيئي وتطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية. هذا إضافة إلي: افتراض أن البيئة الداخلية "الموارد والإمكانات، الثقافة التنظيمية، الهياكل التنظيمية" لشركات الاتصالات تساعد علي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية؛ أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلي كفاءة وفعالية الأداء في شركات الاتصالات السودانية؛ وأن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلي تحقيق أهداف هذه الشركات.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، وكذلك استخدم أسلوب التحليل الإحصائي، وتحديدًا برنامج (SPSS) لتحليل الاستبيانات واختبار الفروض.

ويشتمل البحث علي ستة فصول: تناول الفصل الأول الإطار العام للبحث واحتوي علي خطة البحث والدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فتناول مفاهيم الإدارة الإستراتيجية، بينما تناول الفصل الثالث عناصر الإدارة الإستراتيجية وتقييم الأداء، وتناول الفصل الرابع قطاع الاتصالات في السودان، وتناول الفصل الخامس الدراسة الميدانية، وأخيرا خصص الفصل السادس لاختبار الفروض ومناقشة النتائج والتوصيات.

وقد توصلت الدراسة الي العديد من النتائج أهمها إثبات صحة جميع فرضيات البحث، وأن لدي الإدارة العليا والوسطي في شركات الاتصالات معرفة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، وان هنالك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات الشخصية والديمغرافية للمبحوثين والمعرفة والإلمام بمفاهيم

وأساليب الإدارة الإستراتيجية. كذلك، أظهرت الدراسة توسط ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات، كما تبين منها أن الغالبية العظمى من المبحوثين يدركون أهمية ومزايا وفوائد تطبيق الإدارة الإستراتيجية في هذه الشركات، وأن نسبة 90% من المبحوثين لهم قناعة أكيدة بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية فيها.

بالإضافة إلى ذلك، توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية الأداء في شركات الاتصالات، وأن هذه الشركات لديها اهتمام بالتدريب عموماً، إلا أن هناك ضعف وقصور في التدريب في مجال الإدارة الإستراتيجية. كما تبين من الدراسة وجود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات في السودان. بناء على نتائج الدراسة تم التوصل إلى عدد من التوصيات أهمها: الاهتمام بالتدريب والتركيز عليه في مجال الإدارة الإستراتيجية، خاصة في مجال التخطيط والتحليل والرقابة. كذلك توصي الدراسة الإدارة العليا في شركات الاتصالات السودانية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية في جميع العمليات والأنشطة، وأن تستعين بذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة الإستراتيجية، لأن نتائج الدراسة أكدت فوائد ومزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية وأثرها على كفاءة وفعالية الأداء.

وتوصي الدراسة، أيضاً، بضرورة معالجة المعوقات والمحددات التي تؤثر على تطبيق الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات، ووضع الحلول المناسبة لها حتى يتمكن هذا القطاع من الاستفادة من مزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهدافه. كما توصي الدراسة شركات الاتصالات بضرورة الاهتمام بالبحث العلمي وتشجيعه ورعايته، وتقترح إنشاء وحدات متخصصة داخل هذه الشركات تعنى بهذا الشأن، والتعاون مع الباحثين وتقديم العون لهم، وهذا سينعكس إيجاباً على تطور وتقديم هذه الشركات.

## **Abstract**

### **The Effect of Strategic Management on Performance Efficiency and Effectiveness**

(A Study of the Sudanese Telecommunication Sector)

Telecommunications companies face several challenges in the Sudan, on the top of which is the challenge facing senior management. The situation is complicated by a business environment that is constantly changing, influenced by rapid technological developments and intense competition for resources, which necessitates the adoption of advanced management techniques by the management of these companies to deal efficiently and effectively with the different variables.

The focus of the research problem is the extent of the application and practice of strategic management in the telecommunications sector in the Sudan, and the impact of that application on the efficiency and effectiveness of performance in this vital sector. The research aims to identify the application and practice of strategic management in the telecommunications sector, and to trace its impact on the efficient and effective functioning of this sector.

The study tests several hypotheses which are: the senior management's in telecommunication companies has enough knowledge and understanding of the concepts and methods of strategic management; there is a statistically significant relation between senior management's knowledge of concepts and methods of strategic management and it's implementation and practice in the telecommunications companies; and that there is a statistically significant relation between the Sudanese telecommunications companies management knowledge of environmental analysis process, and applying and practicing strategic management. This is in addition to: the assumption that the internal environment "resources and capabilities, organizational culture, organizational structures" of the telecommunications companies help to apply and practice of strategic management; that the application of strategic management leads to efficiency and effectiveness of performance in telecommunications companies; and that the application of strategic management leads to the achievement of the objectives of this companies.

The study used a descriptive analytical method, which describes studied phenomena and events, as well as the method of statistical analysis, and specifically the (SPSS) program to analyze the questionnaires and test hypotheses.

The research comprises six chapters: The first chapter discusses the general framework of the research and includes the research plan and the literature review: the second chapter addresses the concepts of strategic management, while the third chapter dealt with the elements of strategic management and performance evaluation, the fourth chapter is concerned with the telecommunications sector in the Sudan, and the fifth chapter deals with the

field study and, finally, the sixth chapter is devoted to test the hypotheses and discuss the findings and recommendations.

The study concluded many results, most important of which is the verification of all the hypotheses of research, proving that senior and middle management in telecommunications companies has enough knowledge of the concepts and methods of strategic management, and that there is a high correlation between the personal and demographic variables of respondents, and their knowledge and understanding of the concepts and methods of strategic management. The study also shows the mediation of application and practice of strategic management in telecommunications companies, and found that the vast majority of respondents are aware of the importance and the advantages and benefits of the application of strategic management in these companies, and that 90% of respondents strongly believe in the need to implement strategic management.

In addition, the study found that the application of strategic management leads to efficiency and effectiveness of performance in communications companies, and that those companies has an interest in training in general, but there are weaknesses and deficiencies in training in the field of strategic management. The study found there are some constraints and determinants that affect the application and practice of strategic management in the telecommunications sector in the Sudan.

Based on these results, the study provides a number of recommendations including: the importance of training in the area of strategic management, particularly in the area of planning, analysis and control. The study also recommends from senior management in Sudanese in telecommunication companies the application of strategic management in all operations and activities, and making use of experienced and competent cadres in the area of strategic management, because the results of the study confirmed the benefits and advantages of the application of strategic management and its impact on efficiency and the effectiveness of performance.

The study recommends, too, addressing the barriers and constraints that affect the application of strategic management in the telecommunications sector, and developing appropriate solutions so that this sector could capitalize the benefits from the application of strategic management in achieving its objectives. The study recommends that telecommunications companies need to take care of, promote and sponsor scientific research, and proposes the establishment of specialized units within these companies for this purpose and, to collaborate with researchers and provide them with assistance, so that this will reflect positively on the development and progression of these companies.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1-1 خطة البحث

#### 1-1-1 مقدمة

تتطلع معظم منشآت الأعمال اليوم إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أدائها، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز استراتيجي قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، والتي تتسم بالتغيير المستمر، والمنافسة الحامية علي الموارد بكل أنواعها ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب أن تمتلك هذه المنظمات رؤية إستراتيجية عميقة، ورسالة واضحة، وإستراتيجية رصينة، تستطيع من خلال ذلك النظر إلى آفاق المستقبل ببصيرة ثاقبة ورؤية صائبة لمعرفة ما يمكن أن تكون عليه في المدى البعيد في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية والتنافسية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمعلوماتية والإدارية التي تواجه منظمات الأعمال في ظل عصر العولمة وما يحيط به من فرص ومخاطر، بيد أن التحدي الرئيسي هو التحدي الإداري الذي يواجهه من يقوم بعملية الإدارة في جميع مستوياتها وخاصة في مستواها الأعلى المتمثل في الإدارة العليا باعتبارها القيادة الإستراتيجية التي ينبغي عليها أن تكون على درجة عالية من الوعي والإدراك والعلم والمعرفة العلمية والمهارة التطبيقية في إتباع الأساليب العلمية في إدارة المنظمات، وذلك لأن تحقيق النجاح والتفوق والتميز والبقاء في ظل هذا العصر يتطلب قدرات وكفاءات إدارية عالية ذات فكر استراتيجي راسخ ورصين يقوم على إستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل البيئة وقراءة توقعات المستقبل، والتعامل مع حالات عدم التأكد في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها منشآت الأعمال اليوم، كل ذلك من أجل إنجاز الأهداف التي من أجلها قامت هذه المنظمات، وهذا لا يتأتى إلا من خلال إتباع مدخل الإدارة الحديثة التي تعبر عنها الإدارة الإستراتيجية بكل مفرداتها وبصورة متكاملة لتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء هذه المنظمات، ويمثل مفهوم الإدارة الإستراتيجية نموذج الإدارة الحالي والمستقبلي لمنشآت الأعمال الذي يمكنها من تحديد قدراتها وإمكانياتها التنافسية، وإدارة تلك القدرات بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن إعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة، والفرص والتهديدات الموجودة فيها. "ومن المعروف أن أكثر الأدبيات الخاصة بالمفاهيم النظرية والعملية المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية كانت وليدة جهود الإدارة في البلدان المتقدمة، ومجال التطبيق فيها، مع بعض المعلومات التي كانت تأتي من اليابان ودول الشرق الأقصى، وتظهر بين حين وآخر في الإعلام الخاص بمجال إدارة الأعمال"<sup>1</sup>.

Red E Nelson : is there a strategy in Brazil, *Business Horizon*, Vole (33). No. (4), July. August (1) 1990, PP 15-23.

أما عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية في الدول النامية ومدى ممارستها في تلك البلدان، فكثيراً ما تم تجاهلها في الفكر الإداري بسبب غياب الدراسات والمعلومات الكافية حول ذلك، مما يثير التساؤل حول مدى إمكانية تطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية الغربية في الدول النامية. "يعتقد بعض كتاب الإدارة أن ممارسات الإدارة الإستراتيجية تتم في حدود ضعيفة في منظمات الأعمال في الدول النامية، باستثناء تلك المنظمات المتطورة فيها والتي نجد بعضها في البرازيل والمكسيك وفنزويلا والمملكة العربية السعودية"<sup>1</sup>.

أما عن السودان كأحد الدول النامية فهناك بعض الدراسات القليلة حسب علم الباحث التي تناولت موضوع الإدارة الإستراتيجية، لكنها غير كافية ولم تغطي كل جوانب الموضوع، لذا فإن هذا البحث يمثل أرض خصبة للعديد من البحوث والدراسات المستقبلية المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية وعناصرها، ويأتي هذا البحث ليوضح أثر تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية أداء شركات الاتصالات العاملة في السودان، لمعرفة التطبيق الفعلي لعملية الإدارة الإستراتيجية والاستفادة من المزايا والفوائد المتحققة من نتائج تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في هذا القطاع الحيوي والمهم للاقتصاد السوداني، ومن ثم الوقوف على العوامل والمحددات التي تؤثر علي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية، والتعرف عليها ودراستها وتحليلها للحد من أثارها السالبة. ومن ثم تقديم الحلول والتوصيات والمقترحات المناسبة.

## 1-1-2 مشكلة البحث:

تواجه شركات الاتصالات العاملة في السودان تحديات عديدة يأتي في مقدمتها التحدي الإداري الذي يواجه طبقة الإدارة العليا في هذه الشركات، ويزداد الوضع تعقيداً في ظل بيئة الأعمال التي تتصف بالتغيير المستمر والتطور التكنولوجي والتقني المتسارع، والمنافسة الشديدة على الموارد بكل أنواعها، الأمر الذي يحتم على إدارة هذه الشركات انتهاج أسلوب إداري متقدم حتي تستطيع هذه الشركات التعامل بكفاءة وفعالية مع المتغيرات البيئية والاقتصادية، والتنافسية، والتكنولوجية، والمعلوماتية، والسياسية والتشريعية والقانونية، والاجتماعية والثقافية،... الخ. تتركز مشكلة البحث في مدى إمكانية تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية وأثر ذلك علي كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع الحيوي والمهم للاقتصاد السوداني. وعلى ضوء ما تقدم تتفرع مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات على النحو التالي:

1- هل لدي إدارة شركات الاتصالات معرفة وإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية؟.

(1) ناديا حبيب أيوب، ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة (الإدارة العامة) الرياض في معهد الإدارة العامة، المجلد السابع والثلاثون، العدد الثالث، نوفمبر 1997م، ص 424

- 2- هل تؤثر معرفة إدارة شركات الاتصالات بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية علي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية؟.
- 3- هل تقوم إدارة شركات الاتصالات بدراسة وتحليل البيئة الخارجية لاغتنام الفرص ومجابهة المخاطر؟.
- 4- هل تقوم إدارة شركات الاتصالات بدراسة وتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء؟.
- 5- هل تساعد البيئة الداخلية "الموارد والإمكانات، الثقافة التنظيمية، الهياكل التنظيمية" لشركات الاتصالات علي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية؟.
- 6- هل تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلي كفاءة وفعالية الأداء في شركات الاتصالات السودانية؟.

- 7- هل تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلي تحقيق أهداف شركات الاتصالات السودانية؟
- 8- هل هنالك برامج تدريب لكل مستويات الإدارة العليا والوسطي في مجال الإدارة الإستراتيجية؟.
- 10- ماهي العوامل والمحددات التي تؤثر علي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية؟.

### 1-1-3 فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على اختبار الفرضيات التالية:

- 1- لدي الإدارة العليا في شركات الاتصالات السودانية معرفة وإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية.
- 2- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة الإدارة العليا بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية وتطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات
- 3- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة إدارة شركات الاتصالات السودانية بعملية التحليل البيئي وتطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية.
- 4- تساعد الموارد والإمكانات التي تتمتع بها شركات الاتصالات السودانية علي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية.
- 5- الثقافة التنظيمية السائدة في شركات الاتصالات السودانية تساعد علي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية.
- 6- تساعد الهياكل التنظيمية الحالية لشركات الاتصالات السودانية علي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية.
- 7- تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلي كفاءة الأداء في شركات الاتصالات السودانية.

- 8- تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلي فعالية الأداء في شركات الاتصالات السودانية.
- 9- تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلي تحقيق أهداف شركات الاتصالات السودانية.

#### 1-1-4 أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مدي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية.
- 2- التعرف على أداء شركات الاتصالات العاملة في السودان من خلال تقييم الإدارة العليا للأداء مقارنة بالمنافسين وكذلك من خلال تقييم وتقويم الهيئة القومية للاتصالات لأداء هذه الشركات.
- 3- المساهمة في تطوير قطاع الاتصالات السودانية من خلال نتائج هذا البحث.
- 4- التعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر علي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية.
- 5- تقديم عدد من التوصيات والمقترحات لقطاع الاتصالات علي وجه التحديد، والاقتصاد السوداني بصفة عامة، وكذلك تقديم مقترحات لبحوث ودراسات مستقبلية.

#### 1-1-5 أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث في عدة جوانب علي النحو التالي:

- 1- إن علم الإدارة الإستراتيجية حديث العهد في الدول النامية عموماً، ولازال يصاحبه الغموض، لذا فإن الدراسات والبحوث تظهره إلي حيز التطبيق وتعطيه أهمية من خلال التعرف على مفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، والسعي لممارستها وتطبيقها في المنظمات لمعرفة الأثر المتوقع من هذه الممارسة.
- 2- يحسب الباحث أن مجال الإدارة الإستراتيجية يحتاج لكثير من الدراسات والبحوث التطبيقية والعلمية، وذلك لأن البحوث والدراسات التي أجريت في السودان على وجه التحديد قليلة، ولم تغطي كل جوانب الموضوع، ومازالت معرفة مديري المنظمات السودانية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ضعيفة أشارت إلي ذلك بعض الدراسات والبحوث التي أجريت، وكذلك يمكن أن يعد هذا البحث مساهمة أكاديمية وتطبيقية قد تفيد الممارسين والباحثين، وقد تفتح الطريق أمام مشروعات لبحوث ودراسات مستقبلية.
- 3- إبراز أهمية تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات، وذلك لما يحققه تطبيق الإدارة الإستراتيجية من مزايا وفوائد قد تنعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع.
- 4- قد تساهم نتائج هذا البحث في إقناع إدارة شركات الاتصالات العاملة في السودان بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في منظماتهم.

5- أهمية قطاع الاتصالات "موضوع الدراسة الميدانية" لما يقدمه هذا القطاع من خدمات للاقتصاد القومي والمنظمات والأفراد والمجتمع على حدٍ سواء، وما يتصف به هذا القطاع من تطور مستمر ومنافسة حامية، وتغيرات متسارعة، تتطلب مواكبة التغيرات البيئية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والتقنية والمعلوماتية والإدارية، بيد أن هذه الشركات تتعامل مع شركات الاتصالات العالمية العملاقة والمتطورة، وذات القدرة الإدارية والمالية العالية، المنتشرة في عدد كبير من بلدان العالم (متعددة الجنسيات والأنشطة) وصاحبت السبق والمبادرة في ابتكار التكنولوجيا والتقنية المتطورة، وهذا يحتم علي شركات الاتصالات السودانية مراعاة جميع هذه التحديات حتي ينتهي لها تحقيق أهدافها وتقديم خدمات متميزة ومنتوعة وبسعر (تعريفه) مناسبة لجميع العملاء.

### 1-1-6 منهجية البحث:

يستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، وكذلك يستخدم منهج دراسة الحالة ويعد هذا المنهج مناسب لهذا البحث لما يوفره من بيانات دقيقة وتفصيلية عن الحالة موضوع الدراسة ولملائمته الدراسات الإستراتيجية، وكذلك يستخدم أسلوب المقارنة، كما يستخدم أسلوب التحليل الإحصائي، وبرنامج (SPSS) لتحليل الاستبيانات واختبار الفروض.

### 1-1-7 مصادر بيانات البحث

تقسم مصادر بيانات ومعلومات هذه الدراسة إلى نوعين:

#### 1- مصادر البيانات والمعلومات الثانوية:

تشمل المصادر والمراجع والمعاجم والكتب والمجلات والدوريات والبحوث والرسائل الجامعية، والتقارير ومنشورات وإصدارات الدولة أو مؤسساتها أو الهيئات والمنظمات العالمية والإقليمية والمحلية، ومواقع الإنترنت المتعلقة بموضوعات الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والهيئة القومية للاتصالات ووزارة الإعلام والاتصالات والمجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي وشركات الاتصالات العاملة في السودان... وغيرها.

#### 2- مصادر البيانات والمعلومات الأولية:

تتمثل في البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة ومفردات البحث (الدراسة الميدانية) والتي يمكن الحصول عليها عن طريق الاستبيانات التي سيتم توزيعها علي المستويات الإدارية في قطاع الاتصالات السودانية.

### 1-1-8 حدود البحث

1- الحدود المكانية: تنحصر الدراسة في جمهورية السودان - ولاية الخرطوم- قطاع الاتصالات السودانية؛ والشركات العاملة في هذا القطاع هي: مجموعة سودائل للاتصالات

المحدودة والتي تضم مجموعة من الشركات المتخصصة في خدمات الاتصالات، شركة زين للاتصالات، شركة MTN للاتصالات، وشركة كنار للاتصالات، وبالإضافة إلى ذلك الهيئة القومية للاتصالات؛ باعتبارها الهيئة الحكومية المنظمة والمشرفة علي قطاع الاتصالات في السودان، وبالتالي فهي الجهة المسؤولة عن أداء شركات الاتصالات العاملة في السودان.

2- الحدود الزمانية: تنحصر الدراسة في الفترة من عام 2002م وحتى العام 2008م.

### 1-1-9 هيكل البحث:

يقسم هذا البحث إلى ستة فصول على النحو التالي:

#### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

##### 1-1 خطة البحث

##### 1-2 الدراسات السابقة

#### الفصل الثاني: مفاهيم الإدارة الإستراتيجية

##### 1-2 مفاهيم وأهمية الإدارة الإستراتيجية وأهدافها

##### 2-2 مراحل تطور الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية

##### 2-3 مستويات الإدارة الإستراتيجية

##### 2-4 نماذج وضع الإستراتيجية

##### 2-5 التحديات الإستراتيجية

#### الفصل الثالث: عناصر الإدارة الإستراتيجية

##### 1-3 الرؤية الإستراتيجية والرسالة

##### 2-3 الغايات والأهداف الإستراتيجية

##### 3-3 تحليل البيئة الخارجية

##### 4-3 تحليل البيئة الداخلية

##### 3-5 صياغة الإستراتيجية وتحديد البدائل الإستراتيجية

##### 3-6 اختيار الإستراتيجية المناسبة

##### 3-7 تنفيذ الإستراتيجية

##### 3-8 الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء

#### الفصل الرابع: قطاع الاتصالات في السودان

##### 1-4 تاريخ الاتصالات والمعلومات في السودان

##### 2-4 نبذة عن الهيئة القومية للاتصالات

##### 3-4 شركات الاتصالات العاملة في السودان

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

1-5 أسلوب ومنهجية البحث

2-5 تحليل الاستبيانات وتفسير البيانات

## الفصل السادس: اختبار الفروض ومناقشة النتائج والتوصيات

1-6 اختبار فرضيات البحث

2-6 مناقشة نتائج البحث والتوصيات

### 1-2 الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة الاستراتيجية في السودان:

قام الباحث بمراجعة مكثبات كل الجامعات السودانية في ولاية الخرطوم، فوجد بعض بحوث ورسائل الدكتوراه والماجستير عن موضوع الإدارة الإستراتيجية. وفيما يلي سيتم تناول هذه البحوث والدراسات بإيجاز:

1- دراسة الباحث: الطيب مصطفى أبو قناية، مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء المنشآت<sup>1</sup>.

استهدفت هذه الدراسة التعرف على مستويات إلمام ومعرفة القيادات الإدارية في المنشآت السودانية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية وبالتالي تحديد درجة الممارسة والتطبيق الفعلي لهذه الأساليب وقياس أثر ذلك على تطور أداء المنشآت في السودان، هذا إلى جانب الوقوف على نمط وأساليب القيادة الإدارية السائدة بالمنشآت السودانية وتحديد نوعيتها. وعلى خلفية مشكلة البحث فإن هذه الدراسة تضع الأسئلة والفرضيات التالية:

1- ما هي مستويات الإلمام والمعرفة الإدارية بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية لدى القيادات الإدارية بالمنشآت السودانية.

الفرضية الأولى: يوجد مستوى متدني من الإلمام والمعرفة الإدارية بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية لدى كثير من القيادات الإدارية السودانية.

2- ما هي العلاقة بين مستوى المعرفة الإدارية ومفاهيم الإدارة الإستراتيجية وبين كفاءة وتطوير المنشآت السودانية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة إرتباطية طردية بين مستوى الإلمام والمعرفة بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية بين كل من الممارسة الفعلية وكفاءة أداء المنشآت.

3- ما هي أنماط وأساليب القيادة الإدارية السائدة بالمنشآت السودانية؟

الفرضية الثالثة: نمط وأساليب القيادة الإدارية بالمنشآت السودانية نمط تقليدي من المحتمل تأثيره على كفاءة العديد من المنشآت السودانية.

(1) الطيب مصطفى أبو قناية، مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء المنشآت، دراسة ميدانية في بعض المنشآت الخاصة والعامة بالسودان (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا، مدرسة العلوم الإدارية، مارس 2002م

4- ما هي المحددات التي تؤثر على ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالمنشآت السودانية؟  
الفرضية الرابعة: إن من أبرز العوامل التي تحول دون تطبيق الإستراتيجية استغراق المديرين في المشاكل التشغيلية، عدم الوعي بفاعلية الإدارة الإستراتيجية وجدواها وغياب الفكر الإداري الاستراتيجي.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي تدني مستوى إلمام ومعرفة القيادات الإدارية في المنشآت السودانية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية وكذلك أوضحت أن لدى القيادات الإدارية مستوى متواضعاً من المعرفة بأهمية الفائدة الناتجة من تطبيق أساليب الإدارة الإستراتيجية، كما أظهرت من جانب آخر وجود علاقة إرتباطية قوية موجبة بين مستوى الإلمام والمعرفة وبين درجة الممارسة الفعلية والتطبيق لهذه الأساليب في الواقع العملي بالمنشآت السودانية حيث أظهر معامل التحديد من خلال التباين أن مستوى الإلمام والمعرفة مؤشراً جيداً له علاقة قوية في تحديد درجة الممارسة الفعلية لأساليب الإدارة الإستراتيجية، كما أثبت تحليل الارتباط المتعدد (MANOVA) وجود علاقة إرتباطية موجبة بين مستوى الإلمام والمعرفة واستيعاب المفاهيم والنظريات الإستراتيجية وبين فعالية أداء المنشآت. وتبين أيضاً من نتائج الدراسة أن درجة الممارسة الفعلية لأساليب الإدارة الإستراتيجية بالمنشآت السودانية ضعيفة مما انعكس سلباً على أداء المنشآت، كما كشفت الدراسة أن القيادات الإدارية بالسودان لازالت تطبق الممارسات الإدارية التقليدية، كذلك أظهر تحليل البيانات العوامل الأساسية التي تحول دون تطبيق وممارسة أساليب الإدارة الإستراتيجية في المنشآت السودانية.

2- دراسة الباحث: صالح عثمان حسين، أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء شركة السكر السودانية<sup>1</sup>.

تتمثل مشكلة البحث في أن صناعة السكر من الصناعات الإستراتيجية التي تحتاج إلى تمويل كبير عجزت المؤسسات التمويلية الداخلية بالسودان عن توفيره، كما أن القيود الحكومية ذات أثر سلبي في كثير من الأحيان على تطور إنتاج سلعة السكر وذلك يتمثل في ضعف استراتيجيات تسويق السكر فضلاً عن عدم كفاية الطاقة الكهربائية وغيرها.

يهدف البحث إلى اختبار الفروض التالية:

- 1- تؤثر الخطط الإستراتيجية على تطور شركة إنتاج السكر السودانية.
- 2- يؤثر التقويم الاستراتيجي على أداء شركة إنتاج السكر السودانية.
- 3- تؤثر القيود الحكومية على تطور شركة إنتاج السكر السودانية.
- 4- تؤثر الأيدي العاملة على أداء شركة إنتاج السكر السودانية.

(1) صالح عثمان حسين، أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء شركة السكر السودانية (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، العلوم الإدارية، 2004م.

وقد أثبتت الدراسة صحة الفروض وخلصت بعدد من التوصيات أهمها:

1- استخدام أسلوب الخطط الإستراتيجية العلمية، التنبؤ الإحصائي والاستفادة من البدائل الإستراتيجية المتاحة.

2- الاهتمام بالتدريب والتأهيل لكل العاملين بالشركة وخاصة القيادات العليا الذين يقومون بوضع الخطط الإستراتيجية و تنفيذها.

3- الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية، باعتبارها الأساس الذي يقلل من المخاطر والفجوات ويدعم نقاط القوة.

4- الاهتمام بالتقويم الاستراتيجي قبل وأثناء وبعد تنفيذ الخطط الإستراتيجية بالشركة.

3- دراسة الباحث: فاطمة عبد الله الطيب، الإدارة الإستراتيجية وأثرها على أداء صناعة السكر في القطاع العام بالسودان<sup>1</sup>.

يهدف البحث إلى اختيار صحة الفروض التالية:

1- هناك معوقات ومشاكل بالبيئة الخارجية أثرت سلباً على الأداء بشركة السكر السودانية.

2- هناك نقاط ضعف بالبيئة الداخلية أثرت سلباً على الأداء بشركة السكر السودانية تتمثل في الآتي:

نقاط ضعف في الأسلوب الإداري المتبع في شركة السكر السودانية.

نقاط ضعف في الهيكل التنظيمي والبحوث.

نقاط ضعف في تكنولوجيا الإنتاج والآلات.

نقاط ضعف في الموارد المالية.

نقاط ضعف في الموارد البشرية.

أن الهدف الرئيسي للبحث هو دراسة الإدارة الإستراتيجية وتأكيد أهميتها كأسلوب إداري وأداة علمية للوصول إلى أهداف الشركة وفهم أفضل للبيئة الحالية والمستقبلية التي تعمل الشركة في إطارها. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

أن شركة السكر السودانية تواجه العديد من المعوقات والمشاكل بالبيئة الخارجية ونقاط الضعف بالبيئة الداخلية، وأن درجة الممارسة لأساليب الإدارة الإستراتيجية ضعيف، وإن الشركة تطبق الأساليب الإدارية التقليدية مما انعكس سلباً على أدائها، وقد أثبتت 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 من

(1) فاطمة عبد الله الطيب، الإدارة الإستراتيجية وأثرها على أداء صناعة السكر في القطاع العام بالسودان (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2004م.

خلال الدورات التدريبية والسمنارات المتخصصة لتوضيح أهمية الإدارة الإستراتيجية في تطوير أداء المنظمات.

4- دراسة الباحث: محمد الناجي الجعفري بشير، أثر المخاطر على الإدارة الإستراتيجية بالتطبيق على شركة سكر كنانة<sup>1</sup>.

تمثلت أهداف البحث فيما يلي:

1- التعرف على الاستراتيجيات والأهداف والسياسات المطبقة في الشركة محل الدراسة وتقييمها.

2- دراسة وتحليل المخاطر التي تتعرض لها الشركة محل الدراسة وكيفية نفاذها.

3- التعرف على الإدارة الإستراتيجية كمدخل إداري حديث.

قامت الدراسة على الفرضين التاليين:

1- تؤثر المخاطر على أداء المنظمة طويل الأجل.

2- يمكن تفادي المخاطر الأساسية التي تواجه المنظمة بإتباع أسلوب الإدارة الإستراتيجية.

تم إثبات الفرضين وخلص الباحث لعدد من النتائج منها:

1- ليس هناك إتباع لأسلوب الإدارة الإستراتيجية كمدخل إداري بالمعنى الدقيق له بالشركة وإنما هناك نوع من التخطيط طويل الأجل مع تطبيق جزئي لهذا الأسلوب.

2- تواجه الشركة من مخاطر داخلية وخارجية التي تؤثر على أداء الشركة وتعمل كمعوق للتخطيط طويل الأجل الذي تتبناه الشركة وتوقف معظم الخطط.

3- صياغة رسالة الشركة وغرضها الرئيسي لا تتماشى مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وقد أوصى الباحث بعدة توصيات من أهمها: العمل على تحليل الفرص والمخاطر البيئية لنفاذ المخاطر، واغتنام الفرص في ضوء تحليل أوجه القوة ونقاط ضعف في الشركة، والاستفادة من المداخل الحديثة للإدارة.

5- دراسة الباحث: أماني النصري محجوب، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية في السودان<sup>2</sup>.

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال: هل يتم تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية في السودان، وهدف البحث الرئيسي هو دراسة وتقويم مدى استخدام الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية وقد قامت الدراسة باختبار الفروض الآتية:

(1) محمد الناجي الجعفري بشير، أثر المخاطر على الإدارة الاستراتيجية بالتطبيق على شركة سكر كنانة (بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشور)، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 1994م.

(2) أماني النصري محجوب، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية في السودان (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، العلوم الإدارية، 1999م.

- 1- تهتم البنوك الإسلامية بتحديد رسالتها.
  - 2- تهتم البنوك الإسلامية بوضع أهدافها.
  - 3- تهتم البنوك الإسلامية بتحليل عوامل البيئة الخارجية.
  - 4- تهتم البنوك الإسلامية بتحليل عوامل البيئة الداخلية.
  - 5- تقوم البنوك الإسلامية بوضع بدائل لخطتها.
  - 6- تضع البنوك الإسلامية اعتبار لمقومات تنفيذ الاستراتيجية.
  - 7- تقوم البنوك الإسلامية بعملية التقويم الاستراتيجي.
- تشير النتائج التي توصل إليها الباحث إلي قبول الفروض، وكذلك تشير إلى أن البنوك الإسلامية تتبع مفهوم الإدارة الاستراتيجية مع وجود بعض القصور في عملية تنفيذ المفاهيم. واختتمت الدراسة بعدد من التوصيات منها:

- 1- تدريب القيادات الإدارية وتنقيفها بأهمية الإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي بشكل أوسع في البنوك الإسلامية في السودان وذلك لتقوية إمكاناتها الداخلية والخارجية ولزيادة قدرتها التنافسية ومساندة تكيفها مع التقلبات البيئية المختلفة.
  - 2- الاهتمام بإيجاد نظام معلومات استراتيجي يخدم احتياجات الإدارة العليا من المعلومات ويعمل كأداة إنذار مبكر للتهديدات التي قد تأتي من البيئة الخارجية أو نقاط الضعف المحتملة في البيئة الداخلية وذلك لضمان رفع كفاءة الأداء والنمو والبقاء.
  - 6- دراسة الباحث: محمد عبد الرحمن محي الدين، أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي في الشركة السودانية للاتصالات المحدودة<sup>1</sup>.
- تناولت الدراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المالي للشركة في الفترة من 1994-1999م وقامت الدراسة باختبار صحة الفروض التالية:
- 1- عدم مواكبة الهيكل التنظيمي لاستراتيجيات وسياسات الشركة يؤثر على الأداء المالي ويؤدي إلى ضعف التطبيق الاستراتيجي.
  - 2- عدم التطبيق السليم للإستراتيجية يؤثر على معدلات الربحية والسيولة.
  - 3- عدم التخطيط السليم لمصادر الأموال يؤدي إلى اختلال الهيكل التمويلي للشركة.
  - 4- ضعف التقويم الاستراتيجي يؤدي إلى عدم كفاءة الاستثمار وضعف حجم النشاط وإنخفاض معدلات الأرباح.
- ومن خلال الدراسة تم إثبات صحة الفروض وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

(1) محمد عبد الرحمن محي الدين عبد الرحمن، أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المالي في الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل)، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا. العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2000م

1- عدم وجود إستراتيجية واضحة للشركة في الفترة من 1994م وحتى 1998م ثم تم وضع إستراتيجية واضحة الأغراض والأهداف في عام 1999م، ولكن عدم وجود الهيكل التنظيمي المناسب والمستقر أدى إلى ضعف التطبيق وعدم تحقيق الأهداف.

2- تضارب المسؤوليات والمهام وعدم التخصيص السليم لموارد المنشأة أثر على التطبيق الاستراتيجي وأدى إلى حدوث فجوة كبيرة بين ما خطط له وما تحقق فعلاً بالنسبة لعدد المشتركين أدى إلى انخفاض نسب الربحية عن العام السابق وضعف نسبة السيولة.

من خلال هذه النتائج تم التوصل إلى عدد من التوصيات منها:

1- وضع هيكل تنظيمي مناسب ومستقر تحدد فيه المسؤوليات والمهام بدقة يمكّن الشركة من تطبيق الاستراتيجية بصورة سليمة.

2- تكثيف الجهود التسويقية والتركيز على المناطق ذات الاستهلاك العالي لخدمات الاتصال مثل القطاعات التجارية.

7- دراسة الباحث: محمد السر محمد طه، الإدارة الاستراتيجية وأثرها على أداء مراكز المعلومات في السودان<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهداف وسياسات واستراتيجيات مركز دعم القرار ونشاطه والأساليب والآليات المستخدمة لجمع وتحليل المعلومات وكيفية ربطه بمراكز المعلومات المتخصصة لتحقيق انسياب المعلومات بسلاسة من هذه المراكز إلى مركز دعم القرار. قامت الدراسة على الفرضيات التالية:

1- هناك عدم ارتباط في أهداف مركز دعم القرار بخط استراتيجي وتأثره بالتعديلات الوزارية الجارية من فترة لأخرى.

2- هناك ضعف في وسائل وآليات جمع المعلومات وتحليلها.

3- هناك ضعف في الإمكانيات الفنية والبشرية من حيث المؤهلات والتدريب المتقدم.

4- أظهرت الدراسة إنشغال المركز بعناصر عمل جانبية وليست من صميم أعمالها ومهامه.

5- إن المعلومات يجب أن تنساب من مرحلة البيانات إلى مرحلة التشغيل واستخراج البيانات في شكل معلومات متكاملة ولكن تظل المعضلة الماثلة في عدم إكمال المعلومات والبيانات داخل أي وحدة من الوحدات بصورة مثالية وهي علامة يجب ألا تمر بإشعال الإشارة الحمراء فقط لأنها مخيفة ومزعجة.

لقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي تعطي مؤشرات هامة منها:

(1) محمود السر محمد طه، الإدارة الاستراتيجية وأثرها على أداء مراكز المعلومات في السودان، دراسة مركز معلومات مجلس الوزراء (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا قسم إدارة الأعمال، 2002م.

1- أن مركز دعم القرار بالرغم من دوره الاستراتيجي وأهميته إلا أنه يظل رمزاً لجهود الإدارة التنفيذية لمجلس الوزراء للوفاء بمتطلبات الأمانة العامة لمجلس الوزراء في اتخاذ القرارات التي يصدرها مجلس الوزراء ومحاولة ربط الإدارات المختلفة من خلال المعلومات المتاحة والمسموح بتداولها.

2- أن مركز دعم القرار نشأ وترعرع وتغير اسمه وجلده بعيداً عن التخطيط الاستراتيجي.  
3- أظهرت الدراسة الضعف الكبير في وسائل جمع المعلومات التي تعتمد في الغالب الأعم على العلاقات الشخصية الممتدة، بالإضافة إلى الضعف في الموارد البشرية من حيث المؤهلات والتدريب المتقدم.

4- أظهرت الدراسة انشغال المركز بعناصر عمل جانبية وليست من صميم أعماله ومهامه.  
8- دراسة الباحث: علوية سعيد عثمان، أثر الإدارة الاستراتيجية في تطوير الشركات دراسة حالة شركة شيكان للتأمين<sup>1</sup>.

قامت هذه الدراسة باختبار الفرضيات التالي:

1- عدم تطبيق برنامج استراتيجي محدد المعالم أدى إلى ضعف تحقيق أهداف الشركة نسبياً.  
2- الاعتماد أحياناً على التقدير الشخصي في التنبؤ بالمخاطر وعدم القدرة على وضع مقاييس ونسب محددة لعوامل البيئة تعد مشكلة من مشاكل الشركة.  
3- عدم الاهتمام بوضع خطط بديلة وموقفية للخطة الحالية كان سبباً في عدم استمرار بعض الأعمال والمشاريع التي بدأت فيها الشركة. خلص الباحث إلى أن هناك عقبات تقف دون تطبيق الاستراتيجية بفعالية وتحد من فاعلية أداء الشركة منها:

التشكيلات دائمة التغير في الأجهزة الإدارية، الاعتماد أحياناً على التقدير الشخصي في التنبؤ بالمشكلات والتغيرات البيئية، وبالإضافة إلى ذلك فإن الشركة تركز على نقاط القوة التي تتميز بها المتمثلة في تأهيل العاملين بالشركة بالدورات التدريبية المختلفة بجانب حماية الدولة للشركة لأنها المؤمن الوحيد لممتلكاتها، وأضح أيضاً نسبة 90% من المستقضي منهم يؤكدون أن الإدارة الاستراتيجية هي إدارة الألفية الثالثة.

9- دراسة الباحث: محمد حنفي محمد نور، الإدارة الاستراتيجية ودورها في أداء المنظمات الصناعية دراسة حالة مجموعة شركات جيااد لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة<sup>2</sup>.

تهدف هذه الدراسة إلي التعرف على مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية السودانية بالتطبيق على شركة جيااد لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة. وتتمثل مشكلة

(1) علوية سعيد عثمان، أثر الإدارة الاستراتيجية في تطوير الشركات دراسة حالة - شركة شيكان للتأمين (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة أعمال، 2003م.

(2) محمد حنفي محمد نور، الإدارة الاستراتيجية ودورها في أداء المنظمات الصناعية، دراسة حالة مجموعة شركات جيااد لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة النيلين كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، 2005م.

البحث في ماهية المشاكل والمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركة وبناءً على ذلك يمكن صياغة هذه المشكلة في التساؤلات التالية:

- 1- هل يتم إعداد إستراتيجية الشركة بطريقة علمية؟.
  - 2- هل تقوم الإدارة العليا بعملية التحليل البيئي عند وضع إستراتيجية الشركة؟
  - 3- هل الهيكل التنظيمي الحالي للشركة بلانم تطبيق الاستراتيجية؟
  - 4- هل ثقافة الشركة ملائمة لتنفيذ الاستراتيجية؟
  - 5- هل تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى رفع كفاءة أداء الشركة؟
- قامت هذه الدراسة على اختبار الفروض التالية:

- 6- إعداد إستراتيجية الشركة بطريقة علمية يؤثر إيجاباً على كفاءة تنفيذ الاستراتيجية
  - تؤثر معرفة الإدارة العليا بعملية التحليل البيئي إيجاباً على كفاءة الاستراتيجية.
  - تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكفاءة يتطلب وجود هيكل تنظيمي ملائم.
  - تؤثر الثقافة التنظيمية الملائمة إيجاباً على تنفيذ الاستراتيجية.
  - تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى رفع كفاءة أداء الإدارة بالشركة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث وتحديداً منهج دراسة الحالة، كما استخدم برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث. توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج أهمها:

- 1- أن إستراتيجية الشركة يتم إعدادها بطريقة علمية.
- 2- أوضحت الدراسة ضعف معرفة الإدارة العليا بعملية التحليل البيئي.
- 3- أن الهيكل التنظيمي الحالي للشركة ملائم لتطبيق إستراتيجية الشركة الحالية.
- 4- أن ثقافة الشركة (القيم السائدة فيها) ملائمة لتنفيذ إستراتيجية الشركة وأن بيئة العمل داخل الشركة ملائمة وتساعد على تنفيذ الاستراتيجية.
- 5- إقتناع جميع المبحوثين بأهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع كفاءة أداء الشركة، وأن تطبيق نموذج الإدارة الاستراتيجية يتطلب تأهيل وتدريب كوادر الإدارة العليا على أساليب الإدارة الاستراتيجية.

وبناءً على نتائج الدراسة قدم الباحث عدد من التوصيات أهمها:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة إهتمام الشركة بالتدريب عموماً إلا أن هناك قصور ونقص في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية لذلك لابد من السعي لزيادة وتكثيف الدورات التدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية.
- 2- أظهرت نتائج الدراسة ضعف معرفة الإدارة العليا بعملية التحليل البيئي لذلك لابد من السعي لزيادة معرفة وإلمام الإدارة العليا بعملية التحليل البيئي من خلال الدورات التدريبية والسمنارات

المتخصصة وكذلك ضرورة الاهتمام بالتخصص الأكاديمي عند اختيار القيادات الإدارية في الشركة.

3- أظهرت نتائج الدراسة أن الشركة استطاعت أن تلبى بعض احتياجات السوق المحلية من السيارات والشاحنات لكنها لم تتمكن من دخول الأسواق العالمية بالرغم من أنها تتمتع بدعم ومساندة الحكومة من خلال التسهيلات والإمميزات التي تقدمها، لذلك لابد للشركة من إعادة قراءة الواقع من خلال الوضع التنافسي لها في سوق مفتوح (بدون دعم) وذلك لان العولمة أصبحت سمة العصر ونجاح وتفوق المنظمات في المستقبل يتوقف على مدى قدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية والإقليمية وهذا لا يتأتى إلا من خلال تطبيق نموذج الإدارة الاستراتيجية بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف الشركة.

10- دراسة الباحث: عبدالعظيم عباس طيفور محمد، التخطيط الاستراتيجي في بعض مشاريع التنمية الريفية: تقييم وتقويم تجربة البرنامج الإنمائي للامم المتحدة بالسودان" بالتركيز علي مشروع تنمية ادني نهر عطبرة وامتداده<sup>1</sup>.

إن التحدي الأساسي الذي يواجه المنشآت اليوم هو التحدي الإداري المتمثل في عدم وجود الكفاءات الإدارية القادرة علي أن ترشد وتقوم المنشآت في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافها وبرامجها، وفق رؤية إستراتيجية تتناول التخطيط الاستراتيجي السليم والاستغلال الأمثل للموارد. لفت انتباه الباحث أن كثيرا من المشاريع والتي خلفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عبر تجربة تنمية المناطق المختارة بالسودان، وبعد أن توقفت مساهمته في العون والرعاية لها، أصبحت هذه المشاريع تواجه الترددي والتدني في أدائها، وعدم قدرتها علي تحقيق النمو والبقاء. وقد طرح الباحث الأسئلة الآتية:

- 1- ما مدى تفهم القيادات الإدارية العاملة بمشاريع تنمية المناطق المختارة للتخطيط الاستراتيجي؟ وما هي درجات الاستجابة والتركيز لدي القيادات الإدارية ومستوي تطبيقها لمبادئ ووظائف وأساليب التخطيط الاستراتيجي في تنفيذ المشروعات؟
- 2- ما مدى مشاركة المديرين الاستشاريين في إعداد الخط؟ وما هو مستوي إشراك المستويات الأدنى في أنشطة التخطيط الاستراتيجي؟ وكذلك ما هي درجة تفهم القيادات المحلية القاعدية ومجموعات المستفيدين للخطط والبرامج وما درجة تعاونهم في إنفاذها؟
- 3- ما هي حصيلة الناتج والمردود الاقتصادي والاجتماعي بالمناطق المختارة من خلال تطبيق القيادات الإدارية لمبادئ ووظائف التخطيط الاستراتيجي .؟

(1) عبدالعظيم عباس طيفور محمد، التخطيط الاستراتيجي في بعض مشاريع التنمية الريفية: تقييم وتقويم تجربة البرنامج الإنمائي للامم المتحدة بالسودان" بالتركيز علي مشروع تنمية ادني نهر عطبرة وامتداده (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا، مدرسة العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2006م.

4- ما هو الأثر الاقتصادي والاجتماعي الذي أحدثه نشاط المشروع في قطاع المرأة من حيث تقوية وضعيتها في المجتمع ومشاركتها في الشأن العام.

توصلت الدراسة الي عدد من النتائج أهمها:

1- كشفت الدراسة الميدانية أن البرنامج الإنمائي للامم المتحدة بالسودان ومن خلال تجربة تنمية المناطق المختارة ركز علي مفهوم التنمية القاعدية وهو مفهوم يركز علي استشارة وتهيئة القواعد وتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار .

2- تبين من هذه الدراسة أن البرنامج وسعياً منه لفك استحكام دائرة الفقر والسعي لتحقيق الرفاهية ركز علي توسيع قاعدة الأنظمة الاقتصادية بالتركيز علي كسر موسمية الإنتاج والتدريب الحرفي لأنشطة ما وراء المزرعة كالحرف والصناعات الصغيرة إضافة الي تركيزه علي زيادة الإنتاج الزراعي في المناطق المستهدفة.

3- سعي البرنامج إلي خلق ثقافة عامة بالمجتمعات المستهدفة تحترم المرأة وتقوي من دورها في المجتمع.

4- التدريب والتأهيل للكوادر الوطنية والمحلية من خلال البرنامج كان قصير الأجل ومحدود الأهداف. الأمر الذي جعل مخرجاته متواضعة ومحدودة الأثر.

5- التطبيق العملي والفعلي لأنشطة الجمعيات الطوعية لمجموعات المستفيدين بمناطق المشروع أوضح أن كثير من هذه الكيانات تعاني جمعياتها من التباين القبلي والامية وحدائة التجربة في الإدارة والتمويل وغيره.

#### **مخلص الدراسات السابقة عن الإدارة الاستراتيجية في السودان:**

بعد ان تم استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة الاستراتيجية في السودان من المفيد جدا ان يتم تلخيص هذه الدراسات بغرض تبیین أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسات:

اتفقت معظم الدراسات السابقة علي ان هناك ضعف في معرفة الإدارة العليا بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال السودانية. وكذلك أكدت علي ضعف تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات السودانية. وان ضعف تطبيق الإدارة الاستراتيجية يعد من أهم محددات تدهور أداء هذه المنظمات. وان نمط القيادة (الإدارة) المتبع في هذه المنظمات مازال تقليدياً، وان هنالك كثير من المعوقات والمحددات التي قد تؤثر علي تطبيق الإدارة الاستراتيجية في منشآت الأعمال السودانية في القطاع العام والخاص. وأوصت الدراسات السابقة بضرورة تبني تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال السودانية. وكذلك أكدت علي ضرورة الاهتمام بالتدريب والتأهيل في مجال الإدارة الاستراتيجية. ومن ناحية أخرى تباينت بعض نتائج هذه الدراسات حول موضوع معرفة الإدارة العليا بأهمية تطبيق

وممارسة الإدارة الاستراتيجية، فبعض الدراسات أشارت الي وجود مستوي متواضع من المعرفة بأهمية وفوائد تطبيق الإدارة الاستراتيجية، والبعض الآخر أشار الي ان معظم العاملين لديهم معرفة وقناعة بأهمية تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في منظماتهم.

## الفصل الثاني: مفاهيم الإدارة الإستراتيجية

### 2-1 مفهوم الإدارة الإستراتيجية: Strategic Management

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

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

"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 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"<sup>2</sup>.

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"<sup>3</sup>. كذلك عرفت الإدارة الإستراتيجية على أنها عبارة عن "عملية تحديد رسالة المنظمة والسعي لتحقيقها عن طريق ملائمة مقدرات المنظمة الداخلية مع ما تتطلبه البيئة الخارجية. وعرفت الإدارة الإستراتيجية على أنها عبارة عن "عملية اتخاذ وتنفيذ القرارات الإستراتيجية"<sup>4</sup>. هذا التعريف يركز على القرارات الإستراتيجية والتي تؤدي إلى تغير رئيسي في المنظمة، ولا يعتبر القرار إستراتيجيا إذا لم يحدث تغيرا أساسيا وجذريا في المنظمة، الأمر الذي يؤثر بصورة ملموسة على مقدره المنظمة على تحقيق أهدافها.

كما عرفت الإدارة الإستراتيجية "بأنها تلك العملية اللازمة لوضع، وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها"<sup>5</sup>. ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها "علم وفن تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها"<sup>6</sup>. وعرفت بأنها "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين إستراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة وعملية الإدارة الإستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهداف ووضع القرارات الإستراتيجية. وأيضاً هي عملية تتمكن

(1) نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007م) ص 11

(2) ناديا حبيب أيوب، مرجع سابق، ص 428

(3) محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية - الأصول والأسس العلمية ( القاهرة: الدار الجامعية، 2003م ) ص 6

(4) عمر أحمد عثمان المقل، الإدارة الإستراتيجية (الخرطوم: مطابع العملة، 2002م) ص 22

(5) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية ( الإسكندرية : المكتب العربي الحديث (1993) ، ص 3 .

(6) نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002م) ص 6

المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة وتقويم مستوى التقدم والنتائج المحققة<sup>1</sup>. ويمكن تعريفها على أنها عبارة عن "العملية التي تحدد بها الإدارة العليا أداء ووجهة المنظمة في المدى البعيد وذلك عن طريق الإعداد الدقيق والتنفيذ السليم والتقييم المستمر للإستراتيجية"<sup>2</sup>. وعرفت الإدارة الإستراتيجية: "بأنها مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل المدى لمنشأة ما ويتضمن ذلك صنع الإستراتيجية وتطبيقها والتقويم والمراقبة وبالتالي تركز دراسة الإستراتيجية على ملاحظة وتقويم الفرص ونواحي الضعف في البيئة الداخلية والخارجية"<sup>3</sup>.

كما عرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها "العملية التي تقوم الإدارة العليا من خلالها بتحديد التوجيهات طويلة الأجل، وكذا الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعية"<sup>4</sup>.

يرى الباحث أن تعدد التعريفات لمفهوم الإدارة الإستراتيجية نتج من عدم إتفاق المختصين والكتاب والباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية على تعريف واحد للمفهوم، وكذلك لتعدد الزوايا التي نظر منها كل كاتب، وكذلك لاختلاف وجهات النظر وهذا أمر طبيعي في العلوم الإنسانية بل يحسب مؤشرا ايجابيا، ولكن هذا لا يمنع من استخلاص بعض النقاط التي يمكن أن تمثل المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الإستراتيجية وهي كما يلي:

- 1- تتبع الإدارة الإستراتيجية منهجاً وأسلوباً كلياً في إدارة المنظمة وذلك على غير الحال في الإدارة التشغيلية التي تركز على جزء معين من المنظمة مثلاً التسويق. وهذا يؤكد أن الإدارة الإستراتيجية تتعامل مع المنظمة على أساس أنها وحدة واحدة.
- 2- الإدارة الإستراتيجية تتبنى نظرة طويلة المدى وتعنى بالأهداف الكلية (طويلة الأجل) وهذه الأهداف الكلية هي في الحقيقة تمثل حصيلة الأهداف الرئيسية لكل قسم من أقسام المنظمة.
- 3- تقوم الإدارة الإستراتيجية على الأخذ في الحسبان عوامل التأثير في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وكيفية التكيف مع هذه العوامل البيئية المتغيرة.
- 4- القرارات الإستراتيجية ترتبط بأحداث تغييرا رئيسيا في أنشطة المنظمة لمواكبة التغيرات في البيئة بصورة تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة.

(1) فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية ( عمان: دار وائل للنشر، 2000م ) ص 6

(2) عمر أحمد عثمان المقلي، مرجع سابق، ص 24

(3) توماس وهلين و دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمد عبد الحميد مرسى وزهير نعيم الصباغ ( الرياض: معهد الإدارة العامة، 1990) ص 26

(4) عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ( الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع 1997م ) ، ص 20

## 2-2 تعريف المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية

إن الناظر إلي مفهوم الإدارة الإستراتيجية يلاحظ ورود بعض المفاهيم والمصطلحات ضمن مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتحتاج هذه المفاهيم إلى توضيح وبيان حتى يسهل فهمها واستيعابها، وبالتالي يسهل فهم مفهوم الإدارة الإستراتيجية، وسوف يركز الباحث على بعض المفاهيم الشائعة الاستخدام عند الأكاديميين والممارسين وهي علي النحو التالي:

### 1- الإدارة Management

الإدارة هي علم وفن توظيف موارد بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية وفنية لبلوغ هدف محدد أو أهداف محددة، في بيئة ديناميكية، خلال فترة محددة. وفي سبيل ذلك تضع الإدارة الأهداف وتصمم الاستراتيجيات المساعدة علي بلوغها، أي الخطط طويلة الأجل التي تحدد الاتجاه العام الذي يقود تحركات وقرارات المديرين في أداء وظائف المنظمة. كما يتطلب الأمر قيام المستويات العليا بتصميم سياسات كأدلة عمل مرشدة للأداء اليومي للعاملين في المستويات الأدنى، بكل مجالات أداء المنظمة أو وظائفها وهي: التسويق وإدارة العمليات والإنتاج والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية والبحوث والتطوير وهي ما تسمى بوظائف المنظمة<sup>1</sup>. وكذلك تعرف الإدارة بأنها: "عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة، بأعلى درجة من الكفاءة و"الفعالية" وذلك في ظل ظروف موضوعية قائمة أو محتملة"<sup>2</sup>. إن الإدارة نشاط إنساني هادف تقوم به جماعة من الأفراد يتميزون بقدرات وخصائص معينة، بهدف التوصل إلى نتائج محددة وتم الاتفاق على أهميتها وضرورتها لإشباع رغبات معلومة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

### 2- الإستراتيجية Strategy

"تستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategos والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلي مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدي منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها"<sup>3</sup>.

نعب مصطلح الإستراتيجية من مصدرين رئيسيين هما: الإستراتيجية العسكرية، ونظرية المباريات (Game Theory) باعتبار أنهما يشكلان الأساس العلمي لمفهوم ومعنى الإستراتيجية. واستخدم لفظ الإستراتيجية منذ قرون طويلة، ويرجع الاستخدام الأصلي لكلمة الإستراتيجية (Strategy)

(1) احمد سيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي (القاهرة: الناشر المؤلف نفسه،

2005م) ص20

(2) يتصرف من: علي السلمي، ول نهري، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية (القاهرة: دار المعارف، 1972) ص 14

(3) ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية (الإسكندرية: دار الجامعية،

2003م) ص 22

إلى المجال العسكري فهي مأخوذة من اللغة اليونانية القديمة، ومشتقة من كلمة إستراتيجيوس (Strategos) والتي تعنى الجنرال أو القائد العسكري<sup>1</sup>.

أي كيف يستخدم القائد (الجنرال) القوة المحيطة به من مهارات سلوكية وسيكولوجية لضمان النصر في الحرب. كما أنه حتى عهد الاسكندر المقدوني (Alexander of Macedonia) فإن هذه الكلمة تشير إلى المهارة في استخدام القوة لقهرو هزيمة المعارضة العسكرية وخلق نظام موحد للحكم الشامل. أما في فترة حروب نابليون فقد كان يقصد بالإستراتيجية علم وفن مواجهة العدو عن طريق القوة العسكرية وبالرغم من أن نابليون قد طور مفهوم الإستراتيجية ليشمل الجوانب الاقتصادية والسياسية التي تحسن النصر العسكري، فقد تغير هذا المفهوم عبر الحقب الزمنية المختلفة وتطور معنى الاستخدام الحربي لمفهوم الإستراتيجية، حيث أن الإستراتيجية هي: فن استخدام المعارك كوسيلة لتحقيق أهداف الحرب<sup>2</sup>.

وباعتبار أن لكل حرب تنشأ أهداف كثيرة، ويتم استخدام المعارك كأحد الأساليب المختلفة لتحقيق هذه الأهداف وذلك حسب طبيعة كل هدف. ويتضح من ذلك أن الإستراتيجية العسكرية أصبحت لا تعنى استخدام القوة فقط، كما أنها لا تركز على الحرب والمعارك بل تعنى استخدام كل الموارد والإمكانات وكل الأساليب والأسلحة الدبلوماسية والمعنوية للدول إلى تحقيق الأهداف. وبهذا المفهوم تصبح الإستراتيجية هي الأسلوب أو المسار أو المسلك الأساسي الذي يختاره القائد العسكري لتحقيق أهدافه. إلا أن تعريفاً حديثاً "نسيباً" قد تم التوصل إليه عام 1974م على ضوء نتائج مسح أجرته إحدى الجهات المتخصصة وشمل عدداً من المسؤولين عن التخطيط الكلى في عدد من المنظمات والذين أفادوا في ردهم على السؤال الخاص بماذا تعنى كلمة إستراتيجية بالنسبة لهم بأن الإستراتيجية هي عبارة عن عملية تحديد وتقييم البدائل المتاحة لتحقيق رسالة أو هدف المنظمة الموضوع مسبقاً واختيار البديل المناسب الذي يجب على المنظمة تبنيه. وعرفت الإستراتيجية بأنها عبارة عن نمط استجابة المنظمة لعوامل التأثير في البيئة التي تعمل فيها وهي بهذا تربط بين موارد المنظمة والتحديات والمخاطر التي تفرضها البيئة الخارجية<sup>3</sup>.

وأيضاً تعرف الإستراتيجية بأنها "تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل وليس وصول المنظمة إلى هذا الوضع وهي الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما

Steiner Georga A and John B, Miner ,**Management Policy and Strategy Macmilanpub** (1) CO.NEW YORK,1997P.19

(2) الطيب مصطفى أبو قناية، مرجع سابق، ص 18

(3) عمر أحمد عثمان المقلي، مرجع سابق، ص 26

واتجاهها، وتتصل هذه الخيارات بمجال المنتجات أو الخدمات والأسواق والقرارات الهامة والنمو العائد وتخصيص الموارد في المنظمة<sup>1</sup>.

"والإستراتيجية تشير دائماً إلى تصور المنظمة لمركزها في المستقبل...أي أنها توضح طبيعة واتجاه المنظمة وأهدافها الأساسية.فهي في إطار يرشد الاختيار بعيد المدى. ويجب عدم الخلط بين (ماذا، وكيف) وذلك في سياق الممارسات الإستراتيجية"<sup>2</sup>.

وكذلك يمكن تعريف الإستراتيجية "بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"<sup>3</sup>.

بناء على ما سبق يتبين انه يجب أن تكون لكل منظمة إستراتيجية قادرة علي أن تحقق أهدافها التي من اجلها قامت، وكذلك يجب ان تكون هذه الإستراتيجية مكتوبة ومدونة في وثائق المنظمة ويتم تعريف العاملين بها بصورة دورية حتي يتم استصحابها عند عملية التنفيذ، وكذلك مراجعتها بصورة مستمرة وقد يتطلب الأمر تعديلها وذلك لأن جميع المنظمات تكون عرضة لمؤثرات ومتغيرات داخلية وخارجية من البيئة التي تعمل فيها، ولكي تتمكن المنظمة من البقاء والنمو والتقدم وتحقيق أهدافها، لا بد من أن تكيف مع هذه البيئة التي تعمل فيها، والتي تختلف من منظمة إلى أخرى. يلاحظ أن التعريف الأخير للإستراتيجية يحتاج إلى تفسير حتى تتضح أبعاده الأساسية وهي:

1- إن الإستراتيجية ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة المنظمة في المجتمع "قد تكون منتجات، خدمات، دعم...الخ"، كما أنها قد تصبح غاية تستخدم لقياس مستوى الأداء داخل المنظمة، ويجب أن تكون الرسالة واضحة ومحددة تحديداً دقيقاً.

2- إن الإستراتيجية تهدف إلى خلق/تحقيق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، والتي تتسم بالكفاءة العالية بين عنصرين أساسيين وهما:

أ-خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة (Objectives) وبين غاية المنظمة (Purpose) فلا يمكن أن تعمل أى منظمة مع وجود تناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل المنظمة على تحقيقها.

ب- خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة التي تعمل بها تلك المنظمة، وهذا يعنى أن الإستراتيجية تعمل على أن تعكس رسالة المنظمة والظروف البيئية التي توجد فيها.وطالما أن تلك الظروف البيئية لا تتصف بالثبات النسبي فإنه يجب على واضع الإستراتيجية أن يغير أو

W. Zimmer man and B. Tregoe, **Top Management Strategy What it and How to Make it** (1)

Work, 1980 by Kepner, Tregoe incp.18

(2) عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص19

(3) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص3

يعدل من استراتيجياته لكي تستمر حالة التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة بصورة دائمة. ويتطلب هذا أن يقوم واضع الإستراتيجية بدراسة تحليلية مستمرة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة. فالإستراتيجية بناء على ما تقدم يمكن ان تعرف بأنها: "إطار عام مرشد للتفكير والتصرف تتخذه الإدارة العليا، يكون مستمداً من الأهداف العليا للمنظمة، ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجهاً للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي ولمواطن قوتها من خلال إحداث الموائمة والتكيف مع البيئة الخارجية وصولاً إلى أداء رسالتها"<sup>1</sup>.

### 3- السياسات Policies

عرفت السياسة بأنها عبارة عن موجّهات لعملية اتخاذ القرار وهي بذلك تعطي إشارات للمديرين فيما يتعلق بما يمكن أو ما لا يمكن اتخاذه من القرارات، والسياسة عادة ما توضع بصورة رسمية ومرتبطة بواسطة الإدارة للمنظمة وذلك بهدف تحسين فعالية المنظمة، وعكس بعض القيم الشخصية للإدارة العليا، والتغلب على بعض الصراعات التي يمكن أن تحدث عند المستويات الدنيا بالمنظمة، وعرفت أيضاً بأنها موجه عام ومرشد للتفكير في مجال إعداد واتخاذ القرارات وتكون موجهة للمرؤوسين وهي تحدد نطاق التصرف واتخاذ القرار وتعكس إطاراً موحداً لأنواع الأخرى من الخطط وتساعد المدير في تفويض سلطاته إلى معاونيه والاحتفاظ بحق الرقابة على أدائهم<sup>2</sup>.

"وكذلك تعرف بأنها مجموعة من العبارات الموجزة والتي توضع بقصد إرشاد المديرين عند تعاملهم مع المواقف المتكررة"<sup>3</sup>.

ينضح من التعريفات السابقة إن السياسة هي أحد الآليات المتاحة للإدارة العليا في المنظمة لوضع موجّهات عامة تهتدي بها المستويات الإدارية الدنيا في عملية اتخاذ القرار بالنسبة للمديرين وفي التصرف اليومي بالنسبة للعاملين في مجال التشغيل، وهي تساعد على تفويض السلطات بين المستويات الإدارية المختلفة.

### 4-الخطة Plan

يري (Rue and Holland) كما أورد عمر المقلي ان التخطيط يعنى تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة مستقبلية محددة، ماذا يجب على المنظمة عمله لتحقيق هذه الأهداف. والتخطيط يمثل أحد المهام الإدارية التي يؤديها جميع المديرين على مختلف مستوياتهم ويساعد في الإجابة على ثلاثة أسئلة رئيسية<sup>4</sup>:

(1) كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة (عمان: دار وائل للنشر، 2004م) ص 45

(2) عمر أحمد عثمان المقلي، مرجع سابق، ص 28

(3) محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 11

(4) عمر أحمد عثمان المقلي، مرجع سابق، ص 28

1- أين تقف المنظمة الآن؟

2- أين تريد المنظمة أن تكون في المستقبل؟

3- كيف يمكن للمنظمة الوصول إلى حيث تريد أن تكون؟

**السؤال الأول:** يتطلب تقييم الوضع الحالي، أما **السؤال الثاني:** فيسعى إلى التقرير بشأن الأهداف المطلوب تحقيقها مستقبلاً **والسؤال الثالث:** يستوجب توضيح الإجراءات اللازم اتخاذها وتحليل الآثار المالية لهذه الإجراءات، وعندما تكتمل الإجابة على هذه الأسئلة تكون الخطة قد تم إعدادها على الوجه السليم. والتخطيط يعتبر أساسياً في التعامل مع المستقبل ويعنى بتحديد المدلولات المستقبلية للقرارات الحالية وليس للقرارات التي ستتخذ مستقبلاً، وهناك العديد من المسميات التي وردت في الأدبيات لوصف أنواع الخطط المختلفة كالخطط الطويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل، والخطط الكلية والخطط الإستراتيجية والخطط التكتيكية.

### 5- التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning

تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي سواء في ميدان الإدارة بصفة عامة أو في ميدان الإدارة التعليمية (النظرية) بصفة خاصة "فهناك من ينظر إليه باعتباره عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية، وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة<sup>1</sup>".

"التخطيط الاستراتيجي هو التصميم والتبصير برسالة الشركة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك"<sup>2</sup>.

وكذلك يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه التبصر بالشكل المثالي للشركة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل، فالتخطيط الاستراتيجي أن هو<sup>3</sup> :

. كشف حجب المستقبل الخاص بالشركة.

. التبصر بملامح الشركة في المستقبل.

. تصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل.

. رؤية رسالة وأهداف الشركة مستقبلاً.

. تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة

أيضا عرف التخطيط الإستراتيجي على أنه: "عملية إختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات

(1) ريم محمد صالح، تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسات العربية في ظل بيئة متغيرة، مؤتمر

التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات (القاهرة: السحاب للنشر والتوزيع، 2009م) ص 138

(2) أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية: الدار الجامعية، بدون تاريخ نشر) ص 23

(3) نادية العارف، مرجع سابق، ص 9

والإستراتيجيات الموضوعية. ويمثل التخطيط الإستراتيجي العملية التخطيطية طويلة المدى التي يتم إعدادها بصورة رسمية لتحديد وتحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

لعل مما سبق يمكن القول ان التخطيط الإستراتيجي يتميز بثلاث خصائص رئيسية هي:  
أولاً: يركز التخطيط الإستراتيجي على ضرورة تطوير خطة شاملة للمنظمة ككل، وليس التخطيط لقسم أو إدارة معينة بالمنظمة.

ثانياً: يقوم هذا المفهوم على الاعتبارات طويلة المدى وليس الاعتبارات قصيرة المدى.

ثالثاً: يركز المفهوم على ضرورة وضع إجراءات رسمية للتخطيط الإستراتيجي والذي يعمل بالتزامن مع وضع الميزانيات للمدى القصير، فالأهداف والإستراتيجيات والخطط تدرج في وثائق المنظمة وتراجع بصورة دورية ويتم الاستفادة فيها من خبرات "خبراء" متفرغين أو متعاونين لتنسيق العملية التخطيطية.

وبعد هذا التوضيح والعرض لمفهوم التخطيط الإستراتيجي بصفة خاصة هنالك سؤال يدور في الذهن وهو: هل التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية وجهان لعملة واحدة ويمكن استخدامهما بصورة متبادلة بحيث يعنى فيهما الواحد عن الآخر؟

أهمية هذا السؤال تتبع من الخلط الوارد في بعض المساهمات الأكاديمية وممارسات بعض المديرين في تعاملهم مع هذين المصطلحين. والإجابة المختصرة والمنطقية والموضوعية لهذا السؤال هي بالنفي للأسباب التالية:

1- ان مهمة التخطيط بصورة عامة، تشغيلياً كان أم استراتيجياً هي أحد مهام المدير التي تشتمل أيضاً على التنظيم والتوجيه والرقابة، ولذا فإن مصطلح الإدارة الإستراتيجية يعتبر أوسع نطاقاً من التخطيط الإستراتيجي، وله مدلولات إدارية أكبر.

2- أن التخطيط الإستراتيجي يعتبر جزءاً من عملية الإدارة الإستراتيجية وهو يمثل المهام الثلاثة الأولى من مهام الإدارة الإستراتيجية (تحديد مجال عمل المنظمة وتطوير رؤية متكاملة بالنسبة لرسالتها، وترجمة الرسالة إلى أهداف إستراتيجية محددة وإعداد إستراتيجية تحقق الأهداف الإستراتيجية، وتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية وعليه فإن تنفيذ الإستراتيجية ومراقبة الأداء والرقابة الإستراتيجية) تقعان خارج نطاق التخطيط الإستراتيجي.

3- إن المنظمات التي تتبنى أسلوب التخطيط الإستراتيجي غالباً ما تتجح في التخطيط لسلعها وأسواقها ولكنها تفتقر للإستراتيجيات والخطط اللازمة للقوى العاملة (الموارد البشرية)، والتنظيم، والبحوث والتطوير، والمشتريات والإمدادات والتمويل والتغيير الاجتماعي والسياسي<sup>2</sup>.

(1) عمر أحمد عثمان المقلي، مرجع سابق، ص 34  
(2) المرجع السابق، ص 36

## 6- التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking

يشير التفكير الاستراتيجي الي توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة علي فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة علي كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة الي إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة<sup>1</sup>.

## 7- الأهداف Objectives

الأهداف هي "النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباعا لاستراتيجيات المطبقة، وتحدد الأهداف ما الذي يجب انجازه ومتى، كما يجب التعبير عنها في صورة كمية. وتختلف الأهداف عن الغايات Goals بان الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدد بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً. علي سبيل المثال قد تتمثل غاية منظمة ما في تحقيق الريادة السوقية"<sup>2</sup>.

إذا الغاية تعبر عن النتائج المراد تحقيقها علي مدي زمني طويل نسبياً أطول زمنياً من الأهداف وهي ترتبط بالإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي علي المدى الزمني الطويل ويهتم وبوضعها وتحديد ما علي مستوي إداري في المنظمة لأنها تحتاج إلي تفكير استراتيجي ومهارات ذهنية عالية. تعتبر الأهداف وتحديد ما بصورة معقولة ركناً أساسياً في العملية الإدارية في كافة أشكالها وعلى كافة مستوياتها وذلك لان الأهداف تحدد الاتجاه الذي تسير فيه المنظمة وتبنى عليها الإستراتيجيات والسياسات والخطط، كما أن وضوح الأهداف يوفر أساساً قوياً لتطوير المعايير اللازمة لتقييم أداء المنظمة وتحديد الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر، حيث أن نجاح المنظمة يقاس بمدى تحقيقها لأهدافها بالكفاءة والفعالية المطلوبتين. وعرف الهدف بأنه أمل تسعى المنظمة إلى تحقيقه في الأجل الطويل وبمعنى آخر الهدف ما تريد المنظمة تحقيقه<sup>3</sup>.

أيضاً عرف الهدف بأنه: "عبارة عن بيان ما تتوى المنظمة تحقيقه، وعادة تصاغ الأهداف في إطار يحدد مستوى الإنجاز المطلوب في حيز زمني محدد، ويمكن أن توضع الأهداف في شكل كمي، وأن تصاغ بأسلوب مبسط يسهل فهمه لجميع المعنيين وأن تكون قابلة للقياس"<sup>4</sup>.

ويمكن تصنيف الأهداف إلى أهداف قصيرة المدى (عام واحد أو أقل) وأهداف متوسطة المدى (عام إلى 3 أعوام) وأهداف طويلة المدى (3 أعوام فأكثر) كما أنه يمكن تصنيفها على أساس

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 45

(2) ثابت عبد الرحمن إدريس، وجمال الدين محمد المرسى، ص 43

(3) عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 29

(4) عمر أحمد عثمان المقلي، مرجع سابق، ص 37

مدى شمولها واتساع تأثيرها في المنظمة وهي أهداف كلية تطبق على المنظمة ككل. أما الأهداف التي تخص قسماً معيناً بالمنظمة فتعرف بأهداف القسم وتلك التي تطبق على إدارة محددة يطلق عليها أهداف الإدارة. ومن الأهداف الشائعة الاستخدام في المنظمات هدف الربحية (الأرباح الصافية)، هدف النمو، هدف حصة السوق، هدف الكفاءة والفعالية (خفض التكلفة والجهد)، هدف البقاء (تفادي الإفلاس)، هدف التوسع في السوق، هدف الابتكار والتطوير (القيادة التكنولوجية)، هدف المساهمة في خدمة المجتمع (التوظيف، الزكاة، الضرائب، التبرعات)، هدف رفاهية العاملين (الأمان، الأجور، المزايا الوظيفية) ... الخ. وتتمثل أهمية تحديد الأهداف في الآتي<sup>1</sup>:

1- تحديد بيئة المنظمة وشرعيتها القانونية وأسباب وجودها في البيئة.

2- تحديد رسالة المنظمة .

3- التنسيق بين مراكز اتخاذ القرارات .

4- تقييم الأداء حيث توفر الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المنظمة وعلى مستوى الوحدات وعلى مستوى ميدان الأعمال الذي تنتمي إليه المنظمة.

## 8-غايات المنظمة Goals

تعرف غايات المنظمة بأنها "تعبير عما تنوي المنشأة تحقيقه بشكل عام ومن خلال جهد متواصل وعبر فترة زمنية طويلة الأجل. أمثلة:تحسين رضا العميل من خلال جودة المبيعات والخدمة المقدمة، تحسين معدلات استغلال الموارد، تحسين الجودة، المحافظة علي استقرار الأسعار ومعدوليتها، زيادة الإنتاجية، زيادة المبيعات، المحافظة علي معدل مرتفع من العائد علي حقوق المالك"<sup>2</sup> .

## 9- غرض المنظمة Purpose

الغرض "هو الشيء الذي من اجله وجدت المنشأة لكي تفعله. ومن الضروري أن نعكس الجملة الدالة علي الغرض بسرعة وبوضوح كيفية قيام المنشأة بإشباع حاجات المستهلكين. ومن أهم شروط الغرض الجيد: أن يتصف بالعمومية عند صياغته، أن يكون جوهرياً وأساسياً، أن يكون مؤثراً وفعالاً، أن يتصف بالاستمرارية. مثال لغرض احدي شركات الاستشارات الإدارية وهو: مساعدة الشركات والهيئات والمؤسسات علي ان تكون أكثر نجاحاً"<sup>3</sup>.

## 10- الرؤية الإستراتيجية Strategic Vision

الرؤية الإستراتيجية هي "طموحات المنظمة وأمالها في المستقبل والتي لايمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية،وهي لاتمثل مرشداً محددًا لاستراتيجيات المنظمة نظراً لعمومية التوجهات التي

(1) عيد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 30.

(2) نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا-إعداد-تنفيذ-مراجعة (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2006م) ص 45

(3) المرجع السابق، ص 46

تحتويها. والرؤية هي الأساس العام الذي تبني عليه الرسالة، في حين أن الرسالة تتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية<sup>1</sup>.

فغالباً ما تحدد المنظمة في رؤيتها أنها تحلم وتتطلع أن تكون صاحبة الريادة في العالم في مجال عملها لخدمة قطاعات مختلفة من العملاء أو الأسواق. في حين أن الرسالة تحدد أن المنظمة تسعى لتحقيق جزء معين من هذا الحلم أو الطموح أي جزء من الرؤية في حدود الإمكانيات المتاحة.

### 11- رسالة المنظمة Mission

رسالة المنظمة "هي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً. والرسالة تحدد بوضوح طبيعة النشاط الذي تعمل فيه المنظمة وخصائص ما تقدمه من منتجات وخدمات، كما تحدد العملاء الذين تستهدف المنظمة إشباع حاجاتهم والإطار الأخلاقي والتكنولوجي الذي يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة"<sup>2</sup>.

وتعرف رسالة المنظمة بأنها عبارة عن "تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها"<sup>3</sup>.

### 12- الإستراتيجيون Strategists

هم هؤلاء الأفراد المسؤولين بدرجة كبيرة عن نجاح أو فشل المنظمة، وهم طبقة الإدارة العليا ورؤساء الوحدات الإستراتيجية (Strategic Business Units) ورؤساء الأنشطة الرئيسية وتطلق عليهم عدة مسميات مثل رئيس مجلس الإدارة، العضو المنتدب، المالك، المدير التنفيذي، العميد، أو رجل الأعمال. وهم الذين لهم حق اتخاذ القرارات الإستراتيجية<sup>4</sup>.

"ويري البعض ان الاستراتيجيين يتحملون ثلاث مسؤوليات أساسية في المنظمات: خلق مجال للتغيير، بناء الالتزام والملكية، والموازنة بين الاستقرار والتجديد"<sup>5</sup>.

وتدفع لهم مرتبات عالية لأنهم يتحملون أخطار فشل إستراتيجياتهم ويتصفون بالندرة النسبية.

### 13- الفرص والتهديدات Opportunities and Threats

"الفرص هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر إيجاباً عليها، والتهديدات هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المنظمة وتؤثر عليها سلبياً وتقاس الفرص والتهديدات بالنسبة لنقاط القوة والضعف للمنظمة"<sup>6</sup>.

(1) محمد احمد عوض، مرجع سابق، ص 46

(2) المرجع السابق، ص 9

(3) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 4.

(4) محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 11

(5) نادية العارف، مرجع سابق، ص 18

(6) محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 9

#### 14- نقاط القوة والضعف Strengths and Weaknesses

"نقاط القوة هي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون. وتتمثل نقاط الضعف في قصور الإمكانيات، والمشكلات التي تعوق المنظمة عن المنافسة بفاعلية كما إنها تقلل من رضا المتعاملين معه"<sup>1</sup>.

#### 15- البيئة الخارجية External Environment

"تتكون البيئة الخارجية من المؤسسات والأفراد والقوى الاجتماعية والسياسية الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمة كما ان المنظمة تؤثر عليها"<sup>2</sup>. ان المنظمات تتأثر بالبيئة الخارجية كما ان لها تأثير علي البيئة الخارجية ويتضح ذلك جليا عندما تدخل المنظمات في التحالفات والتكتلات الاحتكارية والشبكات ( Coalition, Cartels, ) (Networks)

16- البيئة الداخلية Internal Environment "تتكون البيئة الداخلية من الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات المنظمة الإدارية ومواردها البشرية والمادية والتي تميز (الحضارة) الثقافة السائدة فيها والقيم والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية"<sup>3</sup>.

17- فلسفة المنظمة Philosophy فلسفة المنظمة هي عبارة عن "المعتقدات الأساسية، القيم، الأولويات التي يلتزم بها صناع القرارات الإستراتيجية داخل المنظمة. كما تعبر الفلسفة أيضا عن نوايا المنشأة في أداء نشاطها ومسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الخارجي"<sup>4</sup>.

18- القوي الدافعة الإستراتيجية Strategic Thrusts "هي القضايا الإستراتيجية التي يجب أن تواجهها المنشأة خلال فترة زمنية طويلة الأجل (3-5 سنوات) وذلك حتي يمكنها تحقيق موقعا متميزا ومركزا قويا في الأسواق التي تنافس فيها. ومن أمثلة تلك القضايا: استبعاد أو التخلص من بعض الأنشطة، تخفيض وترشيد التكاليف، زيادة الاستثمارات، تخفيض معدلات الاقتراض، إعادة هيكلة المنشأة، تنمية وتطوير مهارات وخبرات العاملين بها"<sup>5</sup>.

19- العميل Customer "العميل هو المستفيد من السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة ويتوقف نجاح المنظمة أو فشلها على الدرجة التي يتم بها إشباع حاجات العملاء من خلال السلع والخدمات التي تقدمها. وعلى المنظمة أن تحدد في رسالتها إجابة محددة عن السؤال التالي : لمن تقدم (منتجاتنا) أو خدماتنا أو سلعا ؟"<sup>6</sup>.

(1) محمد احمد عوض ،مرجع سابق، ، ص 9  
(2) المرجع السابق، ص 9  
(3) المرجع السابق، ص 10  
(4) نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 47  
(5) المرجع السابق ، ص 50  
(6) محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 11

**20- البرامج: Programs** "البرنامج هو مجموعة من النشاطات والخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد، إنها تعمل علي تفعيل الإستراتيجية وقد تتضمن إعادة هيكلة المنظمة أو تغيير في ثقافتها أو البدء بجهود بحثية جديدة"<sup>1</sup>.

**21- الميزانيات: Budgets** "هي ترجمة البرامج إلي قيم نقدية. إنها تتضمن وضع قوائم للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والمتابعة. كأن نضع ميزانية للإعلان وأخري للحوافز، وثالثة للبحث والتطوير"<sup>2</sup>.

**22- الإجراءات: Procedures** "يشار إليها بالإجراءات التشغيلية المعيارية؛ إنها تصف تفصيلاً الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها لإنجاز برنامج المنظمة. علي سبيل المثال قد تضع المنظمة إجراءات محددة لكيفية استيراد الموارد الأولية من السوق المحلية أو الأجنبية. وقد تتضمن الإجراءات قائمة بالموردين الذين يجب الاتصال بهم وطرق كتابة نموذج موافقة وتفاصيل الدفع"<sup>3</sup>.

### 2-3 أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تتمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية في الآتي<sup>4</sup>:

- 1- تجعل المديرين أكثر استجابة ووعياً لما يدور في البيئة الداخلية والخارجية .
  - 2- تؤدي الي تنمية و"تطوير" عادات التفكير في المستقبل.
  - 3- تعمل علي دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية.
  - 4- تؤدي إلي التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.
  - 5- توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة.
  - 6- تعمل علي توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير .
  - 7- تساهم في تحديد توجهات المستقبل ... إلى أين توجه المنظمة؟.
  - 8- تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة.
- ومما سبق يمكن القول ان عملية الإدارة الإستراتيجية عملية تمكن الإدارة العليا من تحديد التوجهات طويلة الأجل للمنظمة وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعه .

(1) مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005م) ، ص 32

(2) مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 32

(3) المرجع السابق، ص 32

(4) بتصرف من: عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 20

## 2- 4 أهداف الإدارة الإستراتيجية:

- تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المنظمة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوى للمنظمة، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية<sup>1</sup>:
- 1- تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
  - 2- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وتقوية مركزها التنافسي، وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع منه .
  - 3- تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات.
  - 4- زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.
  - 5- إيجاد المقياس الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية، فالإدارة التي تفشل في تحقيق أهداف المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.
  - 6- الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة ودرء ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة، وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاح المنظمة .
  - 7- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المنظمة هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين (أي المنظمات الأخرى).
  - 8- إيجاد نظام للإدارة الإستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في حل المشكلات.
  - 9- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء داخل المنظمة.

(1) محمد احمد عوض، مرجع سابق، ص 7

10- تسهيل عملية التنسيق والاتصال داخل المنظمة وزيادة فعاليتها والعمل على منع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة .

11- تساهم في عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توزيعها وتخصيصها بين البدائل المختلفة

12- تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة المنظمة وتوحيد اتجاهاتها.

## 2-5 فوائد الإدارة الاستراتيجية

1- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية: تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها، مما يمكن من تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة... أي ان الإدارة الإستراتيجية تسمح للمنظمة بالاستعداد المسبق للمستقبل (بدلا من الاستجابة له فقط) والتأثير في الأنشطة المختلفة وبالتالي في ممارسة السيطرة على مستقبلها الخاص.

2- تاريخيا، كانت الفائدة الأساسية للإدارة الإستراتيجية تنحصر في مساعدة المنظمة في عمل استراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الاستراتيجي. وبالرغم من أن ذلك لازال يشكل ميزة أساسية في الإدارة الإستراتيجية، إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد علي أن "العملية" Process وليس القرار أو التوثيق، هي المساهمة الأهم للإدارة الإستراتيجية. فالأسلوب والطريقة التي تمارس بها الإدارة الإستراتيجية تحتل أهمية استثنائية فالهدف الأساسي للعملية هو تحقيق الفهم والالتزام من قبل جميع العاملين (المدرء والموظفين). وقد يكون التفهم من بين أهم الفوائد للإدارة الإستراتيجية، متبوعا بالإخلاص والالتزام. وحينها يفهم كل من المدير والموظف أو العامل ماذا تفعل المنظمة ولماذا، سيشعر كل منهم انه جزء من هذه المنظمة وسيكون أكثر التزاما بمساعدتها في تحقيق أهدافها. وتشير الدراسات الميدانية إلي تزايد إبداعات العاملين عندما يستوعبوا ويدعموا رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها<sup>1</sup>.

3- 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 قياسا في وضعها في المدى القصير، ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحجم نقاط الضعف داخليا.

4- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة: أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمات التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية هي أكثر نجاحا من تلك التي لا تستخدم هذا الاختصاص، فهناك علاقة

(1) مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 20

إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى. "ذكر ذلك (Miller and Cardinal 1997:49) كما أورده (مؤيد سعيد السالم) في كتابه أساسيات الإدارة الاستراتيجية"<sup>1</sup>.

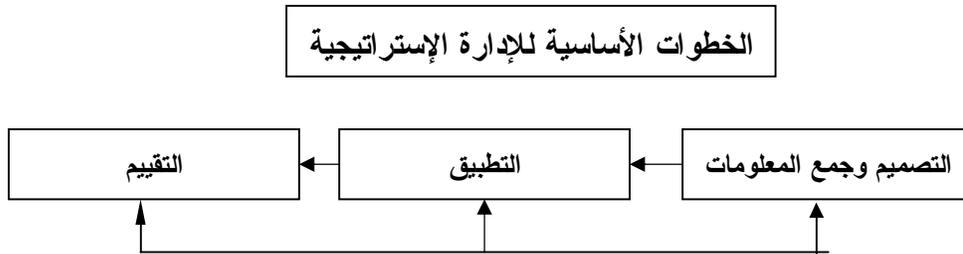
5- تدعيم المركز التنافسي: تقوي الإدارة الإستراتيجية مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية الشديدة، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة، كما تساعد المنظمة علي الاستفادة من مواردها المتنوعة نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية علي أمور السوق.

6- التخصيص الفعال للإمكانات والموارد: تساعد الإدارة الإستراتيجية علي توجيه جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد، كما تساهم في حسن استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب علي نواحي الضعف"<sup>2</sup>.

## 2-6 مراحل الإدارة الإستراتيجية

تمر الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في جملتها عملية (Process) ذات خمس خصائص أساسية. أولها: لا يمكن البدء في مرحلة ما قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها، ثانياً: إن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها، ثالثاً: أن مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها. فالتغيير في الرسالة يؤثر على تغيير مفهوم البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي سوف يتم تقييم كل منهما، كما أن نتائج تقييم البيئة قد يؤدي إلى تغيير الرسالة. رابعاً: إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة. فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية تتم على فترات دورية. خامساً: أنه ينبغي النظر للإدارة الإستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها"<sup>3</sup>.

### شكل (2-1) يوضح الخطوات الأساسية للإدارة الإستراتيجية



المصدر: محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العملية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م)، ص 13

(1) المرجع السابق، ص 20

(2) مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 21

(3) محمد احمد عوض، مرجع سابق، ص 13

تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاثة مراحل أساسية<sup>1</sup> :

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 الاستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية والاستراتيجيات الوظيفية. ويلاحظ أن رسالة المنظمة تحدد البيئة التي سوف يتم تجميع المعلومات عنها في نفس الوقت فإن اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال عملية التغيير يمكن أن تؤدي إلى تغيير رسالة المنظمة وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات اختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها وينبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث ان نتائجها ذات اثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات و سلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة والبحوث التي سوف تجرى والموارد التي سوف تستخدم.

2- **مرحلة التطبيق:** تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل في الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنظمة المختلفة كأظمة المعلومات وتحديد الإجراءات وتغيير مفهوم الأنشطة واهتماماتها وتحديد خصائص القوى العاملة وتوزيعها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات. وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فان هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة. ولعل أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلقها وليست تقليدية.

3- **مرحلة التقييم:** تخضع كل الاستراتيجيات 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 الاستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق أهدافها ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات أو لتغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات .

(1) محمد احمد عوض، مرجع سابق، ص 14

## 2-7 معوقات التخطيط الاستراتيجي

إن استخدام التخطيط الاستراتيجي ليس أمراً هيناً فهناك، عقبات تجعل التخطيط الاستراتيجي أمراً صعباً. وفما يلي بعض العقبات التي قد تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي<sup>1</sup>:

- 1- عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:
  - أ- اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي .
  - ب- اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤوليته .

ج- اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ علي عملية التخطيط الاستراتيجي .

2- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط الاستراتيجي متقادماً قبل ان يبدأ وذلك للأسباب التالية:

أ- حدوث تغير سريع في عناصر البيئة (القانونية، السياسية، والاقتصادية،...الخ).

ب- ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة .

3- مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطباعاً سيئاً في ذهن المدير وذلك للأسباب التالية :

أ- مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبلاً للفكرة.

ب- مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الاستراتيجية لا تجعل المدير مقدرًا للفكرة .

ج- وجود خطأ في إدارة الخطط الاستراتيجية يجعل المدير يعتقد بان الفكرة غير مجدية .

4- ضعف الموارد المتاحة مثل :

أ- ضعف الموارد المتاحة.

ب- صعوبة الحصول علي مواد أولية .

ج- صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية.

د- نقص في القدرات الإدارية.

5- التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلي وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية :

أ- تستغرق المناقشات حول رؤية ورسالة وأهداف الشركة وقتاً طويلاً من الإدارة العليا.

ب- الأمر يحتاج إلي كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

بالإضافة إلي ما تقدم فان هناك بعض الانتقادات إلي وجهت إلي عملية التخطيط الاستراتيجي

أوردها (إسماعيل السيد، 2000م) وأشار الي "الدراسة التي قام بها ( Kallman and

Shapiro, 1978) والتي تشير إلي عدم وجود فروق ملحوظة بين الشركات التي أخذت بمفهوم

التخطيط الاستراتيجي وتلك التي لم تأخذ به وذلك في قطاع النقل. وقد أعزيت هذه النتيجة إلي

حقيقة ان البيئة الخاصة بهذه المنظمات تتسم بالاستقرار النسبي، وان المنظمات العاملة في هذا

(1) نادية العارف، مرجع سابق، ص 13

القطاع لا تستطيع التحكم في تكلفة التشغيل أو تكلفة المعدات المستخدمة ومن ثم قلت الحاجة إلي التخطيط الاستراتيجي"<sup>1</sup>.

"توصلت الدراسات التي حاولت ان تقيس موضوعيا العلاقة المتوقعة بين التخطيط الاستراتيجي الرسمي وأداء المنشأة إلي نتائج غير حاسمة،(متناقضة) فعلي سبيل المثال توصلت الدراسات التي قام بها كل من أنسوف (Ansoff)، ثوين وهاوس (Thune and House)، هارولد وبرت (Herold and Burt)، ايسنك وماكنونالد (Eastlack and Mcdonald)، وود (W00d)، كراجر ومالك (Karger and Mailk)، وميلر (Miller)، ولش (Welch)، وكثيرين غيرهم الي ان المنشآت التي تمارس التخطيط الاستراتيجي تتفوق أدائيا (في الأداء) علي تلك التي لا تمارسه"<sup>2</sup>. "ومن ناحية أخرى توصلت دراسات أخرى قام بها كل من (مينشل، فولمر، ليندسي) وكثيرين غيرهم إلي انه ليس هناك مردود من التخطيط الاستراتيجي. (لكن رغم هذه النتائج السلبية) يفسر راهين (Rhyne) هذه النتائج المتناقضة بأنها حدثت نتيجة استخدام مقاييس مختلفة للتخطيط والأداء بجانب الفشل المتعارف عليه في اخذ اثر الصناعة والتركيز علي إجمالي العائد للمساهمين وفصل التخطيط عن المراحل الأقل تطورا من التخطيط. ولقد اكتشف راهين (Rhyne) علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء وقد اختتم بحثه قائلا: تؤكد هذه النتائج ان وصف نظرية الإدارة الاستراتيجية صادق فعلا"<sup>3</sup>.

## 2-8 مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية

في ضوء نتائج البحث الذي أجراه ثلاثة من الباحثين بشركة ماكنزى Mckinsey co لدراسة تطور الإدارة الاستراتيجية في 120 شركة يمكن تقسيم تطور الإدارة الاستراتيجية إلى أربعة مراحل هي<sup>4</sup>:

**المرحلة الأولى:** هي مرحلة التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي: حيث يكون اهتمام المنظمة مركزاً على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية وتكون الأهداف المالية (الإيرادات والتكاليف) محددة بدقة وتسعى المنظمة جاهدة لتحقيقها في الأجل القصير ويكون التركيز أيضا موجهها على الأنشطة الوظيفية للمنظمة. قد يكون للإدارة العليا بالمنظمة بعض الاستراتيجيات لكنها غير محددة أو تم تصميمها غير أنها لا تظهر إلى حيز الوجود خاصة في المنظمات الناشئة حديثاً أو صغيرة الحجم.

**المرحلة الثانية:** هي مرحلة التخطيط الذي يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة وفي هذه المرحلة تزداد أهمية دراسة البيئة الخارجية وعوامل تأثيرها على المنظمة. الأمر الذي يؤدي

(1) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 37

(2) توماس وهلين ودافيد هنجر، مرجع سابق، ص 30

(3) نقلا عن: توماس وهلين ودافيد هنجر، مرجع سابق، ص 31

(4) عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 74

إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين اتخاذ القرارات المتعلقة بالمراكز التنافسية للمنظمة أما المعوقات التي قد تحدث تتمثل في التعارض بين الاهتمام بالإحداث المقبلة نظام المكافآت أو الأجور مثلا وغالبا ما يكون التركيز على الأداء في الأجل القصير والمتوسط بالإضافة إلى مشاكل توفير البيانات اللازمة للتخطيط واحتمالات ان تكون عملية التخطيط مجرد عملية تعديل للخطة السابقة.

**المرحلة الثالثة:** وتمثل مرحلة التخطيط الموجه خارجياً وتتميز هذه المرحلة بمحاولة فهم حقيقة السوق وواقعيته وظواهره ويكون الاعتماد الأساسي في التنبؤ على الأساليب الأكثر استجابة للمستهلكين والسوق وتحولاتها. وتمثل هذه المرحلة بداية التفكير الاستراتيجي الحقيقي وأخيرا فان عدم وجود التكامل الدقيق في الجهود التخطيطية للوحدات التنظيمية المختلفة بالمنظمة يعتبر نقطة الضعف الرئيسية في هذه المرحلة.

**المرحلة الرابعة:** تمثل مرحلة الإدارة الاستراتيجية حيث يوجد الاندماج بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في عملية واحدة ويكون التخطيط الاستراتيجي مرتبط بصورة مباشرة بالقرارات التشغيلية وهذا المدخل المتكامل للتخطيط والتنفيذ يتم من خلال ثلاثة عناصر أساسية هي:

- 1-عمومية التفكير الاستراتيجي: حيث يكون جميع المديرين قد تعلموا كيف يفكرون بطريقة إستراتيجية، ويكون الجميع(الإدارة العليا الوسطى والتشغيلية) مشاركين في الإدارة الاستراتيجية.
- 2-عملية التخطيط المكثف والعميق والمرن والخلق وهذا يتطلب من الإدارة العليا التدقيق والتثبيت في كل المعلومات المتعلقة بالعملية التخطيطية ودراسة بيئة المنظمة داخليا وخارجياً
- 3- نظام القيم المساعد/المساند ويعتبر بناء هذا النظام من مسئولية الإدارة العليا نحو بعض القضايا والأمور ذات الأهمية الخاصة (الحرية/ الحساسية) مثل روح الفريق والمغامرة والاتصال المفتوح وحرية تبادل المعلومات في كل المستويات وفرق العمل.. الخ. إذن الإدارة الاستراتيجية مهمة لكل المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها ولا تقتصر على المنظمات التي تهدف إلى الربح فحسب بل تتعداها المنظمات الخدمية والتطوعية ولكن تكون ظاهرة وواضحة في المنظمات الكبيرة الحجم التي تتعدد وحداتها الاستراتيجية .

## 2-9 الاتجاهات الحديثة للفكر الإستراتيجي

يعتمد الفكر الإستراتيجي الحديث على مفاهيم أساسية تعتبر المرشد الأساسي للمنظمات التي تسعى للتفوق على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر المتعاملين (العملاء) معها واهم اتجاهات هذا الفكر في هذا العصر هي<sup>1</sup>:

(1) نادبة العارف، مرجع سابق، ص 39

1- **العولمة: Globalization** يعتمد الفكر الإستراتيجي على إدراك أن البيئة هي وحدة كونية متكاملة (Globalization) فالبيئة التي تعمل فيها المنظمات لا تقتصر فقط على البيئة المحلية بل تمتد لأبعد من ذلك بحسب طبيعة نشاط المنظمة وحجمها. فالمنظمات تنظر للأسواق العالمية باعتبارها أسواق محتملة وفرص ينبغي أن تسعى لاستغلالها كما أن معظم المنظمات لا تكتفي بالموردين المحليين بل تبحث عن مصادر للتوريد أرخص وأكثر كفاءة، سواء تعلق ذلك بالموارد أم بالعمالة هذا ولم يتوقف تعريف المنافسة على المنافسين في السوق المحلي بل اتسع تعريف المنافسة ليشمل العالم كله ويمتد أكثر ليشمل المنظمات التي تعمل في صناعات أخرى ويمكن أن تنتج بدائل تنافس منتجات المنظمة.

2- **الجودة الشاملة:** لم يعد مقبولاً استراتيجياً الاعتماد على فكرة الميزة التنافسية الوحيدة، فلم تعد المنظمات قادرة على الاعتماد على ميزة تنافسية وحيدة تميزها عن المنافسين. مثل اعتماد على تقديم سلعة رخيصة بل تحولت المنظمات لفكرة الجودة الشاملة والجودة الكاملة ( Zero Defect) والتي تعنى أن المنظمة تنافس على كل خصائص السلعة وعلى جودة كل ما تقدمه من خدمات وما تقوم به من أعمال وأنشطة. فقد بينت التجارب تعدد أسباب فشل المنظمات وأظهرت أن النجاح الحقيقي هو التركيز على الكفاءة وعلى جودة كل أجزاء المنظمة ككل.

3- **زيادة أهمية العميل:** أدركت المنظمات المعاصرة ان التنظيم الداخلي الإجراءات والقواعد ينبغي أن توضع من أجل العميل لزيادة رضاه. فالمنظمات التي لا تفكر في خصائص منتجاتها ومزاياها ولكن تفكر فيما تشبعه من احتياجات للعميل، فكل عمليات التصميم والتنفيذ والتقييم ينبغي أن تتم من وجهة نظر العميل باعتباره محور اهتمام الإدارة الإستراتيجية ومن ثم تحول الاهتمام من المنتج إلى العميل ورغباته واحتياجاته.

4- **نسبية الفرص والتهديدات والقوة والضعف:** أدركت المنظمات أنه لا توجد فرصة مطلقة أو تهديد مطلق، فهذه أمور نسبية تختلف من منظمة لأخرى وتختلف من وقت لآخر بالنسبة للمنظمة ذاتها، فما يمكن اعتباره قوة في بداية المنظمة مثل انتشارها الجغرافي الواسع قد يعتبر نقطة ضعف عند تدهور المنظمة نظراً لصعوبة التخلص من بعض منافذ التوزيع في بعض المناطق الجغرافية، كما أن تحديد الفرص والتهديدات يتوقف على إمكانيات المنظمة متمثلة في نقاط قوتها وضعفها. كما أدركت المنظمات أن نقاط قوتها وضعفها ليست مسألة مطلقة أيضاً بل ينبغي أن تقيم بالمقارنة بالمنافسين فالاختلاف في القوة والضعف بالمقارنة بالمنافسين هو الذي يؤخذ في الحسبان.

## 2-10 التحديات الإستراتيجية

تواجه المنظمات عدة تحديات إستراتيجية لا يمكن مواجهتها والاستفادة منها إلا إذا أُدبرت المنظمة إدارة إستراتيجية وفيما يلي استعراض لأهم هذه التحديات<sup>1</sup>:

1- **زيادة سرعة التغيرات**: يلاحظ أن معدل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية قد أخذ في التسارع خلال السنوات القليلة الماضية، والتغير هو الذي يخلق الفرص والتهديدات. ومن ثم فقد أصبح وضع الإستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمراً هاماً وحيوياً في المنظمات المعاصرة بالمقارنة بأهمية الإستراتيجيات في المنظمات التي كانت تعمل في بيئة أكثر استقراراً وثباتاً.

2- **ازدياد حدة المنافسة**: لم تعد المنافسة بين المنظمات تقتصر على السعر وجودة المنتج فقط كما كان الوضع في الماضي، بل تعددت أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة. وأصبح من الضروري تتبع استراتيجيات المنافسين ورغبات العملاء حتى يمكن وضع استراتيجيات لمواجهة استراتيجيات المنافسين المتعددة، ومما زاد من حدة المنافسة الاتجاه نحو العولمة واتساع نطاق المنافسة لتشمل العالم كله ودخول الشركات العملاقة التي تعتبر السوق المحتمل لها هو بقعة من بقاع العالم.

3- **تغير هيكل العمالة**: لم تعد المنظمات تعتمد على العامل الغير ماهر القادر فقط على القيام بأعمال بسيطة متكررة والذي من السهل تدريبه ونقله من عمل لآخر ، كما كان هيكل العمالة في عصر خط الإنتاج المستمر الذي كان النجاح فيه يعتمد على النمطية وتحقيق وفورات الحجم الكبير فنجاح المنظمات العصرية يتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة في الإنتاج والتسويق والتمويل والذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي من الممكن أن تسهم في وضع استراتيجيات ذات كفاءة وفاعلية في زيادة رضا العميل عما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات.

4- **ندرة الموارد**: أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة سمه العصر، وأصبح على المنظمات وضع الإستراتيجيات التي تضمن وتوفير الموارد بالقدر والموصفات اللازمة وفي الوقت المناسب. فقد انتهى عصر الوفرة للكثير من مستلزمات الإنتاج. وأصبحت الندرة هي السمة الغالبة التي تحكم مدى توافر الموارد.

5- **الاهتمام بالبيئة**: تعاظم الاهتمام بحماية البيئة وازدادت قوة جماعات حماية البيئة (حماية المستهلك) وتعاظم تأثيرها وقدرتها على التأثير على المنظمات وعلى صانعي القرارات السياسية. ولم تعد المنظمات قادرة على تحدى قوانين البيئة أو تجاهلها بل عليها أن تضع

(1) محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 32

الإستراتيجيات التي تضمن عدم إثارة هذه الجماعات القوية التي تمثل غالباً تهديداً بالغاً على المنظمات.

6- **ازدياد أهمية الاستراتيجيين:** بات واضحاً أن نجاح المنظمات العصرية هو نتاج استراتيجيات مبتكرة وضعها استراتيجيين على مستوى عال من الكفاءة تدفع لهم المنظمات ملايين الدولارات من أجل إستراتيجية فقط، فليس لهؤلاء عمل سوى إدارة المنظمة إدارة إستراتيجية لتحقيق التفوق على المنافسين وزيادة رضا العاملين مع المنظمة، وأصبح التنافس عليهم بالغاً لأنه أصبح ضرورياً لمواجهة المنافسة العالمية القوية.

## 2-11 مستويات الإدارة الإستراتيجية:

عند دراسة الإدارة الإستراتيجية من الضروري أن ينظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارسة الإدارة والإدارة الإستراتيجية وأساليبها والمفاهيم المتعلقة بها، والتي يمكن تطبيقها على جميع المنظمات الكبيرة والصغيرة الحجم والربحية والغير ربحية، لكن الحاجة لها تكون أشد وأكثر إلحاحاً وتأثيراً في حالة المنظمات الربحية كبيرة الحجم وذلك نسبة لكبر حجم الأموال المستثمرة فيها وتنوع وتعدد أنشطتها والتأثير الكبير للمتغيرات البيئية عليها. ولا يعقل أن يتم إدارة مثل هذه المنظمات بنفس الأسلوب الذي تدار به المنظمات ذات المنتجات والأسواق المحدودة ومن هنا فإنه من أجل تسهيل العملية الإدارية لهذه المنظمات فقد تم تقسيمها إلى عدد من الوحدات بحيث يطلق على كل وحدة منها اسم وحدة الأعمال الإستراتيجية Strategic Business Unit (S B U) ويمكن تعريف وحدة الأعمال الإستراتيجية بأنها أي جزء من منظمة الأعمال والتي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الإستراتيجية<sup>1</sup>.

وفي الغالب نجد أن تعامل كل وحدة أعمال إستراتيجية بصورة منفصلة وتعتبر مصدر للربح مستغل عن الوحدات الأخرى للمنظمة وقد يترتب على ذلك إعطاء مثل هذه الوحدات الحرية والاستغلال الكامل عن المنظمة الأم، وفي الحالات الأخرى قد تقرر المنظمة ممارسة الرقابة والسيطرة الكاملة على جميع وحداتها الإستراتيجية، وذلك من خلال التزام هذه الوحدات بالسياسات والقواعد والإجراءات التي تضعها المنظمة للممارسات (الأعمال) اليومية.

ومن خلال ما ذكر يمكن أن نفرق بين ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية وهي الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، والإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية وأخيراً الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي وفيما يلي شرح هذه المستويات بشئ من التفصيل.

(1) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص26.

## 1- الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة

عند هذا المستوى تقوم الإدارة العليا بتحديد رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية العريضة والإستراتيجيات العامة لكل المنظمة، كما أنها تقرر بشأن الموارد التي تحتاجها المنظمة لجعل إستراتيجياتها مجدية وسهلة التنفيذ بالإضافة إلى توزيع الموارد بين الأقسام المختلفة .

"ويمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة، والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه، عملية تخصيص الموارد، وإدارة مفهوم المشاركة (Synergies) بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها"<sup>1</sup> .

ومما سبق يمكن تلخيص أهم أهداف الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى وتتمثل في الآتي:

1- تحديد الخصائص والمميزات التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى المنافسة لها في الأسواق.

2- تحديد رسالة المنظمة الرئيسية والأساسية في المجتمع وبصورة واضحة لا لبس ولا غموض فيها.

3- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة.

4- تحديد وتوصيف المنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه المنظمة.

5- تخصيص إستخدام الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة .

وبصورة عامة يتضح أن الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل تحاول أن تجيب على هذه التساؤلات<sup>2</sup> :

1- ما هو الغرض (Purpose) الأساسي للمنظمة ؟

2- ما هي الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في عكسها في أذهان أفراد المجتمع عنها ؟

3- ما هي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون بها ؟

4- ما هو ميدان العمل (أو ما هي ميادين الأعمال) التي تهتم بها المنظمة ؟

5- كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراض وأهداف المنظمة؟ ومسئولية هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا والمتمثلة في مجلس الإدارة والمدير العام.

2- الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية

عند هذا المستوى تركز الإستراتيجية على الكيفية التي يمكن بها للوحدات التابعة (القسم) للمنظمة المنافسة في السوق الذي تعمل فيه، وعرفت وحدة الأعمال الإستراتيجية بأنها "عبارة

(1) عمر أحمد عثمان المقلي، مرجع سابق، ص41

(2) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص26

عن مجال عمل متميز له منافسيه ويمكن إدارته بصورة مستقلة عن أعمال الشركة الأخرى، وتعامل هذه الوحدة من وجهة النظر المالية كمركز ربح منفصل"<sup>1</sup>.

"وتعرف وحدة الأعمال الإستراتيجية (SBU) بأنها إحدى الأقسام (الفروع أو الإدارات) التشغيلية في منظمة ما والتي تخدم سلعة أو سوق أو قطاع محدد أو مجموعة معينة من المستهلكين أو منظمة جغرافية معينة ولها كامل الحرية أو السلطة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في إطار التوجيهات الأساسية للمنظمة طالما إنها تخدم أهداف هذه المنظمة"<sup>2</sup>. وعرفت أيضاً على أنها عبارة عن "إدارة مجهودات وحدات الأعمال الإستراتيجية حتى يمكنها أن تتنافس بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في تحقيق أغراض المنظمة ككل"<sup>3</sup>.

وعلى هذا الأساس فإن هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية يحاول أن يضع إجابة مقنعة على هذه التساؤلات:

1- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم وحدة الأعمال الاستراتيجية بتقديمها إلى الأسواق التي تعمل بها؟.

2- من هم المستهلكون (العملاء) المحتملون للوحدة في المستقبل؟ والذين تود الوحدة أن تتعامل معهم وتكسب رضاهم وتلبى جميع طلباتهم، حتى تضمن استمرارهم في التعامل معها، الأمر الذي يعود بالفائدة على المنظمة وهذا هو مفهوم سيطرة العملاء الذي ينص على أن العميل ملكا لا يرد له طلب طالما أنه لا يعترض على قيمة الفاتورة.

3- كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها ومن الواضح أن مسئولية الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال الإستراتيجية تقع على عاتق الصف الثاني من رجال الإدارة بالمنظمة (رؤساء الأقسام/ الوحدات) أو نواب رئيس المنظمة، ومن أمثلة هذا النوع من الإستراتيجيات، والتركيز على جزء أو قطاع معين من السوق. المهم لابد للمنظمة من التميز والتفوق والفوز على المنافسين.

### 3- الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

عادة ما يتم تقسيم المنظمة أو وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل فرع منها جانب وظيفي محدد. والإستراتيجيات عند المستوى التشغيلي تهتم بتحديد الكيفية التي تساهم بها وظائف المنظمة المختلفة في تحقيق الإستراتيجيات التي يتم إعدادها في المستويين السابقين. وبالرغم من أن هذه القرارات يتم اتخاذها على المستوى التشغيلي

(1) عمر أحمد عثمان المقلي، مرجع سابق، ص42

(2) عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص69

(3) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص28

(الوظيفي) إلا أن لها أهمية إستراتيجية حيث ان تحويل الاستراتيجية (إستراتيجية المنظمة) إلى واقع عملي يتم عند هذا المستوى ولذلك تعتبر محوراً أساسياً بالنسبة للتنفيذ الاستراتيجي. إن هذا النوع من الاستراتيجيات تتميز عن غيرها في ان نطاقها الزمني أضيق من استراتيجيات الوحدات والأقسام ويكون مداها الزمني قصيراً عاماً واحداً أو أقل لها دور بارز في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية الكلية وعادة ما تفوض بواسطة مديري الوحدات الإستراتيجية أي مديري الوحدات الوظيفية من أجل التنسيق وضمان تنفيذ الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية. وينبغي ان يدرك أو أن يفهم ان الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي (التشغيلي) لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات كما تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال الالتزام الإداري نحو زيادة معدلات كفاءة استخدام موارد المنظمة<sup>1</sup>.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن هذا النموذج ذو الهيكل الثلاثي لمستويات الإدارة الإستراتيجية ربما يبدو مبسطاً وسهلاً، ولكنه يغطي العناصر الأساسية في عملية إعداد الإستراتيجية مع الأخذ في الاعتبار اختلاف العناصر من منظمة لأخرى، كما أن طبيعة ونوع التأثيرات على إعداد الاستراتيجية قد تختلف من مستوى لأخر داخل هذا الهيكل الثلاثي. ومن الواضح أن هذه المستويات تعتبر من الناحية العملية متداخلة ومتراصة ومعتمدة على بعضها البعض. وعليه فإن الإستراتيجية في مستوى معين يجب أن تأخذ في الحسبان مدلولاتها بالنسبة للمستويات الأخرى، وان تكون متناغمة معها. وإذا قبلت هذه الطبيعة الهرمية للإستراتيجية فإنه من الضروري وضع أهداف وسياسات واضحة لكل المستويات الثلاث. فالأهداف الرسمية تعتبر وسيلة بها يقاس أداء المنظمة وإذا دعت الضرورة مراجعة مسارها على ضوء التغييرات في البيئة الخارجية وإضافة إلى ذلك، فإن هذا الإجراء يسمح بتخصيص الموارد بصورة أكثر رسمية مع ضمان فعالية التخطيط والمتابعة والرقابة.

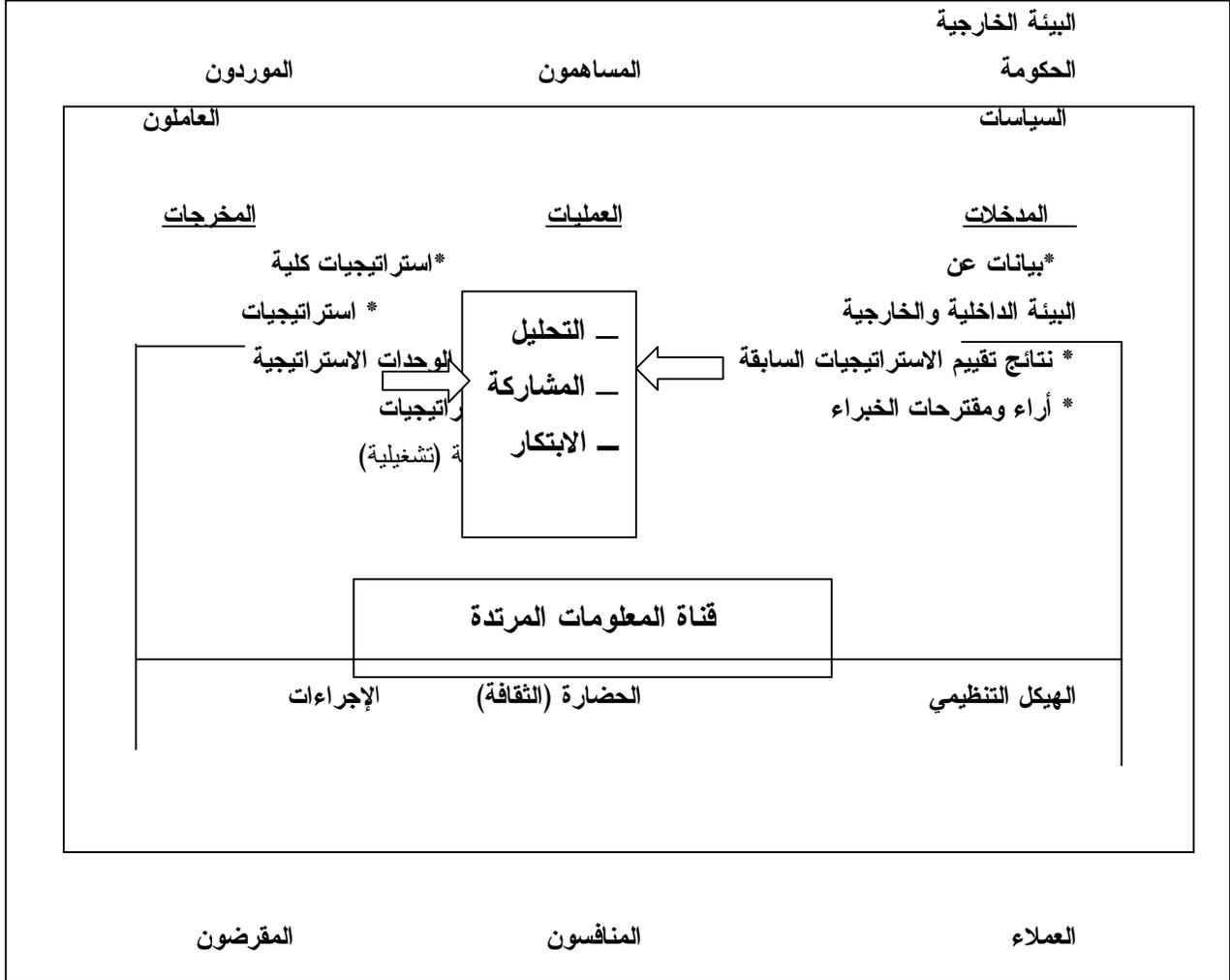
## 2-12 الإدارة الإستراتيجية من خلال مدخل النظم

يمكن النظر للإدارة الإستراتيجية باعتبارها نظام يهدف إلى تجميع وتحليل البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية للوصول إلى استراتيجيات يمكن استخدامها لزيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة قيمتها من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل. ومدخلات هذا النظام هي البيانات المجمعة ونتائج تقييم الاستراتيجيات السابقة وآراء ومقترحات مديري المنظمة وإرشادات رسالة المنظمة باعتبارها الوثيقة الأساسية للتخطيط الاستراتيجي. وتخضع هذه المدخلات إلى (عملية) وتحليل يعتمد على المشاركة والابتكار وإطلاق العنان للأفكار (Brainstorming) للوصول إلى حلول إستراتيجية تتناسب مع طبيعة المشكلات التي يظهرها

(1) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص29

التحليل. وعادة ما يتم التحليل في إطار القيود البيئية التي تظهرها البيئة الخارجية المتمثلة في فرص وتهديدات. وتتمثل مخرجات نظام الإدارة الإستراتيجية في شكل استراتيجيات كلية وإستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية والإستراتيجيات الوظيفية<sup>1</sup>. والشكل (2-2) بين مكونات هذا النظام.

شكل (2-2) يوضح نظام الإدارة الاستراتيجية



\*المصدر: بتصريف من: محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية - الأصول والأسس العلمية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م) ص 23  
 يتضح من الشكل (2-2) أن نظام التخطيط الاستراتيجية يتكون أساساً من مدخلات وعمليات معالجة ومخرجات وقناة المعلومات المرتردة (التغذية العكسية) تعمل على تصحيح النظام، إلا أن

(1) محمد احمد عوض، مرجع سابق، ص 22

النظام يتأثر بمكونات التنظيم خاصة الهيكل التنظيمي والإجراءات والسياسات وطبيعة القوى العامة، كما يتأثر النظام بالبيئة الخارجية بما تشمله من أطراف التعامل الرئيسية مع المنظمة.

## 2-13 خصائص القرارات الإستراتيجية

ان اتخاذ القرارات عملية مطلوبة يحتاج إليها ويقوم بها كل شخص سواء كان مديراً أو خلاقه. فكل فرد منا يتخذ مجموعة من القرارات اليومية تتفاوت في درجة بساطتها أو تعقدها، كما ان بعضها يدخل في إطار بعض الأمور الروتينية التي يؤديها الفرد في حياته اليومية، والبعض الآخر يظهر نتيجة أمور مفاجئة وغير متوقعة. وهناك تعريفات عديدة لمصطلح القرار منها<sup>1</sup>:

1- القرار هو الاختيار من بين عدة بدائل مطروحة بقصد تحقيق هدف أو عدة أهداف.  
2- القرار هو إصدار حكم معين عما يجب ان يفعله الفرد في موقف معين بعد دراسة البدائل المختلفة.

3- القرار هو عملية اختيار البديل الذي يحقق أقصى ربح أو هدف.

4- القرار هو عملية تتكون من مراحل تتمثل في تحقيق الهدف عن طريق تحديد البدائل التي يمكن إعمالها ثم التوصل الي الاختيار النهائي للبدل ثم تنفيذه.

تختلف القرارات الاستراتيجية عن القرارات غير الاستراتيجية، وأهمية التفرقة هي إظهار الاختلاف بين المنظمات التي تدار استراتيجياً والمنظمات التي لا تدار استراتيجياً، وهناك خصائص ونواحي معينة تتميز بها القرارات الإستراتيجية وهي<sup>2</sup>:

1- الاهتمام بالعميل: تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى الاهتمام بالعميل وزيارة رضاه تجاه ما تقدمه له المنظمة من سلع وخدمات وذلك عن طريق زيادة المنافع التي تقدمها إليه وزيادة درجة إشباعه. وتتخذ القرارات الإستراتيجية وفي كل المستويات من أجل العميل والمحافظة عليه من تأثير المنافسين، أذن العميل هو محور اهتمام الإدارة الإستراتيجية ومعيار نجاحها هو رضاه .  
2- التأثير طويل الأجل: تتضمن الإدارة الإستراتيجية قرارات ذات اثر طويل الأجل مثل الدخول في مشروعات مشتركة أو إضافة منتج أو فتح منافذ توزيع أو شراء مصانع المنافسين، وكلها قرارات يبقى أثرها لفترة طويلة ويصعب تغييرها بدون تكلفة عالية إذا ما قورنت بتكلفة قرار مثل تغيير قواعد الحضور والغياب وغيرها من القرارات غير الاستراتيجية ونظراً لخطورة القرارات الاستراتيجية فان اتخاذها يتطلب إجراءات وضمانات تنظيمية للتأكد من أنها تتم بأفضل ما يمكن. ويمكن تحقيق ذلك من خلال مدخلين هما:

(1) مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009م) ، ص 72  
(2) محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 24

أ- إتباع مدخل اشتراك الوظائف: Cross- Functional عند اتخاذ القرار الاستراتيجي لابد من ضرورة اشتراك المسؤولين عن الوظائف التي سوف يكون لها علاقة بموضوع القرار الإستراتيجي والاستعانة بالخبرات الفنية الخارجية إذا أقتضى الأمر ذلك.

ب- إتباع مدخل اشتراك المعارف: Interdisciplinary ويعنى اشتراك أفراد ذوى معارف (تخصصات) وخلفيات علمية مختلفة للتأكد من أن القرار قد تمت مناقشته وتقييمه من أكثر من وجهة نظر علمية.

3- التحول الجذري في عمليات المنظمة: تتضمن الإدارة الإستراتيجية قرارات تمثل تحولا جذرياً في ممارسات المنظمة وتغيير جذري ورئيسي، وليس تغيير عرضي بسيط فيها. فقيام إحدى الشركات التي تعمل في المنتجات الزراعية بإنشاء مصانع للتعليب بدلاً من بيعها طازجة من أجل التصدير يعتبر قراراً استراتيجياً يختلف عن اتخاذ قرار بالاعتماد على الترقية من داخل المصنع لتعيين رئيس للعمال. واتخاذ قرار شراء الشركات التي تورد مستلزمات الإنتاج بدلاً من الاعتماد على الوسطاء هو قرار استراتيجي يختلف عن قرار تعديل نظام التوريد وطرق الدفع للموردين. والقرار بتوسع التعامل مع الصين واقتحام السوق الصيني يمثل تحولا جذرياً إذا كان هدف المنظمة إجراء عمليات مشاركة مع الشركات الصينية... الخ بدلاً من الاقتصار على التسويق المحلي.

4- السرعة في تطبيق الاستراتيجيات: يعتمد الفكر الاستراتيجي على السرعة في اتخاذ القرارات والقدرة على وضع الأفكار موضع التنفيذ نظراً لأن تصميم الاستراتيجيات يتطلب وقتاً طويلاً وعادة ما تصبح الإستراتيجية متقدمة قبل تطبيقها للبط الشديد في تطبيق الأفكار التي تم التوصل إليها وعدم الرغبة في تحمل قدر معقول من المخاطرة. ولذلك فإن المنظمات المعاصرة تعمل على تعيين المديرين القادرين على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بسرعة وإتقان وجرأة. وتدفع لهم مرتبات تفوق ما يدفع لغيرهم لما يتحملونه من مخاطر نتيجة لاحتمال فشل بعض استراتيجياتهم. وقد أدركت المنظمات إن نجاح الاستراتيجيات يتطلب تطبيقها بطريقة سريعة وشاملة نظراً لأن تطبيق أجزاء من الإستراتيجية قد يلفت نظر المنافسين ويجعل رد فعلهم أقوى مما لو تم تطبيقها كلية.

5- المشاركة: لم تعد عملية اتخاذ القرارات في ظل الفكر الاستراتيجي عملية فردية يقوم بها المديرين أو رجال الإدارة في المستويات العليا / بل أصبحت عملية جماعية يقوم بها أو يشارك فيها جميع الأفراد وفي جميع المستويات الإدارية المختلفة ومن مختلف التخصصات، الأمر الذي جعل بعض المنظمات الأمريكية واليابانية أن تلزم العاملين فيها بضرورة تقديم اقتراحات (اقتراحات إستراتيجية) وبعد ذلك تقوم بتجميع وتحليل هذه الاقتراحات والربط بينها لبناء

استراتيجيات قوية نابغة من إسهامات أفراد المنظمة، وذلك يؤدي إلى اقتناع العاملين بها وزيادة ولاءهم مما ينعكس على جودة وكفاءة تطبيق هذه الاستراتيجيات.

6- المرونة: تعتبر المرونة أحد المتطلبات الرئيسية للقرارات الإستراتيجية، ونجد المنظمات المعاصرة تحرص على اختيار وتفضيل الاستراتيجيات التي تتسم بالمرونة والتي يمكن تعديلها أو حتى تغييرها أو إلغائها إذا تطلب الوضع ذلك، وحدث تغيير مفاجئ في البيئة الخارجية والداخلية.

7- القرارات الإستراتيجية تحدد نطاق عمل المنظمة، وبمعنى آخر هل ستعمل المنظمة في مجال واحد أم مجالات متعددة وتتطلق من نظرة كلية للمنظمة. وكذلك تركز القرارات الإستراتيجية على ملائمة أنشطة المنظمة مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها (الفرص والمخاطر) وحيث أن البيئة تستجيب لهذا الوضع باحتوائها على تغييرات رئيسية في عمل المنظمة<sup>1</sup>.

8- القرارات الإستراتيجية غالباً ما تنطوي على تعديلات رئيسية في موارد الشركة حيث ان التغيير الاستراتيجي اللازم للاستجابة لتغيير في ظروف البيئة قد يتطلب تنفيذ الحصول على موارد جديدة أو إعادة توزيع بعض الموارد الحالية أو حتى التخلص من بعض الموارد التي لم تعد صالحة. وإستراتيجية الشركة لا تتأثر فقط بعوامل التأثير في البيئة الخارجية ومدى توفر الموارد اللازمة ولكنها تتأثر كذلك بقيم وأهداف الأشخاص الذين يلعبون دوراً مؤثراً في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية. والقرارات الإستراتيجية غالباً ما تكون على درجة من التعقيد وذلك نسبة لأنها تقوم على العديد من الاعتبارات الداخلية والخارجية مما يترتب عليها تغييرات واسعة في مختلف جوانب عمل الشركة<sup>2</sup>.

## 2-14 نماذج وضع الاستراتيجية

من المعوقات والصعوبات التي تواجه مفهوم الإدارة الإستراتيجية عدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول النموذج الأمثل لوضع الاستراتيجية. ومن خلال الاستقراء أتضح وجود ثلاثة نماذج أساسية لوضع الاستراتيجية. كل نموذج من هذه النماذج يعكس اختلافات في رؤية الاستراتيجية، وكذلك اختلاف في كيفية وضع وتنمية (تطوير) الاستراتيجية<sup>3</sup>.

وفي مايلي سيتم استعراض هذه النماذج الثلاثة بإيجاز:

**1- النموذج الخطي:** تتضمن الإستراتيجية وفقاً لهذا النموذج تحديد بعض الأهداف الأساسية الطويلة الأجل للمشروع وقيام الإدارة بتبني بعض التصرفات والوسائل المتاحة. وكذلك القيام بتخصيص وتوزيع الموارد لإنجاز هذه الأهداف، ومن ثم اتخاذ مجموعة من القرارات تعتبر

(1) عمر أحمد عثمان المقلي، مرجع سابق، ص 46

(2) جيرري جونسون وكيفن سولز، دراسة الإستراتيجية الكلية، ترجمة، عمر أحمد عثمان المقلي (قطر بدون دار نشر، بدون تاريخ نشر)، ص 17

(3) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية (الإسكندرية: الدار الجامعية، طبعة ثانية، 2000م)، ص 41

عملية تحليلية تسعى إلى اختيار بديل أمثل من بين مجموع البدائل المتاحة، ومن ثم السعي للتنفيذ الفعلي لهذا البديل الأمثل بفعالية ورشد وكفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة والتي يحكمها عنصر الربح، وتتمثل الخصائص التي يتميز بها هذا النموذج عند صياغة الاستراتيجية في الآتي<sup>1</sup>:

- . طبيعة الاستراتيجية: تكامل في القرارات والتصرفات والخطط للوصول إلى أهداف محددة.
  - . واضعي الاستراتيجية: الإدارة العليا للمنظمة.
  - . السلوك الإستراتيجي: تطبيق المفهوم التسويقي.
- الافتراضات الأساسية للنموذج: بيئة تتصف بالاستقرار النسبي وبإمكانية التنبؤ بها، وان أهداف المنظمة هي أهداف كل الأفراد داخل المنظمة ووجود الإطار العقلاني، والرشد الذي يحكم عملية اتخاذ القرارات وهو تحقيق أكبر قدراً من الأرباح والمستهلكون (العملاء) هم حلقة الوصل الأساسية للمنظمة مع البيئة التي تعمل بها
- الواقع أن الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها هذا النموذج هي التي جعلت استخدام هذا النموذج في إعداد ووضع الاستراتيجيات داخل المنظمة استخداماً محدوداً، وتتمثل هذه الافتراضات في أربعة افتراضات أساسية وهي<sup>2</sup> :

- 1- افتراض ان البيئة يمكن التنبؤ بها وبالتغير الممكن حدوثه فيها، أو بان تأثير البيئة على استراتيجيات المنظمة هو تأثير محدود. ومن هنا فإن الخطط التي يتم وضعها في زمن معين يمكن تطبيقها مع تعديل محدود جداً خلال العمر المتوقع للخطة .
- 2- إنجاز الأهداف التي تضعها المنظمة هو الشغل الشاغل لكل الأفراد الذين يعملون بالمنظمة. فالأهداف يتم شرحها وتقديمها للأفراد في المستويات الإدارية الدنيا وان ذلك يؤدي إلى قبولها من جانبهم والعمل على تحقيقها .
- 3- ان حلقة الوصل الأساسية بين المنظمة وبيئتها هي مجموعة المستهلكين (العملاء) الذين تحاول المنظمة خدمتهم. فأهداف المنظمة يمكن تحقيقها إذا ما تم تعديل المنتج أو الخدمة أو تعديل في الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة بحيث تضمن خدمة المستهلك (العميل) وإشباع حاجاته.
- 4- افتراض ان متخذي القرارات داخل المنظمة يتسمون بالرشد ومن هنا فأنهم يتبعون إطاراً تحليلياً ومنطقياً في تنمية البدائل وفي اختيار البديل الأفضل ولعل ذلك الافتراض يهمل تكلفة المعلومات والحصول عليها، كما يهمل قدرة الادارى على التعامل مع حجم المعلومات الهائل الذي يوجد أمامه عند اتخاذه للقرار .

(1) فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 23  
(2) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، 43

**2- النموذج التكيفي:** يمثل هذا النموذج نتاجاً طبيعياً لتبسيط الأمور من خلال الافتراضات التي تعتمد عليها النموذج الخطى والتي أدت إلى محدودية استخدامه من قبل المنظمات، ولذلك فان النموذج التكيفي يفترض وجود حالات أكثر تعقيداً بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها. وينظر هذا النموذج للإدارة الاستراتيجية على أنها محاولة لخلق درجة من التماثل بين موارد وإمكانيات المنظمة وبين الفرص والتهديدات التي تواجهها هذه المنظمة في بيئة أعمالها وبين أغراضها التي تسعى إلى تحقيقها. ووفقاً لذلك، فان عملية متابعة البيئة وبصفة مستمرة، وتطوير الاستراتيجيات لمواجهة هذه المتغيرات وسعى المنظمة للتكيف مع بيئتها إنما هي حالة تتصف بالدوام والاستمرار. ويعتمد هذا النموذج على احد بعدين أساسيين في صياغة الاستراتيجية، فأما ان يكون ذات طبيعة تأثيرية (proactive) وفيه تعمل المنظمة بحيث تؤثر مسبقاً في أي تغيير يمكن ان يحدث في البيئة أو يكون ذات طبيعة رد الفعل (Reactive) وفيها تنتظر المنظمة حدوث التغيير في البيئة ومن ثم تقوم ببناء الاستراتيجيات لمواجهة هذا التغيير في البيئة، ويستند هذا النموذج إلى مجموعة من الخصائص والتي يمكن إيجازها في الآتي<sup>1</sup>:

. طبيعة الاستراتيجية: خلق درجة من التماثل أو التطابق بين المنظمة وبيئتها.  
. واضعي الاستراتيجية: الإدارة العليا تتولي تنمية الاستراتيجيات، وتشترك كل المستويات الإدارية في متابعة ومعرفة بيئة الأعمال .

. السلوك الاستراتيجي: إجراء التعديلات والتطويرات في المنتج والأسواق لإشباع حاجات المستهلك (العميل). والافتراض الأساسي للنموذج التكيفي هو: ينبغي أن يتغير أداء المنظمة إذا تغيرت بيئة أعمالها، والمنافسون، واتجاهات البيئة وبعض أصحاب المصالح الآخرون، ذوى الأهمية البالغة في وضع استراتيجيات المنظمة، ولا بد أن تعبر استراتيجيات المنظمة عن أي تغير في ظروف تطبيقها، وقدرة الإداريين على معرفة استخدام المعلومات الخاصة بالموقف، بغرض اتخاذ القرارات بالرغم من كونها قدرة محددة، حيث لا يستطيع الإداري ان يفهم ويستوعب كل المعلومات والاحتمالات<sup>2</sup>.

بالإضافة الي ما تقدم أورد (إسماعيل السيد:2000م) الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النموذج التكيفي وهي<sup>3</sup>:

1- أهم الافتراضات التي يقوم عليها النموذج التكيفي هو ان البيئة هي السبب الرئيسي في أي تصرف من تصرفات المنظمة فلا بد من وجود متابعة لصيقة للبيئة والاستجابة لأي تغيرات يمكن ان تحدث بها من خلال التعديل الدائم والمستمر في استراتيجيات المنظمة، ولا يوجد أي وقت بين تحليل البيئة ، وتكوين وتنفيذ استراتيجيات المنظمة، كما يفترض النموذج الخطى .

(1) فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 24

(2) فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 23

(3) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 45

2- إن البيئة التي ينظر إليها النموذج الكيفي هي بيئة أكثر اتساعاً وأكثر عمقاً، فبينما ينظر النموذج الخطي إلى المستهلكين باعتبارهم أهم العوامل البيئية في تكوين استراتيجيات فان النموذج التكيفي يأخذ أطرافاً أخرى مثل المنافسون، والاتجاهات البيئية الأخرى كعنصر أساسي في بناء الاستراتيجيات. فمثلاً تعد حصة المنظمة في السوق وطبيعة مزيج المنتجات الذي تقدمه المنظمة والتغطية الجغرافية للأسواق والمزايا التنافسية التي تتمتع بها المنظمة هي أيضاً عناصر هامة في النموذج التكيفي عند وضع استراتيجيات المنظمة .

3- إن التغيرات التي تحدث في استراتيجيات المنظمة هي رد فعل للتغيرات التي تحدث داخل مجموعة الأفراد ذوى المصلحة أو المخاطرة مع المنظمة، وينظر إلى هذه المجموعات على إنها تحالفات مؤقتة تحكمها وجود مصلحة واحدة أو مواجهة مخاطر واحدة مع المنظمة (Coalitions) فأى تغير في دوافع هذه التحالفات، أو من تكوينها ذاته يؤدي دائماً إلى تغير في استراتيجيات المنظمة. ولكن مقدار التغيير يتوقف على قوة المساومة التي تتمتع بها المجموعة المتحالفة.

4- إن الإداريين داخل المنظمة يتمتعون بقدر من الرشد المحدود. ففي الواقع العملي يفترض النموذج التكيفي بان الإداري لا يستطيع أن يفهم ويستوعب كل المعلومات والاحتمالات والبدائل المتاحة إمامه كما يفترض النموذج الخطي. ولكن بدلاً من ذلك فان الإداري يقوم بوضع نموذج يبسط من واقع التطبيق ثم يتعامل مع هذا النموذج عندما يقوم باتخاذ القرارات. ومعنى ذلك ان درجة الرشد في القرار ليست مطلقة ولكنها محددة بقدرة الإداري على التعامل مع المعلومات ومن ثم فهي أمر نسبي يختلف من إداري لآخر .

3- **النموذج التفسيري: Interpretive model** يعطى هذا النموذج بعداً أكثر عمقاً للنموذج التكيفي من خلال الاستعانة بمفاهيم ومضامين ثقافة المنظمة (Corporate Culture) أو في ميدان الإدارة الرمزية (symbolic management) حيث انه من خلال استخدام الرمز أو باستخدام مفهوم الإطار الفكري (Frame of Reference) يمكن لمن يضع الاستراتيجيات في المنظمة ان يؤثر على تكوين اتجاهات ايجابية للذين يساهمون في صياغة أو تنفيذ الاستراتيجيات وذلك لتحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها. ويتمثل دور الإدارة وفقاً لهذا النموذج في تصنيف المعلومات البيئية إلى مجموعات محدودة كالتغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية وغيرها من المتغيرات. ومن ثم نقل هذه المعلومات إلى المستويات الإدارية الدنيا والذين يحددون الأهمية النسبية لكل مجموعة ووفقاً لأغراض ورسالة المنظمة وأهدافها، إلا ان الدور الرئيسي للإدارة العليا إنما يتمثل في تنقيح وتصنيف المعلومات والاستمرار في ذلك حتى

تتم عملية صياغة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة ومن أبرز الخصائص التي يتميز بها هذا النموذج هي<sup>1</sup>:

. طبيعة الاستراتيجية: إضفاء معاني محددة حول المنظمة وبيئتها بطريقة تضمن تحفيز أصحاب المصلحة والمخاطرة إلى قبول وجهة نظر محددة ومفضلة من قبل إدارة المنظمة.  
. واضعي الاستراتيجية: أي فرد قادر على وضع تفسير مقبول للمتغيرات التنظيمية أو البيئية يمكن ان يؤثر على استراتيجيات المنظمة فالغاية ليست بالمتغيرات ذاتها بل بطريقة تفسير مضامينها وآثارها على المنظمة.

. السلوك الاستراتيجي: يكون التركيز دائماً على وضع نظام الشرعية والثقة الذي يضمن قبول المفاهيم والمعاني الأساسية التي تؤمن بها المنظمة.

ان أهم الافتراضات التي يقوم عليها النموذج التفسيري هي<sup>2</sup>:

1- إن المنظمة والبيئة تحتوي على العديد من المتغيرات المعقدة بصورة تجعل الواقع التنظيمي غير متواتر أو غير متجانس (incoherent) فبدون وجود الأطراف التي تعمل على تفسير معنى هذه المتغيرات فإنها تعد مصفوفة لا معنى لها على الإطلاق. ومعنى ذلك انه يستحيل على فرد واحد أن يدرك ويعي كل المعلومات التنظيمية والبيئية. ومن ثم فان الجميع لابد وان يشارك في تفسير معنى هذه المعلومات وتنقيحها بصورة تمكن من استخدامها في وضع الاستراتيجيات.  
2- إن الدافعية - وليست المعلومات- هي الحافز الرئيسي والمفتاح الحقيقي في نجاح مفهوم الإدارة الإستراتيجية. والواقع أن هذا الافتراض هو افتراض خطير (غير صائب) لأنه قد يقود بعض الأفراد إلى الاعتقاد بان المنظمة يمكن ان تتجح بدون المعلومات إذا توافرت الدافعية للأداء ولا يوجد من يجادل حول أهمية الدافعية في كل الأنشطة وفي تأثيرها على أداء الأفراد. ولكن لا يمكن القول أبدا بان الدافعية أهم من المعلومات أو العكس ولكننا نرى دائماً أن كل من الدافعية والمعلومات معاً هما شيان لازمان (ومهمان) لنجاح المنظمة.

3- إن نشاط وضع الإستراتيجية وهو نشاط يخص كل الأطراف العاملة بالمنظمة وليس رجال الإدارة العليا وحدهم. فتفسير معنى المعلومات البيئية هي وظيفة كل فرد يعمل في المنظمة فمثلاً قد تعتمد المنظمة على الآلات قد يسألون عن تقديم تفسير لعدم تماشي أداء الآلات مع الأداء المتوقع، ومثل هذه التفسيرات تقدم احتمالات لاى تصرف في الفترة المقبلة.

وبعد ان تم استعراض هذه النماذج الثلاثة لوضع الاستراتيجيات من المفيد عقد مقارنة بين هذه النماذج لتوضيح الاختلافات الأساسية والقواسم المشتركة بين هذه النماذج. والجدول (1-2) يوضح هذه المقارنة.

(1) فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 25  
(2) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 48

جدول (1-2) يوضح المقارنة بين النماذج الثلاثة لوضع الاستراتيجية

عنصر المقارنة	النموذج الخطى	النموذج التكيفي	النموذج التفسيري
1- طبيعة الإستراتيجية.	تكامل القرارات والتصرفات والخطط للوصول إلى أهداف محددة.	خلق درجة من التكامل والتماثل بين المنظمة وبيئتها.	إضفاء معاني محددة حول المنظمة وبيئتها بطريقة تضمن دفع أصحاب المصلحة والمخاطرة إلى وجهة نظر محددة تفضلها الإدارة العليا .
2- واعي الاستراتيجيات.	الإدارة العليا للمنظمة.	الإدارة العليا مع مسؤولية كل مدير وظيفي عن متابعة البيئة.	اي فرد قادر على وضع تفسير مقبول للمتغيرات التنظيمية والبيئية.
3- السلوك الاستراتيجي.	تطبيق المفهوم التسويقي.	تعديل في المنتجات أو الأسواق لإشباع حاجات المستهلك (العميل).	وضع نظام الثقة والشرعية لضمان معنى موحد للشعارات والمعاني التي تؤمن بها المنظمة.
4- الافتراضات الأساسية للنموذج.	* الاستقرار النسبي للبيئة . * أهداف المنظمة هي أهداف الأفراد. * المستهلك (العميل) هو حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة . * اتخاذ القرارات يحكمه إطار الرشد والعقل.	* لا بد وأن يتغير أداء المنظمة إذا حدث تغيير في بيئتها . * هناك أطراف أخرى تهم المنظمة إلى جوار المستهلك (العميل) * تغيرات المنظمة هي رد فعل للتغيرات في قوى التحالفات . * اتخاذ القرارات تتم في حدود وليس الرشد المطلق .	* المنظمة البيئية تحتوى متغيرات غير متواترة ولذا لا بد من تفسير موحد لها * الدوافع وليست المعلومات هي مفتاح نجاح المنظمة. * وضع الاستراتيجية وتنفيذها هو نشاط كل الأفراد الذين يعملون بالمنظمة.

المصدر: إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000م) ص 49

## 2-15 من المسئول عن الإدارة الإستراتيجية:

ان السؤال المطروح هو من المسئول عن الإدارة الاستراتيجية؟ والإجابة عن هذا السؤال ليست سهلة، وذلك لان تحديد من المسئول عن القيام بعملية الإدارة الاستراتيجية يختلف من منظمة إلي أخرى. لكن رغم ذلك يمكن حصر هذه المسئولية في ثلاثة جهات أساسية وهي: الإدارة العليا والصف الثاني لها، والخبراء الذين يعملون لدي المنظمة بصفة دائمة، والاستشاريين الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم من خارج المنظمة. فالوضع الغالب داخل المنظمات ان تكون الإدارة العليا والصف الثاني لها هي المسئولة مسئولية كاملة عن القيام بالإدارة الاستراتيجية. فعادة ما يتمثل ذلك في مجلس إدارة الشركة ورئيسها، أو المدير العام للشركة، وعندما يكون للمنظمة عدد من وحدات الأعمال الاستراتيجية فان نواب الرئيس/ المدير كرجال الصف الثاني للإدارة العليا عادة ما يقومون بهذه الإدارة<sup>1</sup>.

بالرغم من أن المسئول الأول هو الإدارة العليا، إلا أن الإدارة الاستراتيجية الناجحة تحتاج إلى تضافر كل الجهود وتعاون جميع المستويات التنظيمية بالمنظمة وفي هذا المجال قد يكون من المفيد إلقاء الضوء على بعض الأدوار أو المسئوليات الخاصة باختصار<sup>2</sup>:

### 1- مسئولية رئيس مجلس: من بين مسئوليات رئيس مجلس الإدارة ما يلي:

أ- توفير المناخ الملائم لعملية الإدارة الاستراتيجية التي تعتبر مسئوليته الأولى حتى وان تم تفويض جزء منها للآخرين.

ب- التأكد من ان تصميم العملية مناسب ويتلاءم مع الخصائص الفردية للمنظمة .

ج- تحديد ما إذا كان هناك حاجة لوجود مخطط (شخص تكون مسئوليته التخطيط فقط) للمنظمة أم لا وإذا كان هناك حاجة يجب تعيين مخطط (مخططين).

د- المشاركة في التخطيط .

هـ- الاجتماع بالمديرين لوضع الخطط والتأكد من التقييم الملائم لها.

و- تقديم تقرير لمجلس الإدارة عن عملية الإدارة الاستراتيجية ككل.

2- **مسئولية المخطط:** تتلخص مسئوليته في مساعدة رئيس مجلس الإدارة والتنسيق بين الخطط الفرعية (خطط الإدارة مثلاً) والمساهمة في وضع نظام التخطيط للإدارة العليا وإعداد التحليل والدراسة البيئية، وتنمية أو تطوير خطط مثلاً بالتوسيع أو الاندماج أو تملك منظمات أخرى... الخ.

(1) بتصرف من إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 53  
(2) عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 79

### 3- مسؤولية المديرين التنفيذيين

ان فهم عملية الإدارة الاستراتيجية تعتبر الحد الأدنى لمسئولية هؤلاء المديرين فضلاً عن مسؤوليتهم أيضاً عن توفير أو وضع النظم المناسبة لتسهيل وتنفيذ عملياتها ونواتجها وتزويد المسؤولين عن عملية الإدارة الاستراتيجية بالمعلومات اللازمة يضاف إلى هذا مسؤوليتهم عن تنفيذ الاستراتيجيات من خلال تصميم الاستراتيجيات الوظيفية المناسبة.

### 4- مسؤوليات مجلس الإدارة:

لا توجد معايير متفق عليها تحدد أو تعرف مسؤولية مجلس الإدارة بشكل دقيق، فهي تختلف من دولة إلى أخرى. وتشير الدراسات الحديثة التي تمت في الشركات الأمريكية إلى ان أعضاء مجلس الإدارة يتم انتخابهم أو تعيينهم من قبل حاملي الأسهم للأغراض الآتية<sup>1</sup>:

1- وضع إستراتيجية المنظمة، وتحديد اتجاهها العام ورسالتها وغايتها.

2- تعيين أو (فصل) المديرين التنفيذيين الرئيسيين في المنظمة.

3- الرقابة والسيطرة علي الإدارة العليا.

4- إعادة التقييم والمصادقة علي موارد المنظمة.

5- الاهتمام بمصالح ذوي المصلحة.

وبالرغم من ضرورة وأهمية اهتمام مجلس الإدارة بجميع هذه الواجبات التي ذكرت أعلاه لكن أهمية كل منها تختلف باختلاف الظروف التي تحيط بالمنظمة. ومن الناحية القانونية يكون المجلس مسؤولاً عن توجيه أمور المنظمة وليس إدارتها (بنفسه) فالإدارة من اختصاصات الإدارة العليا والتي سوف يتم استعراض مهامها ومسئولياتها في الفقرات القادمة.

ولكي يستطيع مجلس الإدارة القيام بدوره في عملية الإدارة الاستراتيجية فان عليه القيام بثلاثة مهام أساسية وهي<sup>2</sup> :

1- البدء والتحديد (الاستحداث والتحديد): يستطيع المجلس ان يرسم ويخطط مهمة المنظمة وان يحدد البدائل الاستراتيجية للإدارة.

2- التقويم والتأثير: يستطيع المجلس فحص اقتراحات وقرارات وتصرفات الإدارة، والموافقة أو عدم الموافقة عليها، وتقديم النصح و(الإرشاد) والاقتراحات ووضع البدائل.

3- المراقبة: يستطيع المجلس ان يبقي علي علم بالتطورات التي تحدث داخل وخارج المنظمة من خلال لجانها، وبالتالي يستطيع ان يثير انتباه الإدارة إلى أي تطورات يمكن ان تغفلها.

### 5- مسؤوليات عضو مجلس الإدارة المنتدب في الإدارة الاستراتيجية

تتمثل ومسؤوليات العضو المنتدب أو المدير التنفيذي في الآتي<sup>3</sup>:

(1) مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 44

(2) توماس وهلين، ودافيد هنجر، مرجع سابق؟، ص 97

(3) نادية العارف، مرجع سابق، ص 44

- 1- اتخاذ القرارات التنفيذية لجعل الخطط سهلة التنفيذ
  - 2- تتبع الظروف المحيطة بالشركة وقياس أثرها على وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها.
  - 3- الاجتماع بالمديرين التنفيذيين عملية تطوير الأفكار الاستراتيجية من خلالها وتحويلها إلى أعلى.
  - 4- قيادة عملية التنفيذ من خلال الإعلام بالخطوة الاستراتيجية على مستوى الشركة ككل إلى أعلى أو "تنزيلها" إليهم عبر المستويات التنفيذية ووضع أنظمة الحوافز والمكافآت المرتبطة بتحقيق الاستراتيجيات .
  - 5- رفع حماس ودافعية المديرين التنفيذيين ووضع أنظمة الحوافز والمكافآت.
  - 6- استخدام الموارد المتاحة بكفاءة سواء موارد مالية أو بشرية أو فنية أو طبيعية .
  - 7- توقيع الجزاء على أي تقصير أو إهمال في التنفيذ.
  - 8- التحدث باسم الشركة وتمثيلها فيما يمس الخطط الإستراتيجية واستخدام الشعارات الرموز اللازمة لرفع شأن الشركة .
  - 9- محاولة تحقيق المصالح المختلفة للأطراف المستفيدة وإجراء التوازن الأمثل بين هذه المصالح في ظل الظروف السائدة .
  - 10- مساءلة ومتابعة المسؤولين عن التنفيذ اليومي للخطط الإستراتيجية.
  - 11- دراسة ومتابعة المتغيرات السياسية القانونية، من خلال متابعة ومراجعة مراكز المسؤولية في الدولة وفي كافة الجهات المختلفة والمؤثرة علي نشاط المنظمة.
  - 12- تقييم التهديدات الخارجية والتعامل معها سياسياً أو اقتصادياً وتقييم الفرص المتاحة ومحاولة اقتناصها بسرعة وكفاءة .
  - 13- تقييم نقاط القوة داخل الشركة ومحاولة توظيفها لصالحها، وتقييم نقاط الضعف داخل الشركة ومحاولة علاجها .
  - 14- تتبع التطورات العالمية التكنولوجية والسياسية الاقتصادية والاجتماعية والأسواق والمنافسة لمعرفة كيفية الاستفادة منها.
  - 15- خلق ثقافة ومناخ (الإدارة الإستراتيجية) داخل الشركة .
  - 16- الإحساس الدائم بعائد أي تصرفات يقوم بها أي مدير تنفيذي وقياس المنفعة من أي قرار قبل وأثناء التنفيذ.
- وبعد هذا التفصيل كما تقدم لابد من التأكيد علي أن قيام الشركة بالإدارة الإستراتيجية لا يعني تجاهل التخطيط الاستراتيجي لأن التخطيط الإستراتيجي يعتبر عنصر أساسي من عناصر الإدارة الإستراتيجية ولابد من إنشاء وظيفة متخصصة للتخطيط تكون منفصلة وذلك لان أعباء

التخطيط الكثيرة قد ترهق كاهل المديرين التنفيذيين كما ان طبيعة أنشطة التخطيط الاستراتيجي متخصصة ويصعب توافرها لدى كل المديرين وعليه لابد من وجود مثل هذه الوظيفة في هيكل وظائف الشركة.

**6- مهام وواجبات مدير التخطيط:** تتلخص وظيفة مدير التخطيط في إعداد نظام متكامل للتخطيط وإعداد دليل أو لائحة التخطيط وجمع المعلومات وإعدادها وعرضها علي المديرين لمساعدتهم في وضع خططهم ومساعدة المديرين فنياً في التخطيط وجمع الخطط الجزئية أو الفرعية في خطة متكاملة و المساعدة في تحديد أهداف وسياسات واستراتيجيات وخطط الشركة ويمكن تلخيص واجبات مدير التخطيط فيما يلي<sup>1</sup>:

1- إعداد نظام بحيث يكون متكامل ويشمل كل أنشطة الشركة وكل المستويات الإدارية وكل أنواع الخطط الممكنة.

2- إعداد اللوائح الخاصة بأنواع الخطط المختلفة بحيث تتضمن شرحاً مبسطاً وكاملاً للخطوات التفصيلية لكل نوع من الخطط .

3- جمع وتحليل وتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط الإستراتيجية .

4- مساعدة العضو المنتدب في إعداد المراسلات الخاصة بالبدء في التخطيط أو الانتهاء منه .

5- مساعدة العضو المنتدب في إجراء اتصالاته بالإدارات المختلفة بصور التخطيط .

6- مساعدة مجلس إدارة الشركة في وضع: الأهداف العامة للشركة؛ السياسات والإجراءات والقواعد؛ واستراتيجيات الشركة .

7- مساعدة العضو المنتدب في جمع الخطط الجزئية والفرعية ودمجها في شكل خطة واحدة متكاملة .

8- مساعدة مديري الإدارات والأقسام في وضع خططهم التنفيذية .

9- كتابة وصياغة كل الخطط قبل مناقشتها واعتمادها من مجلس إدارة الشركة.

10- تدريب المديرين في الشركة علي التخطيط .

11- استخدام النماذج العلمية وطرق التخطيط الحديثة في وضع خطط الشركة.

متابعة تنفيذ الخطة وتحديد أي انحرافات تظهر خلال مرحلة التنفيذ ومعالجتها.

## **2-16 هل المنظمة مستعدة للإدارة الإستراتيجية**

هناك عناصر كثيرة ورئيسية يجب التفكير فيها قبل البدء في وضع الإستراتيجيات، وتعتبر هذه العناصر أساسية في كفاءة الإدارة الإستراتيجية ومن أهمها ما يلي:

---

(1) نادية العارف، مرجع سابق، ص 46

- 1- وجود مناخ مشجع داخل الشركة للبدء في جهود التخطيط الإستراتيجي، ومنها وجود مديرين ذوى خبرة في مجال التخطيط وأنظمة المعلومات ونظام الإتصال، وتوافر معلومات متكاملة عن البيئة وكفاءة الشركة واستعداد المديرين لتخصيص وقت إضافي لعملية التخطيط الإستراتيجي .
  - 2- وجود حماس كامل من قبل رئيس مجلس الإدارة وأعضاء المجلس والعضو المنتدب والمديرين لبذل الجهد في مجال الإدارة الإستراتيجية وأن يواكب هذا الحماس تعهد ومجهود للبدء في عملية التخطيط الإستراتيجي وتفهم كامل لدور كل فرد فيه .
  - 3- وجود فريق عمل للقيام بعملية الإدارة الإستراتيجية مكون من أفراد قادرين علي الاضطلاع بمسئولية الإدارة الإستراتيجية وراغبين في تطبيقها ويتكون هذا الفريق من: مجلس إدارة الشركة (الرئيس والأعضاء)؛ المديرون التنفيذيون ( العضو المنتدب ) وكل المستويات الإدارية التنفيذية؛ مدير التخطيط وأي معاونين من داخل الشركة والاستشاريين وخبراء التخطيط من الخارج .
  - 4- تحتاج الإدارة الإستراتيجية عند تطبيقها لأول مرة إلي جهود تعريفية ومناقشات بغرض التدريب علي خطواتها .
  - 5- تحتاج الإدارة الإستراتيجية إلي مشاركة كل الأطراف المستفيدة والمؤثرة فيها ومن أمثلتهم العملاء والموردين والعاملين وأصحاب الأسهم وغيرهم .
  - 6- قد يتطلب تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية ظهور الحاجة إلي التعاقد مع خبراء ومستشارين متخصصين في عملية الإدارة الإستراتيجية وإجراء بحوث وجمع معلومات وتزويد الشركة بتقارير عن الصناعة وعن الاتجاهات العالمية الحديثة<sup>1</sup>.
- وبناء علي ما سبق يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية هي علم له نظريات وخطوات ومراحل محددة ومتفق عليها في الفكر الإداري. وينبغي إتباع هذه الخطوات والمراحل بغض النظر عن حجم ونوع المنظمة وطبيعة نشاطها وما إذا كانت تهدف إلي تحقيق ربح أو لا تهدف إلي تحقيق ربح. المهم هو أن الإدارة الإستراتيجية هي مزيج من العلم والفن شأنها شأن فروع علم الإدارة الأخرى، إذ يتمثل العلم في مجموعة المبادئ والأسس العلمية المستقرة في الفكر الإداري، ويتمثل الفن في المهارة والإتقان و قدرة المدير أو الإداري علي تطويع تلك المبادئ والأسس والنظريات بما يتفق مع طبيعة المنظمة التي يعمل بها. وفي الفصل القادم سيتم تناول عناصر الإدارة الاستراتيجية بالتفصيل.

---

(1) نادية العارف، مرجع سابق، ص 48

## الفصل الثالث: عناصر الإدارة الإستراتيجية

### 3-1 الرؤية الإستراتيجية والرسالة

#### 3-1-1 الرؤية الإستراتيجية:

يستسهل الكثير من الناس النظر إلي الوراء بدلا من النظر إلي الأمام، ولكن القيادة الفعالة والملمة، تبدأ بالنظرة المستقبلية، فعلى أن نحدد تطلعاتنا إلي أين نمضي علي المدى البعيد، وسوف تلهم (تحفز) نظرتنا الثاقبة الآخرين للتطلع إلي المستقبل مثلنا<sup>1</sup>.

تكمّن الخطوة الأولى في عملية الإدارة الإستراتيجية في صياغة رؤية شاملة للمنظمة إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المنظمات الأخرى، ويحدد الغرض من وجودها ويضع الملامح الأساسية للأسواق والسلع التي تعمل فيها والمستهلك الذي تخدمه. وتحتاج المنظمة في المراحل الأولى من وضع الإستراتيجية إلي مناقشة عدة أمور أساسية في الإدارة الإستراتيجية يأتي في مقدمتها<sup>2</sup> :

\* ماهي الرؤية المستقبلية للمنظمة ؟

\* ماهو الاتجاه الذي يجب أن تسلكه المنظمة؟

\* لماذا توجد المنظمة ؟

تحدد الرؤية الإستراتيجية "التطلعات المستقبلية للمنظمة، وما ترغب أن تكون عليه المنظمة؛ وما تطمح أن تصل إليه في المستقبل. وبالتالي فهي تحدد المكانة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها خلال (20-30 سنة) القادمة، وما الذي يمكن أن تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات"<sup>3</sup>.

تعرف الرؤية الإستراتيجية: بأنها "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها"<sup>4</sup>.

كذلك تعرف الرؤية بأنها: عبارة عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنشأة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلا. وتصاغ الرؤية أو التطلع المستقبلي بشكل عام وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه الشركة، كما ينبغي أن تقدم صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلا. ومن أهم خصائص العبارات الدالة علي الرؤية المستقبلية<sup>5</sup>:

1- أن تتصف بالوضوح.

(1) سلسلة الإدارة المتلي، القيادة الإدارية الفعالة (بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، 2001م) ص60

(2) مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 71

(3) نبيل محمد مرسي واحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2007م) ص 23

(4) مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق ص 72

(5) نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 46

- 2- أن تكون ذات معني ومغزى للسوق الذي تعمل به الشركة.
  - 3- أن تتطلع إلي المستقبل وان تأخذ الماضي في اعتبارها.
  - 4- أن تتسم بالاستقرار النسبي والاحتواء علي قدر من التحدي المتواصل.
  - 5- أن تستهدف حفز العاملين، وأيضاً العملاء أي (الاهتمام بالعملاء).
  - 6- أن تتصف بالإيجاز والتحدي والانجاز والتعبير عن التفوق والتقدم المستمر في سوق معين.
- الرؤية المستقبلية هي وصف لطموحات المنظمة في المستقبل، وهي تتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات. وأكثر الرؤى فعالية هي التي تلهم أعضاء المنظمة التطلع للأفضل، والأعظم والأكبر، فقد يتم البحث عن أفضل خدمة أو أعظم منتج أو أكبر إنجاز. ويجب توصيل الرؤية الإستراتيجية لكل العاملين وإقناعهم بها بحيث تصبح أساساً قوياً للخطوة التالية وهي وضع رسالة المنظمة. وتعد الرؤية أقوى الأدوات التحفيزية Motivational Tool التي تجعل المنظمة تتحرك للأمام بالرغم من أي معوقات، فإذا كانت الرؤية حيوية وذات معنى حقيقي لدى الأشخاص فإنها ستدفعهم لعمل المستحيل لتحقيق هذه الرؤية. فالرؤية الجيدة تساعد على كسر القيود في تفكير المنظمة و تضمن استمرارية وتعرف اتجاه وهدف المنظمة وتساعد على جذب الاهتمام والالتزام لدى العاملين وتتشجع على الانفتاح على حلول مبدعة ومتفردة وتشجع على بناء الثقة وتضمن الولاء من خلال المشاركة وتؤدي إلى رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية<sup>1</sup>.

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

تختلف الرسالة عن الرؤية: فالرؤية هي طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، وهي لا تمثل مرشداً محدداً لاستراتيجيات المنظمة نظراً لعمومية التوجهات التي تحتويها. والرؤية هي الأساس العام الذي تبني عليه الرسالة في حين أن الرسالة تتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية فالمنظمة تحدد في رؤيتها أنها

(1) مركز الإدارة والتنمية - <http://www.mdcegypt.com/Site-Arabic/Management%20Approache>  
(2) ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 93

تطمح لأن تكون المنظمة الرائدة في العالم في مجالها لخدمة قطاعات مختلفة من العملاء والأسواق، في حين تحدد الرسالة أن المنظمة تسعى إلى تحقيق جزء محدد من هذا الحلم<sup>1</sup>. يتضح مما تقدم، انه ينبغي أن تكون لكل منظمة " تريد النجاح والتميز والبقاء في ظل عصر العولمة المتغير" رؤية إستراتيجية واضحة نابغة من تفكير استراتيجي عميق وتحليل وتقييم لكل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة مع التركيز علي ثلاثة أبعاد أساسية هي: العملاء، العاملين، والأداء الذي يحقق التميز المنشود. وأن تشتق من الرؤية الإستراتيجية رسالة محددة وواضحة ومعبرة ومتلائمة مع البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

### 3-1-2 عناصر الرؤية الإستراتيجية Elements Of Strategic Vision

توجد ثلاثة عناصر مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وهي: تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة، وتحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي، وتوصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام. وفيما يلي عرض مختصر لهذه العناصر<sup>2</sup>:

1- تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة: إن التوصل إلي تعرف دقيق لمجال النشاط الحالي للمنظمة ليس أمرا سهلا كما قد يتصور البعض. وفي البدء فإن الوصول إلي تحديد دقيق للنشاط الحالي يستند إلي ثلاثة دعائم أساسية هي:

\* احتياجات العملاء: إن تعريف مجال النشاط علي ضوء احتياجات العملاء يؤدي إلي التوصل لتعريف شامل لما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات لعملائها. لكن مجرد معرفة ما الذي تنتجه أو تقدمه المنظمة لعملائها ليس كافيا لتحقيق الغرض، فالمنتجات والخدمات بحد ذاتها لا تكتسب أهمية في منظور العملاء ولكنها يمكن ان تصبح مجالاً للنشاط عندما تتجح في إشباع حاجات أو رغبات هؤلاء العملاء. وكذلك بدون ظهور الحاجات والرغبات لا يمكن أن يوجد نشاط أصلا.

\* العملاء: إن مجموعات العملاء تكتسب أهمية قصوى في تعريف مجال نشاط المنظمة، حيث تشير إلي السوق الذي يجب خدمته والنطاق الجغرافي الذي يجب تغطيته ونوعية العملاء الذين يجب أن توجه إليهم المنظمة منتجاتها أو خدماتها.

\* التكنولوجيا المستخدمة والأنشطة المؤداه: تستمد التكنولوجيا والأنشطة أهميتهما في تعريف النشاط من كونهما يعكسان الأسلوب أو الطريقة التي سوف تستخدمها المنظمة في إشباع احتياجات عملائها. إن محاولة الجمع بين الدعائم الثلاث السابقة الذكر يمثل نوعا من أنواع التحدي الذي فشلت في تجاوزه العديد من المنظمات وعليه فان تعريف النشاط لدي بعض

(1) محمد احمد عوض، مرجع سابق، ص 46

(2) بتصرف من: ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال محمد المرسي، مرجع سابق، ص 107

المنظمات يعتبر أفضل من الاخرى، الأمر الذي يؤثر علي فاعلية عملية إعداد وتطبيق الإستراتيجية والنتائج المتوقعة من ذلك.

2- تحديد الرؤية الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة: إن محاولة التوصل إلي نتيجة بشأن الوضع الذي يمكن أو يجب أن يكون عليه النشاط خلال الخمس أو العشر سنوات فأكثر يمثل مهمة شاقة للغاية، فالأمر يتطلب تحليلاً موضوعياً لما ينبغي علي المنظمة القيام به لتنمية الاستعداد للتعامل الفعال مع التغيرات التي قد تحدث في مجال نشاطها، وكذلك استغلال الفرص التسويقية التي قد تفرزها بيئة ذلك النشاط. كما تتطلب هذه المهمة توافر قدر مرتفع من المبادرات الرائدة والتفكير الاستراتيجي الخلاق والإبداع والقدرة علي التصرف عند مواجهة تحديات بيئة النشاط. إن الرؤية الإستراتيجية لا يفترض أن تكون ضرباً من الأوهام ورحلة في عالم فيما يتعلق بمستقبل المنظمة. بدلاً من ذلك، فإنها يجب أن تكون واقعية وملزمة للدرجة التي تستطيع معها تشكيل إطار تصرفات الإدارة وتفعيل استراتيجياتها. إن الرؤية التي يتم اختيارها بحكمة والرسالة ذات التوجه المستقبلي يساعدان المنظمة في تحقيق التهيئة والتعامل الأفضل مع متغيرات المستقبل.

### 3- تعريف أعضاء المنظمة بالرؤية الإستراتيجية والرسالة:

إن شرح وتفسير الرؤية الإستراتيجية والرسالة للعاملين بطريقة مقنعة يساعد كل فرد علي فهمها والموافقة عليها ويعد خطوة ضرورية لتوجيه العاملين وتنمية استعدادهم للتحرك في الاتجاه المطلوب. إن تعريف العاملين بمختلف مستوياتهم بالرؤية الإستراتيجية والرسالة يؤدي إلي تحقيق الفهم المشترك ويعزز القواسم المشتركة بين أعضاء الفريق في المنظمة ويساعد علي كفاءة وفعالية تنفيذ الإستراتيجية المختارة، ويقفل من مقاومة التغيير وبالتالي لا يقل أهمية عن الإلمام بمفهوم النشاط والتوجهات المستقبلية للمنظمة. إن أصحاب المصلحة يحتاجون إلي من يقنعهم بأن الإدارة تعرف إلي أين تريد الذهاب بالمنظمة، وفي أي الأسواق يجب أن تركز أنشطتها، وما هي التغيرات المحتملة مواجهتها، وكيف يمكن التعامل مع هذه التغيرات. عندما تتمكن الإدارة من رسم تصور لمستقبل الشركة في عبارات ملهمة وقوية تساعد علي استنفار الطاقات، وحشد الجهود وتنمية الالتزام، فإن الرؤية الإستراتيجية والرسالة تصبحان أداة تحفيزية هائلة. إن الإدارة تحتاج إلي صياغة الرؤية والرسالة والإعلان عنهما في كلمات تحت العاملين علي قبولهما وتنمي الإحساس بالفخر والاعتزاز للانتماء إلي المنظمة، وتولد الالتزام بالأهداف الإستراتيجية.

إن الصياغة المحكمة للرؤية الإستراتيجية والرسالة تساعد في تحقيق قيمة إدارية تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

1- توحيد آراء المديرين حول الاتجاهات المستقبلية ووضع الأعمال في الأجل الطويل.

(1) جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 109

- 2- تقليل المخاطر الناتجة عن فقدان الرؤية الإدارية وضعف عملية اتخاذ القرارات.
- 3- توليد الاقتناع بإغراض التنظيم وتنمية الولاء والانتماء له .
- 4- توفر أساس لصياغة رسالة الإدارات والأقسام، وتحديد الأهداف، وتصميم الاستراتيجيات الوظيفية.
- 5- مساعدة التنظيم في تحقيق التهيئة للتعامل مع متغيرات وتحديات المستقبل.

### 3-1-3 رسالة المنظمة Organization Mission

تعرف رسالة المنظمة "بأنها تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها"<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريف رسالة المنظمة "بأنها عبارة عن غايتها المحددة التي تميزها عن المنظمات الاخرى المشابهة لها"<sup>2</sup>.

كذلك عرفت في كلمات بسيطة بأنها "الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وعمالها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارستها"<sup>3</sup>.

كما يمكن تعريفها بأنها عبارة عن "صياغة لفظية تعكس التوجه/التوجهات الأساسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية"<sup>4</sup>.

وأيضاً تعرف رسالة المنظمة "بأنها عبارة عن قائمة تتضمن إعلان المنظمة لأهدافها وفلسفتها، وتعريف المجال الذي تعمل فيه ويميزها عن غيرها من المنظمات سواء كان هذا المجال يتعلق بالمنتجات التي تنتجها، وأنواع المستهلكين الذين ترغب في إشباع حاجاتهم والجانب التكنولوجي المستخدم"<sup>5</sup>.

"وتوضح الرسالة أسباب وجود المنظمة وما الذي يجب أن تفعله"<sup>6</sup>.

كذلك عرفها آخر بأنها تصريحات تطلقها الهيئة المؤسسية تعبر عن التصميم والغاية والاتجاه الخاص بها. ومهما كانت المعاني التي تتطوي عليها رسالة المنظمة فهي تحدد أبعاد الساحة التنافسية لأعمالها، كما تقرر أسلوب تخصيص مواردها المتنوعة، وتأطر أسلوب بحثها عن الفرص وتشخيصها للتهديدات القائمة في البيئة، وإلى جانب ذلك كله فهي تساعد في الكشف عن مواطن قوة وضعف المنظمة، وحتى نستوعب بعمق أكبر مفهوم الرسالة، فسيكون ذلك من خلال الفصل بين مفهوم الرسالة (Mission) ومفهوم الغرض (Purpose). والغرض يعبر عن الدور

(1) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 40

(2) عمر احمد عثمان المقلبي، مبادئ الإدارة (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2002م) ص 238

(3) ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 92 .

(4) عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 37

(5) عابدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات (القاهرة: بدون دور نشر، ط3، 1997م) ص 153

(6) شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد عبد المتعال

(الرياض: دار المريخ للنشر، 1998م) ص 29

المتوقع من المنظمة مجتمعياً أن تلعبه، وهذا هو ما يتوقعه المجتمع من كل المنظمات المماثلة. ذلك أن الغرض الأساسي لكل منظمة هو قيامها باستثمار الموارد المجتمعية المتوفرة لإنتاج السلع والخدمات بكفاءة ومسئولية<sup>1</sup>.

ويشير (عمر المقلي) إلي أن "غرض المنظمة يتمثل في دورها الرئيسي حسب ما يحدده المجتمع الذي تعمل فيه، لذا فإن الغرض هو عبارة عن غاية عريضة تنطبق ليس فقط علي منظمة بعينها إنما علي جميع المنظمات المتشابهة في المجتمع"<sup>2</sup>.

والرسالة هي الوثيقة الأساسية للمنظمة والتي تحدد الاتجاهات العامة لها وتبين السبب من وجودها وتشرح أوجه اختلافها مع المنظمات المنافسة في الصناعة التي تعمل فيها، ورسالة المنظمة هي دستورها والمرشد الأساسي للإستراتيجيات التي تتخذها وهي تعبر بشكل عام عن الفلسفة التي تضعها المنظمة لتحقيق الأهداف الأساسية التي تسعى لبلوغها، وتعبر رسالة المنظمة عن اتجاهات وفلسفة الإدارة العليا للمنظمة في تحريك موارد المنظمة البشرية والمادية للمنافسة وتعظم من قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمتعاملين والمساهمين والمجتمع بصفة عامة. والرسالة لا تتضمن تفاصيل دقيقة حتى تتيح للمستويات الإدارية التفكير الحر والخلق في الإختيار بين أكثر من إستراتيجية لتحقيق التوجهات العامة للرسالة<sup>3</sup>.

يظهر أن جميع التعريفات السابقة تركز على ضرورة تحديد المنظمة لرسالتها وصياغتها في كلمات واضحة ومفردات دقيقة و معبرة توضح أسباب وجود المنظمة وما الذي يجب أن تقوم به المنظمة وتتميز بالاتجاه العام والصورة الشاملة والطابع المميز والفلسفة الموجهة للمنظمة في نفس الوقت تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة لها في نفس الصناعة أو النشاط، ومن خلال ما تقدم يمكن استخلاص الأبعاد الآتية:

1- ان الرسالة تمثل الخصائص المميزة للمنظمة والتي تشكل تفردا وتميزا وخصوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى المنافسة لها في السوق أو الصناعة أو النشاط.

2- توجه الرسالة كافة الممارسات والتصرفات التي تقوم بها المنظمة فهي تعد المبرر لوجود المنظمة.

3- إن الرؤية والرسالة هما الأساس في بناء الغايات ووضع الأهداف الإستراتيجية.

4- إن التعبير عن الرؤية الإستراتيجية والرسالة يجب ان يتم بشكل مجمل وليس بصورة تفصيلية.

(1) شوقي ناجي جواد، إدارة الإستراتيج (عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2000م) ص 25

(2) عمر احمد عثمان المقلي، مرجع سابق، ص 238

(3) محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 43

### 3-1-4 أهمية رسالة المنظمة الواضحة

تتبع أهمية وضع رسالة واضحة في تحقيق إدارة إستراتيجية فعالة، ولقد قامت إحدى الدراسات الحديثة بإجراء تحليل مقارنة لـ 500 شركة بغية التعرف على أثر إهتمام المنظمات بوضع رسالة محددة وإعلانها بشكل ما، وشملت هذه الدراسة شركات تتميز بكفاءة الأداء، وأخرى تتسم بإنخفاض مستوى الأداء، وخلصت الدراسة إلى أن إهتمام الشركات بوضع وتحديد رسالتها والإفصاح عنها يعد من أهم أسباب تمييزها ونجاحها<sup>1</sup>.

يلخص (David) أهمية وجود رسالة واضحة ومحددة باعتبارها أحد مكونات الإدارة الإستراتيجية فيما يلي<sup>2</sup>:

- 1- ضمان الإجماع على غايات وأغراض التنظيم.
  - 2- تقديم أسس أو معايير واضحة لتخصيص موارد التنظيم.
  - 3- إيجاد مناخ تنظيمي موحد.
  - 4- تحديد القيم والإتجاهات التنظيمية.
  - 5- توفير إطار موحد لخدمة أغراض التنظيم والحد من الجهود المناوئة أو المعاكسة.
  - 6- تسهيل عملية ترجمة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل إلى هيكل الأعمال والمسئوليات.
  - 7- تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف تفصيلية وفقاً لاعتبارات الوقت والتكلفة ومعايير الأداء بما يسهل من عمليات التقييم والرقابة.
  - 8- الإمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية الاختيار الإستراتيجي.
- يتبين من خلال ما تقدم أهمية الرسالة الواضحة المحددة، وأن على إدارة المنظمة أن تضع رسالة مناسبة تستطيع من خلالها التأكيد من وحدة الأهداف وعدم تعارضها، وترجمة هذه الأهداف إلى خطط وبرامج عمل تتضمن تخصيص الموارد وحسن استغلالها. فان الرسالة الجيدة والفعالة تساعد علي نجاح وتميز المنظمة، وسهولة فهمها واستيعابها وتذكرها عند التنفيذ من قبل العاملين، وكذلك ارتباطها في أذهان العملاء وأصحاب المصلحة عموماً. ولكن يجب الأخذ في الحسبان أن جودة صياغة الرسالة لا تعني بالضرورة نجاح المنظمة وتحقيق الأهداف.

### 3-1-5 مراحل تطور اهتمام المنظمات بوضع وإعداد الرسالة

بصورة عامة تبدأ المنظمات بتحديد العبارات التي تعكس رسالتها ووفقاً للمدخل الوصفي وعندما تكتسب المنظمة خبرات عملية فإنها تستطيع بعد ذلك وضع وصياغة رسالتها وفقاً للمدخل المعياري. وعند الحديث عن مراحل تطور رسالات المنظمة لابد من بيان الفرق بين أربعة مراحل أساسية هي:

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة التحديات القرن الحادي والعشرين (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1998) ص

72

David F, Conceptual Strategic Management , Mercill Publishing Co, Ohio 1989. P 100(2)

## المرحلة الأولى: عدم وضوح رسالة المنظمة:

معظم المنظمات التي لا تطبق عملية الإدارة الإستراتيجية تبرر عدم وضوح رسالتها بأن المديرين الذين يعملون بها ليس لديهم الوقت الكافي للقيام بهذه العملية فمن وجهة نظرهم الوقت أعلى من أن يهدر في العمليات الفلسفية والفكرية، وأفضل مجال يمكن أن يستغل فيه الوقت هو مجال العمليات التشغيلية وليست المجالات الفكرية الفلسفية. وتتمثل مشكلة عدم وضوح الرسالة في المنظمة في كون أن هذه المنظمة لا تكون قادرة على تحديد الأهداف للأنشطة التي تقوم بها، كما أنها لا تكون قادرة على تقييم الأداء لتلك الأنشطة، فالسؤال الرئيس هنا هو كيف يستطيع الإداري أن يحدد خطته وسياساته في ظل عدم قدرته على معرفة رسالة المنظمة الأساسية<sup>1</sup>. وبالإضافة إلى ذلك فالشركات الصغيرة غالباً ما تهتم بوضع رسالة محددة لها وإذا وجدت الرسالة فهي غير واضحة، ومع ذلك وبعد زيادة نمو المنظمات وإتساع رقعة تعاملاتها، ومع تكرار إتخاذ القرارات بعيدة المدى بدأت المنظمات في وضع رسالة عامة لها.

## المرحلة الثانية: وضع رسالة عامة:

بعد كبر حجم المنظمات وإتساع عملياتها واتسامها باللامركزية ظهر الاتجاه لتنمية رسالة عامة، وتمثلت الاتجاهات في تلك المرحلة في مقولة البعض "نحن نسعى لزيادة أرباحنا (أو نحن نعمل على تحقيق إشباع أفضل لإحتياجات عملائنا) أو نحن نعمل لإفتتاح محلات جديدة كلما أمكننا ذلك لتحقيق راحة العملاء ومن ثم أصبحت الرسالة على مسرح الوجود، ولكن تنقصها جوانب التحديد الدقيق وعدم وجود المقاييس والمحددات اللازمة لها كنسب النمو أو درجة الإشباع أو عدد المنتجات<sup>2</sup>.

## المرحلة الثالثة: وضع رسالة محددة:

تتمثل المرحلة الثالثة لتنمية الرسالة في السعي لوضع رسالة بصورة أكثر تحديداً لمكانة المنظمة ودورها وتميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة، ومن أهم خصائص الرسالة في هذه المرحلة ما يلي<sup>3</sup>:

- 1- تحديد الرسالة في مصطلحات يمكن قياسها.
  - 2- توضيح وتوصيف دور الرسالة في بيان مكانة المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة لها في الصناعة أو السوق.
  - 3- توضيح دور الرسالة في تحقيق العوائد والمكاسب التي تنتج.
- وتبعاً لهذا التداخل والتشابك كان من الضروري أن تظهر الرسالة في شكل مكتوب، وأن تشمل على معظم الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة مثل العملاء والعاملين والمساهمين

(1) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 68

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 75

(3) المرجع السابق، ص 75

والمجتمع والإدارة العليا. إن وضع الرسالة بصورة محددة يسهم بشكل كبير في إمكانية تقييمها ومراجعتها، ولهذا كانت المنظمات التي تمارس العديد من الأنشطة لها أكثر من رسالة محددة.

### المرحلة الرابعة: مراعاة الأولويات في عرض مضمون الرسالة:

أصبح وضع الرسالة من أبرز ما يلفت إهتمام المنظمة إذ تعددت أولويات النشاط وتشعبت المجالات التي تحدها المنظمة، فقد ترى منظمة ما أن إلتزامها بالمسئولية الاجتماعية هو سبيلها لزيادة الأرباح في حين تنتظر منظمة أخرى إلى أن الأرباح هي التي ستساعدتها في تحقيق مسئوليتها الاجتماعية وترى المنظمة في كلا الحالتين تهتم بتحقيق الأرباح والمسئولية الاجتماعية ولكن أولوية الإهتمام بذكر أى منهما يؤثر في صياغة رسالتها ويسهم في وضع معايير القياس، ولقد أصبحت الرسالة في هذه المرحلة مكتوبة بشكل معين خاصة في الشركات الكبيرة ومعلنة وموثقة في سجلات المنظمات بدءاً من لوائحها وقراراتها وتقاريرها السنوية وغيرها من نشرات المنظمة<sup>1</sup>.

### 3-1-6 العوامل التي تؤثر في إعداد الرسالة

توجد عوامل كثيرة تؤثر في تحديد مضمون رسالة المنظمة، ولعل من أهمها:

نتائج تقييم البيئة الخارجية ونوعية الفرص المتاحة فيها وطبيعة التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية، كما تؤثر على الرسالة نتائج تقييم البيئة الداخلية وإمكانيات المنظمة التي تتمثل في نقاط القوة ونقاط الضعف، وإلى جانب ذلك فإن طبيعة المنافسة وإهتمامات المساهمين والإدارة العليا ورغبتها في تحمل المخاطر كل هذه العوامل تؤثر تأثيراً مباشراً في عملية إعداد رسالة المنظمة وصياغتها. إن إعداد الرسالة عملية مستمرة، فالرسالة تحدد المستقبل المرغوب للمنظمة، وحيث أن البيئة دائمة التغيير فلا بد أن تساير الرسالة هذا التغيير، وعند إعادة صياغة رسالة المنظمة يجب أن تؤخذ في الحسبان بعض العوامل التي تؤثر في إعداد الرسالة وهي<sup>2</sup>:

1- تاريخ المنظمة: فكل منظمة لها تاريخ عن نشاطها وأهدافها وسياساتها وإنجازاتها ولهذا عند إعادة تصميم الرسالة يجب أن تصاغ بحيث لا تبعد عن تأريخ المنظمة وسمعتها في السوق.

2- أهداف الملاك والإدارة: الإدارة والملاك من العناصر المؤثرة عند صياغة الرسالة لأن لهم أهدافهم ورؤيتهم للعمل فذلك لا بد أن ينعكس على رسالة المنظمة، فبعض المديرين يعتقدون أن كمية الإنتاج هي المؤشر للنجاح على عكس آخر يهتم بالجودة وليس الكمية.

3- البيئة السوقية: تفرض البيئة فرص وتهديدات، فيجب أن تؤخذ في الحسبان عند صياغة الرسالة لأن وجود فرص يتيح للمنظمة دخول مجال عمل جديد لذلك لا بد أن ينعكس في رسالة المنظمة، كذلك بالنسبة للتهديدات فدخول منافس جديد لا بد أن ينعكس ويظهر على رسالة

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 75

(2) أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية: الدار الجامعية، بدون تاريخ نشر) ص 63

المنظمة، كذلك بالنسبة للتهديدات فدخل منافس قوى قد يجعل الشركة تتغير من قطاع سوقي معين فلا بد أن يظهر ذلك في الرسالة.

4- البيئة الداخلية والخارجية: لا بد أن تكون الرسالة منسجمة ومتوافقة مع البيئة الداخلية للمنظمة والإمكانيات الداخلية للشركة، للتعرف على نقاط القوة والضعف في المنظمة ومواردها المالية والبشرية والإمكانيات المتاحة لديها. ولا بد أن ترتبط صياغة الرسالة بدمج وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة حتى تكون الرسالة متسقة مع هذا التحليل.

### 3-1-7 خصائص رسالة المنظمة الفعالة:

تتميز الرسالة الفعالة بعدة خصائص ومميزات يمكن تلخيصها بإيجاز فيما يلي<sup>1</sup>:

1- القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات: يجب أن تكون الرسالة قابلة إلى تحويلها إلى برامج عمل وخطط وسياسات وإلا أصبحت ضرباً من العبث.

2- الواقعية والموضوعية: ينبغي أن تكون للرسالة الفعالة إمكانية تطبيقها، مع مراعاة عوامل التحدي والمواجهة والعمل على الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

3- التكيف مع البيئة: يجب أن تكون الرسالة قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل بها المنظمة وذلك بمراعاة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية التي تحدث والتنبؤ بالتغيرات البيئية في المستقبل.

4- التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء: إن المنظمة تعمل في بيئة تتسم بالتغير المستمر، ومن ضمن هذه التغيرات ظروف السوق بكل ما يتصف به من منافسة وغيره وتتعامل المنظمة مع شرائح معينة من العملاء الذين لهم خصائصهم وأذواقهم وتفضيلاتهم المختلفة التي يجب أخذها في الاعتبار.

5- الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج: أن من أهم سمات الرسالة الفعالة تحديدها الدقيق للنتائج المرجوة من نشاط المنظمة، وذلك من خلال تحديد العمليات التي تمارسها والمنتجات والخدمات التي تقدمها والمنافع التي تحققها لجميع الأطراف سواء كانوا عملائها أو أصحاب المصلحة أو العاملين أو غيرهم، وينبغي أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس الكمي والزمني وذلك من خلال معايير محددة.

6- تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة: لا بد من تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة لأن هنالك مستويات مختلفة للإستراتيجية سواء كانت على المستوى الكلى للمنظمة أو مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية أو المستوى الوظيفي والتشغيلي، وينبغي أن تكون الرسالة واضحة ومحددة بحيث تتضمن جميع هذه المستويات.

(1) يتصرف من عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 79

7- الوضوح والدقة: من بين سمات الرسالة الفعالة أن تكون واضحة المعاني والكلمات، ودقيقة التعبير بحيث يسهل فهمها لجميع الأفراد سواء كانوا من داخل أو خارج المنظمة وإلى جانب ذلك يجب أن تكون موجزة حتى يسهل تذكرها وإرتباطها في أذهان جميع الأطراف ذات المصلحة.

8- الإرتباط بقيم ومعتقدات المنظمة: يجب أن تعكس رسالة المنظمة القيم والمعتقدات والثقافة والإيديولوجية الفكرية التي تؤمن بها الإدارة العليا وكذلك تظهر أسلوب ونمط الإدارة السائد في المنظمة .

9- الإنسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية: ينبغي أن تصاغ الرسالة بعناية فائقة في كلمات محددة توضح كيفية تحقيق الغايات والأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها المنظمة وذلك من خلال إثارة دافعية العاملين لإنجاز هذه الأهداف.

10- مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلاً: عند إعداد رسالة المنظمة يجب ان يؤخذ في الإعتبار عوامل التوسع والنمو المتوقعة في المنتجات والأسواق والعملاء وتعدد شرائحهم، أي ان تتسم الرسالة بالمرونة المناسبة وتستوعب إجراء أي تعديل أو تغيير في الأسواق أو المنتجات أو العملاء أو...غيرها.

### 3-1-8 عناصر الرسالة

تختلف الرسائل من حيث الطول والمحتوى والشكل ودرجة التحديد. ويعتقد معظم الممارسين والأكاديميين أن الرسالة الفعالة لا بد وأن تتميز بتسعة عناصر أو مكونات، وحيث أن الرسالة كثيراً ما تكون هي الجزء الظاهر والعام من عملية الإدارة الإستراتيجية، فمن الأهمية بمكان أن تتضمن العناصر الأساسية التالية<sup>1</sup>:

- 1- العملاء: من هم عملاء الشركة؟
- 2- السلع والخدمات: ما هي السلع أو الخدمات الرئيسية في الشركة؟
- 3- الأسواق: جغرافياً أين تنافس الشركة؟
- 4- التكنولوجيا: هل التكنولوجيا في الشركة حديثة؟
- 5- البقاء والنمو والربحية: هل الشركة ملتزمة بالنمو والمركز المالي للشركة؟
- 6- الفلسفة: ماهي المعتقدات الأساسية والقيم والتطلعات والأولويات الأخلاقية للشركة؟
- 7- مفهوم الذات: ما هي القدرات التنافسية في الشركة أو ما هي الميزة التنافسية الرئيسية؟
- 8- الاهتمام بالصورة العامة هل الشركة تستجيب للاهتمامات الاجتماعية والبيئية واهتمامات المجتمع؟
- 9- الاهتمام بالعاملين: هل ينظر للعاملين كأصول ذات قيمة في الشركة؟

(1) نادية العارف، مرجع سابق، ص 108

بعد هذا العرض السابق لرسالة المنظمة فإنه يمكن تقييم رسائل المنظمات وذلك عن طريق المعايير والخصائص التي تمثل الرسالة الفعالة، إذا توفرت هذه العناصر والخصائص في الرسالة حينئذ يمكن القول أن رسالة المنظمة فعالة ويمكن استخدامها كمعيار لنجاح أو فشل المنظمة، وبالإضافة إلى ذلك فإنه لا توجد رسالة مثلى في كل الظروف والأحوال، الأمر الذي يتطلب من إدارة المنظمة مراجعة صياغتها وتعديلها أو تغييرها إذا اقتضى الأمر ذلك.

### 3-2 تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية

يستخدم بعض كتاب الإدارة مصطلحي الغايات والأهداف باعتبارهما متساويان ومتبادلان ويحملان نفس المعنى، ولكن في هذا البحث سيتم استخدامهما بطريقة منفردة ومتباينة ومختلفة حتي يزول الغموض والخلط بينهما. فيشار إلي الغاية باعتبارها الخاصية النهائية طويلة الأجل التي تسعى المنظمة إلي تحقيقها، وهي لا تخضع للتأخير الزمني والكمي. ويشير الهدف إلي الخاصية متوسطة وقصيرة الأجل وبالتالي يعتبر تحقيق الهدف ضروري لتحقيق الغايات.

### 3-2-1 مفهوم الغايات:

يشير مفهوم الغايات Goals إلي "النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة. وعادة ما تستند الغايات إلي رسالة المنظمة وصورتها المميزة وتعكس منتجاتها الرئيسية وأسواقها التي تقوم بخدمتها والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها"<sup>1</sup>.

تعرف الغايات "بأنها تعبير عما تنوي المنشأة تحقيقه بشكل عام ومن خلال جهد متواصل وعبر فترة زمنية طويلة الأجل"<sup>2</sup>.

ويعرفها آخر "بأنها هي السبب العام لوجود المنظمة في المدى البعيد وهو ما تحاول أن تحققه من خلال قراراتها الإستراتيجية"<sup>3</sup>.

يري العديد من الكتاب والباحثين أن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المنظمة إلي تحقيقه في المدى البعيد ويتم وصفها عادةً بصورة مجردة مثل تعظيم الربح والنمو أو التوسع والمسئولية الإجتماعية...ولهذا فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية ويجب أن يتم تحديدها تبعاً لذلك بواسطة الإدارة العليا. ويجب أن تتميز الغايات ببعض الخصائص أهمها: البعد عن التفاصيل الدقيقة، والشمول لكافة المجموعات التي تخدمها المنظمة، والمدى الزمني الطويل، حيث تستند الغايات إلي مبرر وجود المنظمة ورؤيتها المستقبلية ورسالتها المحددة.

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 122

(2) نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 45

(3) كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 183

وبصفة عامة؛ فإن الغاية الواضحة تساعد في تحقيق التخصيص الجيد للموارد والإستخدام الفعال لها، كما تساهم في تحديد الأهداف الفرعية للوحدات وفهم العاملين لأدوارهم ومسئولياتهم<sup>1</sup>. تهتم المنظمة بتحديد غايات نهائية واضحة ومحددة، وذلك للعديد من الأسباب أهمها ما يلي<sup>2</sup>:

1- ضمان وحدة الغرض داخل المنظمة: إذ أن الغايات تمثل نقاط هامة جامعة لمختلف الجهود، ولهذا فهي تساعد علي أن يعمل الجميع في اتجاه واحد.

2- توفير الأساس أو المعيار لتخصيص الموارد داخل المنظمة: فيجب أن تسخر جميع الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية لخدمة الغايات النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

3- تركيز جهود الأفراد والوحدات: بحيث لا يحدث ازدواج أو تضارب فيما بين الإدارات والأقسام والأفراد، فالجميع يعمل لخدمة الغايات المحددة.

4- تحديد الأهداف الفرعية لمختلف وحدات النشاط: بناءا علي الغايات يتم بيان الأهداف الفرعية والمشتقة لكل وحدة بحيث يتم مراعاة التكامل والتنسيق فيما بين تلك الأهداف الفرعية لخدمة الغايات النهائية.

### 3-2-2 مفهوم الأهداف:

يتمثل الهدف في النتيجة التي يجب أن تصل إليها المنظمة لكي تحقق غايتها النهائية. والهدف بطبيعته يكون أكثر تحديدا من الرسالة ويعتبر في حقيقة الأمر ترجمة للرسالة إلي نتائج أداء محددة يمكن مقابلهها قياس مستويات الأداء الفعلية. وعادة ما يتم وضع مجموعة من الأهداف تؤدي في مجملها إلي تحقيق رسالة المنظمة وبالتالي غايتها النهائية<sup>3</sup>.

تعتبر أهداف المنظمة "عن ما سوف يتم انجازه في فترة زمنية محددة، ووفقا لجدول زمني محدد"<sup>4</sup>. كما يمكن تعريف الهدف بأنه: عبارة عن "جملة تحدد نتيجة مرغوبة أو مستهدفة، تحدد ماذا يجب إنجازه ومتى، لكن الهدف لا يحدد كيف تبلغ النتائج أو كيفية تحقيق الأهداف، وتسعي المنظمة لبلوغ الأهداف من خلال الهيكل التنظيمي وما يضمنه من وحدات أو فرق عمل"<sup>5</sup>.

من ناحية أخرى يشير مفهوم الإدارة في Objectives إلي النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلي واقع عملي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلي التفصيل. ومن أمثلة الأهداف تحقيق معدل عائد 10% خلال العام، أو تخفيض تكاليف الإنتاج 5% أو زيادة معدل المبيعات بنسبة 25%... الخ. وتتميز الأهداف بكونها تعكس<sup>6</sup>:

\* حالة أو وضع مرغوب فيه.

(1) جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 120

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 91

(3) عمر احمد عثمان المقلي، مرجع سابق، ص 193

(4) نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 43

(5) أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 43

(6) ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق ص 123

\* وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب.

\* نتيجة يمكن تحقيقها.

\* إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة.

من خلال ما تقدم يمكن إستخلاص أن الغايات تعتبر أهداف عامة شاملة تسعى المنظمة إلي تحقيقها خلال فترة زمنية طويلة الأجل وهي تتصف بالعمومية والشمول والإتساع و الإطلاق، ولهذا فهي ترتبط بالإستراتيجية والرؤية والرسالة. أما الأهداف بمعناها المحدد والضيق فيقصد بها النتائج التشغيلية الواجب تحقيقها في مستويات زمنية متوسطة أو قصيرة الأجل.

### 3-2-3 أهمية تحديد الأهداف:

هناك عدة نواحي تبرر ضرورة وأهمية وضع الأهداف أهمها<sup>1</sup>:

1- تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط: إذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى المنظمة إلي تحقيقها فتبني عمليات التنبؤ، ووضع السياسات والاستراتيجيات والإجراءات والقواعد، واعداد الموازنات والبرامج لتحقيق أهداف معينة.

2- تعد الأهداف مرشدا لاتخاذ القرارات: إن الأغراض والأهداف التي تسعى المنظمة إلي تحقيقها، تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها، كما أنها تفسر سبب تأثر المنظمة بالظروف البيئية، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.

3- تساعد الغايات Goals المستويات العليا علي وضع الأهداف Objectives في المستويات الدنيا والمتوسطة: إن وضع الأهداف الخاصة بالمنظمة في المستويات العليا يمهّد إلي وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات و الأفراد في المستويات التالية.

1- يسهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية: فالأهداف تتحقق من خلال الإدارات والأقسام وأفراد محددين لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته، وبالتالي يمكن تحديد مسؤولية كل فرد أو قسم أو إدارة بناء علي الأهداف التي أنيط به تحقيقها.

2- تسهم الأهداف في تفويض السلطة: إن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.

3- تسهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها ببيئتها: فالأهداف تساهم في بيان العلاقات بين المنتجات والأسواق وما يجب التركيز عليه، كما تساهم في بيان العلاقات بين الإدارات المتعددة بالمنظمة، سواء كانت بشكل رأسي أو أفقي، علاقات تعاون أو علاقات سلطة.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 94

4- تسهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء فغالبا ما يتم الاعتماد علي الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة.

5- تساعد الأهداف تقييم أداء الأفراد: بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم في وضع سياسات الأفراد كالترقية والنقل والتدريب والحوافز... وغيرها.

### 3-2-4 العوامل التي تؤثر في تحديد الأهداف

إن التنظيم يمثل مجموعة معقدة من المؤثرات سواء كانت ثقافية أو مادية أو سياسية أو تشريعية أو اتجاهات أصحاب المصالح وبالتالي تؤثر هذه العوامل في مجملها علي طبيعة ونوعية الأهداف التي يجب ان تسعى المنظمة إلي تحقيقها. ويتبع ذلك ان الأهداف والاستراتيجيات لا يتم وضعها من فراغ أو بمجرد الإشارة إلي العوامل البيئية، ولكنها تبرز كنتائج لعملية التفاعل بين العديد من المؤثرات في المستويات التنظيمية المختلفة، وفيما يلي يتم تناول العوامل التي تؤثر في تحديد الأهداف بإيجاز<sup>1</sup>:

1- المؤثرات الخارجية: يوجد العديد من العوامل الخارجية التي يمكن ان تؤثر في ماهية الأهداف التي يجب أن يسعى التنظيم لتحقيقها، ويأتي في مقدمة هذه العوامل قيم المجتمع التي يمارس فيه التنظيم أنشطته، وكذلك سلوك جماعات الضغط ويبرز اثر القيم الاجتماعية في أشكال مختلفة أهمها تحديد ما الذي يمكن ان يقبله أو يرفضه المجتمع من تصرفات وسلوكيات منظمات الأعمال.

2- طبيعة النشاط: يؤثر الموقف السوقي للمنظمة وطبيعة أنشطتها ومراحل دورة حياة منتجاتها ونوعيات التكنولوجيا المستخدمة في تحديد نوعية ونطاق الأهداف التي تحددتها لنفسها وكذلك الاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف.

3- الثقافة التنظيمية: تؤثر الثقافة التنظيمية في الطريقة التي يفكر ويتصرف ويستجيب بها الأفراد وهي تتكون من مزيج يشمل القيم والمعتقدات، والرموز والشعارات ونماذج الإدارة والقيادة، بالإضافة إلي الهياكل والأنظمة. هذه الابعاد تحدد هوية التنظيم وبالتالي تحدد اتجاهات أهدافه وأنماطه السلوكية في أسواقه ومنتجاته.

4- توقعات الأفراد والمجموعات ذات المصالح: تؤثر توقعات الأفراد والجماعات ذات العلاقة أو المصلحة في تحديد نوعية الأهداف التي يحددها التنظيم و أولويات هذه الأهداف والوزن النسبي لها. ويلاحظ ان العديد من التوقعات قد تكون متعارضة، مثال ذلك اعتبارات النمو، واعتبارات الربحية والرقابة والمرونة، وتخفيض التكلفة وزيادة المزايا الوظيفية وزيادة الإنتاج وتحسين المواصفات... الخ وهو ما يستلزم من الإدارة إحداث نوع من التوافق أو التوازن بين التوقعات للفئات المختلفة التي تتعامل معها المنظمة.

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 125

### 3-2-5 أنواع الأهداف

تشير نتائج الدراسات الميدانية إلي تعدد الأهداف التي تسعى المنظمات إلي تحقيقها، والتي اختلاف الأهمية أو الوزن النسبي لتلك الأهداف ومن الملاحظ ان الترتيب لهذه الأهداف يقع علي مستوي المنظمة بصفة عامة، وذلك بعكس مستوي وحدة الأعمال الإستراتيجية، ولذا فان البعض قد يفضل استعارة مصطلح فلسفة أو سياسة بدلا من أهداف. إلا ان الأهداف المسيطرة تشمل الربحية، والمرونة، والنمو والتي أشارة إليها تقريبا جميع المنظمات موضع الدراسة<sup>1</sup>. وبالإضافة إلي ما تقدم يمكن تصنيف الأهداف وفقا للاتي<sup>2</sup>:

#### 1- تصنيف الأهداف الإستراتيجية وفقا لمجالاتها:

يمكن تصنيف الأهداف الإستراتيجية لأي منظمة وفقا لمجالاتها كما يلي:

- \* الأهداف الوظيفية: وفقا للأساس الوظيفي تصمم أهداف للعمليات والإنتاج والتسويق والإدارة المالية... الخ.
- \* أهداف الاستمرار: تضم أهدافا مثل الحفاظ علي الحصة السوقية وتنميتها والاحتفاظ بالكفاءات الإدارية وتنميتها.
- \* أهداف الربحية "حجم الأرباح الصافية"
- \* أهداف النمو: تضم أهدافا مثل زيادة إجمالي الاصول، والحصة السوقية وغزو أسواق جديدة، وإضافة أنشطة جديدة، وشراء أو دمج شركات، وزيادة رأس المال وتنمية الاحتياطات.
- \* أهداف الحصة السوقية: أي نسبة ما تبيعه المنظمة من منتج معين إلي إجمالي مبيعات هذا المنتج بالسوق.
- \* أهداف الإنتاجية كمقياس للكفاءة يربط الموارد المستخدمة بالنتائج المحقق.
- \* أهداف الابتكار: تطوير سلع وخدمات، أو طرق أداء جديدة.
- \* أهداف الكفاءة: من حيث خفض التكاليف، رفع الجودة والتنافس بالوقت.
- \* أهداف السمعة: هي أن ينظر إلي المنظمة باعتبارها مشهورة وذات سمعة جيدة.
- \* أهداف الريادة السوقية: ان ينظر إلي المنظمة باعتبارها رائدة في الاستحواذ علي الحصة السوقية الأكبر.
- \* أهداف الريادة التكنولوجية: ان ينظر إلي المنظمة باعتبارها رائدة في الإبداع وتصميم وتقديم المنتجات الجديدة.
- \* أهداف الوفاء بالمسؤولية المجتمعية: تضم أهدافا مثل الحد من التلوث، وتوفير فرص عمل، وتعمير مناطق جديدة، والتبرع و... الخ.

(1) جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 125

(2) احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 44

2- تصنيف الأهداف وفقا لمستوياتها وإطارها الزمني: تصنف الأهداف وفقا لهذا التقسيم إلى عدة أنواع هي:

\* الأهداف الإستراتيجية: وهي التي تضعها الإدارة العليا وتمثل أهدافا طويلة الأجل وذات تحولات وتحديات لها دلالة إستراتيجية في حياة المنظمة، وربما يتم تقسيمها إلى مجموعة من الأهداف طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل، وتركز الأهداف الإستراتيجية على مسائل عامة وعريضة وتبتعد عن الدخول في التفاصيل. مثال ذلك ان تكون المنظمة لها الريادة في السوق والتطور التكنولوجي في مجالها.

\* الأهداف التشغيلية: هي التي يصممها المديرون في الإدارة الوسطي، وتعد اقل عمومية من الأهداف الإستراتيجية وتركز على كيفية ممارسة الأنشطة اللازمة لبلوغ الأهداف الإستراتيجية ومداهما الزمني من سنة إلى 3 سنوات.

\* الأهداف التكتيكية: هي تلك الأهداف التي يصممها المديرون في الإدارة التنفيذية أو المباشرة وتركز على كيفية تنفيذ الأهداف التشغيلية على عدة مراحل ومداهما الزمني عام واحد أو اقل من عام.

بناءا على ما تقدم يتضح ان وضع واعداد الأهداف بمختلف أنواعها ضرورة أكيدة وحتمية لجميع المنظمات بغض النظر عن المجال أو النشاط الذي تعمل فيه، سواء كانت هذه المنظمات كبيرة أو متوسطة أم صغيرة الحجم. كذلك سواء كانت منظمات تهدف إلى الربح أم لا تهدف إلى تحقيق الربح وذلك لان الأهداف تعد من أهم مبررات وجود المنظمة على قيد الحياة.

### 3-2-6 خصائص الأهداف الجيدة:

لابد أن تتسم الأهداف الجيدة ببعض الخصائص حتى تحقق الفائدة المرجو منها في توجيه النشاط إلى غاياته النهائية ومن أهم هذه الخصائص ما يلي<sup>1</sup>:

1- ان تكون واضحة ومحددة ودقيقة وبسيطة ويسهل فهمها وتطبيقها والعمل بمقتضاها وبنفس المستوي من قبل جميع المعنيين بالأمر.

ان تكون متوازنة ومتكاملة بالقدر الذي يزيل التناقض والتضارب بينها على مستوي الأنشطة والقرارات المرتبطة بها على المستويات المختلفة للمنظمة.

1- ان تأتي صياغتها في شكل نتائج مستهدفة معبرا عنها بقيم وكميات قابلة للقياس.

2- ان تتماشى مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية.

3- ان تتصف بالواقعية والموضوعية والقابلية للتطبيق. بمعنى ان تكون في الحدود الممكنة، ولكن لا تكون متواضعة أكثر مما يجب.

4- ان تتميز بالقبول من قبل العاملين وأصحاب المنظمة وأصحاب المصالح بصفة عامة.

(1) علي عبد الله الحاكم، الإدارة الإستراتيجية (الخرطوم: جامعة السودان المفتوحة، 2006م) ص 95

### 3-3 تحليل البيئة الخارجية للمنظمة

#### 3-3-1 مفهوم تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:

عرف تحليل البيئة الخارجية بأنه العملية التي يقوم بها الإستراتيجيون لمتابعة العوامل الاقتصادية، والحكومية /القانونية والسوقية/التنافسية والخاصة بالموردين/ والتكنولوجية والسياسية والجغرافية/السكانية والاجتماعية لتحديد أي فرص أو مخاطر على المنشأة<sup>1</sup>. وكذلك تعرف عملية تحليل البيئة الخارجية بأنها: إستكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية (المباشرة وغير المباشرة) ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبينها ومنظمة الأعمال من جهة أخرى<sup>2</sup>.

يقصد بتقييم البيئة الخارجية رصد ما يحدث فيها من متغيرات إيجابية يمكن استغلالها لصالح المنظمة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديداً للمنظمة. والتغيير في البيئة هو الذي يوجد الفرص والتهديدات. فالبيئة الثابتة المستقرة لا تخلق فرصة أو تهديداً، وتتكون البيئة الخارجية للمنظمة من القوى المختلفة التي تقع خارج حدود المنظمة وتتفاعل مع بعضها لتؤثر على المنظمات بطرق ودرجات مختلفة بحسب نوع الصناعة وحجم المنظمة والمرحلة التي تمر بها مراحل دورة حياتها<sup>3</sup>.

يرى الباحث أن التعريفات السابقة تركز على أهمية تحديد الفرص والمخاطر لذا على إدارة المنظمة التي تريد النجاح والبقاء والإستمرار أن تستفيد من دراسة وتحليل وتقييم عناصر البيئة الخارجية سواء كانت عامة غير مباشرة أو خاصة مباشرة وذلك بهدف التكيف مع المتغيرات التي تطرأ على البيئة بصفة عامة وبيئة الأعمال بصفة خاصة لان السمة الأساسية لهذا العصر هو التغيير السريع، أيضاً لابد من الإستفادة من التقنية والتكنولوجيا الحديثة في عملية جمع وتحليل وتقويم البيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية.

#### 3-3-2 أسباب دراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية والاستفادة منها عند وضع واعداد وتنفيذ خطط واستراتيجيات المنظمة. وبصورة عامة تساعد دراسة وتقييم عوامل البيئة الخارجية في تمكين المنظمة من التعرف على الأبعاد التالية ودلالاتها الإستراتيجية<sup>4</sup>.

(1) كامل السيد غراب، الإدارة الإستراتيجية أصول علمية وحالات عملية (الرياض جامعة الملك سعود، عمادة شئون المكتبات، 1994م) ص 69

(2) سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1998م) ، ص 60

(3) محمد أحمد عوض ، مرجع سابق، ص 92

(4) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن القادم (المنصورة: دار أم القرى، 1988م) ص 135

1- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف التشغيلية.

2- بيان الموارد المتاحة وكيفية الإستفادة منها، وكيف يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الإستفادة.

3- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق ومنافذ التوزيع وأساليب وشروط الدفع وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المنظمة سواءً التشريعية أو القانونية أو الأخلاقية...الخ.

4- بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة وسواء كانت تلك المنظمات تمثل إمداداً لها أو تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها.

5- تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطي لها.

6- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات والذين يمثلون قطاعات عملاتها، الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها...الخ.

وخلاصة القول أن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبيين رئيسين يمثلان نقطة الإرتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المنظمة وهما:

1- الفرص التي يمكن للمنظمة إستغلالها.

2- المخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من أثارها.

### 3-3-3 عناصر البيئة الخارجية للمنظمة

يعتقد بعض الأفراد أن بيئة المنظمة تشتمل على كل شيء يوجد خارج المنظمة. والواقع أن مثل هذا التوجه لا يخدم المنظمة من الناحية العملية. فليس من المعقول أن نفترض أن كل شيء خارج المنظمة يمثل بيئتها الخارجية فمثل ذلك التوجه لا يساعد في توضيح طبيعة هذه البيئة ومكوناتها، وأثارها على المنظمة. كما أنه لا يخدم قضية تحديد الحدود التي تعمل فيها المنظمة<sup>1</sup>.

وعليه يمكن تقسيم البيئة الخارجية إلى مجموعتين من المتغيرات يطلق على الأولى اسم البيئة الخارجية العامة أو الكلية أما الثانية فيطلق عليها إسم البيئة الخارجية الخاصة أو المباشرة.

(1) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 109

## أولاً: البيئة الخارجية العامة

تتعرض المنظمات جميعها وبدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات البيئة الخارجية باتجاهاتها المختلفة بصفة عامة ويمكن تصنيف متغيرات هذه البيئة كالاتي<sup>1</sup>:

1- المتغيرات الاقتصادية: مثل معدل الفائدة، الدخل القومي ومعدلات نموه، الناتج القومي ومعدلات نموه، متوسط دخل الفرد ومعدلات نموه، ونسبة البطالة، طبيعة النشاط الإقتصادي السائد (زراعي، صناعي، تجاري،...) السياسات المالية للدولة والخاصة بالضرائب علي الدخل والضرائب علي الأرباح التجارية والصناعية، والسياسة الجمركية أو القيود المفروضة علي التجارة الخارجية... الخ.

2- المتغيرات الفنية/التكنولوجية: وتشير إلي الوسائل والأساليب التي يتم إختيارها لإنجاز الأعمال أو الإنتاج سواء كانت مادية ملموسة أو غير مادية والاختراعات الجديدة... وغيرها بالإضافة إلي أثر التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ شكلاً من الأشكال الآتية على سبيل المثال:  
أ- ظهور منتجات أو خدمات جديدة.

ب- ظهور بدائل لطرق وأساليب الإنتاج والتسويق... والمواد الخام أو إستخدام هذه المواد... الخ.  
ج- إختفاء سلع معينة وظهور سلع بديله لسلع حالية.

3- المتغيرات الاجتماعية والديمغرافية والثقافية:  
مثل العادات والتقاليد والأعراف الإجتماعية واللغة ونسبة الأمية، ومعدلات النمو السكاني والحركة السكانية وهيكل توزيع السكان على المناطق الجغرافية... ودور المرأة في المجتمع... وغيرها.

4- المتغيرات السياسية والقانونية: مثل درجة الاستقرار السياسي، ودرجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال، الأحزاب نظام الحكومة في الضرائب، والإتحادات والنقابات، وقوانين العمل والأجور، وإستخدام الموارد الطبيعية... وغيرها.

5- المتغيرات الدولية (الإقتصادية والسياسية والثقافية): فمثلاً دخول الدولة في تكتلات إقتصادية دولية أو أحلاف عسكرية أو زيادة إتجاه الدول نحو تكوين تجمعات إقتصادية معينة (كظهور أوروبا الموحدة أو إتحاد دول جنوب شرق آسيا PACT ASE) قد يخلق فرص أو يزيد من إتساع الأسواق أمام المنظمات أو يخلق تهديدات لهذه المنظمات تتمثل مثلاً في صعوبة دخول هذه الأسواق نتيجة إرتفاع في أسعار كثير من المواد الخام المستخدمة في إنتاج بعض السلع فمثلاً إتفاق دول منظمة (OPEC) (إتحاد الدول المصدرة للبتترول) على رفع أسعار البترول الخام أو تخفيض نسبة إنتاجه تترتب عليه إرتفاع معظم السلع كالسيارات وجميع السلع التي يمثل البلاستيك فيها مادة خام أساسية... وهكذا كما أن الاختلافات بين الدول في المزيج الثقافي

(1) عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق، ص 115

(العادات السلعة، والتقاليد... الخ) قد يترتب عليه صعوبة تنميط الجهود التسويقية أو برامج التسويق لمنظمة ترغب في غزو أحد الأسواق الأجنبية سواء بالاستثمار المباشر أو غير المباشر المتمثل في التصدير أو تراخيص الإنتاج.

### ثانياً: البيئة الخارجية الخاصة (المباشرة) :

البيئة الخاصة للمنظمة هي الأكثر تأثيراً على المنظمات وبطريقة مباشرة ومتغيراتها تواجه المنظمة بصورة يومية أو ما شابه ذلك فالمنظمة تواجه المنافسة من المنافسين وتتحدد قراراتها وتشكل سياساتها وفقاً لتأثيرات هذا المتغير، وكذلك فالمنظمة في مواجهة الحكومة وقراراتها وقوانينها ورقابته يومياً وتشكل دائم والمنظمات العمالية تؤثر في المنظمات وإدارتها بشكل مباشر ودائم والموردين والمستهلكين<sup>1</sup>.

وتعرف البيئة الخارجية المباشرة بأنها: هي التي تؤثر تأثيراً مباشراً على منظمات الأعمال ومتغيراتها وتواجه المنظمة بصورة يومية (دورية) ومن خلال ذلك ليس من المستغرب أن تخصص إدارة المنظمة وقتاً وجهداً أكثر لمتابعة البيئة الخارجية الخاصة وتتكون البيئة الخارجية الخاصة من عدد من المتغيرات أو العناصر مثل المنافسون، والمستهلكون، والموردون والوكالات، والحكومة والمنظمات العمالية وغيرها من العوامل الأخرى وسنتناول ذلك بإختصار على النحو الآتي<sup>2</sup>:

1- شدة المنافسة في الصناعة: تمثل شدة المنافسة في الصناعة محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد درجة المنافسة توجد أربعة عناصر رئيسية وهي: نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق وتميز المنتج، وأخيراً التمرکز والتوازن بين المنافسين<sup>3</sup>.

2- تهديد دخول منافسين جدد: الداخلين الجدد للصناعة يجلبون معهم طاقات ورغبة في إمتلاك حصة في السوق، وفي معظم الأحيان موارد ضخمة. إن جدية تهديد دخول المنافسين يعتمد بالدرجة الأولى على المعوقات الموجودة في البيئة، وعلى توقعات المشارك الجديد وحول ردود فعل المنافسين الآخرين. فيما يخص معوقات دخول المنافسين الجدد توجد عدة مصادر لهذه المعوقات:

أ- مشكلة تميز المنتج: أى مشكلة الولاء العالي للمستهلكين إتجاه العلامات التجارية المعروفة والموجودة في السوق مما يتطلب من المنافس الجديد أن يبذل جهوداً كبيرة في التسويق والترويج لتغيير هذا الولاء أو خلق ولاء جديد.

(1) صلاح عباس، العولمة في إدارة المنظمات العالمية (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2003م) ص 58

(2) سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 66

(3) نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال (القاهرة: الدار الجامعية، 1996م) ص 8

ب- تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير وغيرها: وهذه التكاليف تكون قليلة بالنسبة للمنظمات الموجودة في السوق أصلاً، أو المنظمات ذات الحصة العالية في السوق، حيث أن هذه التكاليف تقل كلما زاد عدد الوحدات المباعة، بالإضافة إلى الاستفادة من إقتصاديات الحجم الكبير (Economies of Scale).

ج- الدخول إلى قنوات التسويق: إذا كانت المنظمات الموجودة في السوق تتمتع بإدارة قوية وذات تأثير مباشر على قنوات التوزيع الرئيسية في السوق فإن الأمر سيكون في غاية الصعوبة بالنسبة للمنافسين الجدد الذين يرغبون في الدخول إلى هذا السوق.

د- رد فعل المنظمات الموجودة في السوق: إذا كان رد فعل المنظمات الموجود في السوق تعبر عن روح التعاون وإثراء المنافسة الشريفة والحررة بين جميع المتنافسين فإن مسالة دخول منافسين جدد إلى السوق تكون ممكنة، كذلك فإن فرص بقاء المنافس القديم تكون أكبر من الناحية العملية لأنه اكتسب خبرات في كيفية التعامل مع هذا السوق...، أما إذا كان رد فعل المنظمات الموجودة في السوق سلبيًا تجاه المنافسين الجدد فإن عملية دخول هذه الأسواق تكون غير سهلة بالنسبة للمنافسين الجدد، ويوجد في مجال الإستراتيجية، مفهوم حواجز الدخول كمصلحة لتوليفة متنوعة ومن أهم العناصر التي تمثل إقتصاديات الحجم، تميز المنتج، مركز العلامة التجارية، سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع، المواد الخام الحرجة، الآثار الناجمة عن منحني التعلم والخبرة، السياسات الحكومية<sup>1</sup>... الخ.

3- قوة المساومة للمجهزين/الموردين: يهتم صانعو الإستراتيجية بتحليل المتغيرات الخاصة بعمليات التجهيز وبصورة خاصة كلفة ونوعية العناصر أو المواد أو المنتجات المستلمة والتغير التكنولوجي لهذه المواد في المستقبل القريب على الأقل.

4- قوة مساومة المشتري: تتعاطم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون بضاعة المشتري مكثفة وتمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل. وعندما يستطيع المشتري فعلياً تحقيق التكامل الخلفي وتقل قوة المشتري عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جداً، أو عندما تمثل مواد أو أجزاء أو منتجات نصف مصنعة للمجهز عنصر أساسى لا غنى عنه في عملية الإنتاج، أو إذا إستطاع المجهز تحقيق تكامل أمامى لدعم صناعته.

5- وجود المنافس القوي: في كل صناعة توجد عشرات أو مئات المنظمات التي تقوم بتصنيع منتجات متشابهة أو بديلة. طبعاً ليس كل هؤلاء المنافسين متساوين في الأهمية وفي حجم التأثير حيث يوجد دائماً المنافس الرائد الذي يتمتع بموقع القيادة في السوق هم أمثال منظمات صناعية

(1) بتصرف من نبيل مرسى خليل، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس (الإسكندرية: دار المعارف 1995) ص 71

كبيرة Coca-Cola ,GM, Philip Morris. إن معرفة إستراتيجيات المنافسين الكبار، وتحليل عناصر القوة والضعف الموجودة في هذه الإستراتيجيات تمكن إدارات منظمات الأعمال الصغيرة من تقليل المخاطر وعدم التأكد عند إتخاذ القرارات الإستراتيجية للمنظمة<sup>1</sup>.

### 3-3-4 مصادر جمع البيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية

لابد للمنظمة أن تقوم بتجميع البيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة وذلك بغرض تحديد الفرص والمخاطر التي تواجه المنظمة، وبالإضافة إلى ذلك بهدف الإستفادة من هذه الفرص في تنمية وتطوير الإستراتيجيات البديلة أو لتجنب المخاطر والتهديدات التي تواجه المنظمة. وهناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن للمنظمة أن تقوم بها في عملية جمع البيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية ومن أهم هذه المصادر الآتي<sup>2</sup>:

1- **المصادر الثانوية المكتوبة:** مثل البحوث المنشورة، التقارير الحكومية، المجالات والصحف، المراجع والمجلات العلمية، والتقارير أو الأبحاث التي تصدرها الجمعيات المتخصصة أو مراكز الاستشارات أو إتحادات الغرف التجارية والصناعية، والانترنت كذلك استخدام الحاسوب في تبويب وتحليل البيانات.

2- **المصادر الثانوية الشفهية:** حيث يتم الحصول على معلومات من (أجهزة الإعلام المرئية والمسموعة، الراديو والتلفزيون) أو من رجال البيع في المنظمة أو من أصدقائهم أو العاملين في منظمات أخرى.

3- **مصادر المعلومات الأولية:** سواء كانت مكتوبة أو شفهية وتأتي هذه المعلومات من خلال المقابلات أو إجتماعات بين المنظمة وأطراف التعامل الخارجي، وذلك بطريقة مخططة عن طريق إعداد قوائم الإستقصاء التي تحتوى على عدد من الأسئلة يمكن من خلال الإجابة عليها الحصول على المعلومات المطلوبة.

4- **التجسس الصناعي والتجاري:** يعتبر من المصادر التي تقدم الكثير من المعلومات الهامة للمنظمة. وقد يتم الحصول على هذه المعلومات مكتوبة أو شفهية. ومن بين أساليب التجسس مايلي<sup>3</sup>:

1- رشوة بعض العاملين لدى المنافسين أو الموردين الذين يعملون معهم.  
2- الإعلان غير الحقيقي عن وظائف/وظيفة خالية بالمنظمة لعقد مقابلة مع العاملين لدى المنافسين والحصول منهم على معلومات بطريقة مباشرة (وذلك بدون أي نية لتعيين هؤلاء العاملين).

(1) سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص70

(2) عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 132

(3) عبد السلام ابوقحف، أساسيات التسويق (بيروت: الدار الجامعية، بدون تاريخ نشر) ص 133

- 3- إستئجار احد الموظفين أو تعيينه بصورة مؤقتة، وإن كانت غير معلنه، للحصول على نوع معين من المعلومات.
  - 4- تحليل منتجات المنافسين.
  - 5- محاولة سحب المنافسين لحضور إجتماع أو معرض أو الدخول مع المنظمة فى نشاط تجارى مشترك.
  - 6- تعيين العاملين السابقين لدى المنافسين بالمنظمة.
  - 7- تقارير رجال البيع والوكلاء والموردين.
  - 8- التفاوض الصوري، أي عدم وجود نية حقيقية مع المنافس للحصول على ترخيص إنتاج السلعة بالمنظمة.
  - 9- سرقة التصميمات المبدئية أو النماذج تحت الإختبار أو الرسومات أو العينات والمستندات والتقارير الخاصة بسلع/منتجات المنافسين لتقليدها.
  - 10- الحصول على مستندات القضايا القانونية الخاصة بالمنافسين أو أى معلومات من سجلات المحاكم.
  - 11- التصنت أو الملاحظات المباشرة تحت ظروف غاية فى السرية.
  - 12- الحصول على التقارير المالية للمنافسين أو المعلومات المالية التى يمكن الحصول عليها من البنك بأي وسيلة (بالرشوة / دفع أتعاب).
- 5- **نظم الحاسب الآلي:** لا يقتصر هذا المصدر على جمع المعلومات فقط وتبويبها وتحليلها، ولكنه أيضاً يعتمد على وجود مجموعة من البرامج والتي يطلق عليها النظم المساعدة للقرار **Decision Support Systems (DSS)** وتقوم هذه البرامج بتقييم وتحليل عدد كبير من البيانات الكمية أو الكيفية بغرض مساعدة متخذ القرار فى إتخاذ القرارات الإدارية فى العديد من المجالات. وهناك عدد من برامج نظم تدعيم القرارات والتي يمكن إستخدامها فى القيام بالتخطيط الإستراتيجي. وتدل الدراسات التى أجريت فى الولايات المتحدة على أن عددا كبيرا من الإداريين يعتمد على هذه النظم فى إتخاذ القرارات وفى القيام بالتخطيط الإستراتيجي. والنظم المساعدة لإتخاذ القرار تقوم بتجميع وتصنيف وتبويب العديد من البيانات التى تتعلق بالمنظمة داخليا، وبعض المعلومات الهامة والرئيسية فى بيئة المنظمة الخارجية ومن هنا فإن الإداري يمكنه مراجعتها باستمرار لإكتشاف أى فرصة أو تهديد قد يواجهه المنظمة فى المستقبل. كذلك يمكن إستخدام هذه النظم فى متابعة المنافسين من حيث الأداء المالي لهم، والممارسات التسويقية، وكثير من الجوانب الأخرى، كذلك تستخدم هذه النظم بالإشتراك مع نظم المعلومات

الإدارية لكي توفر كثيراً من المعلومات عن المنظمة ذاتها، وأخيراً فإن هذه النظم يمكن أن تدعم من الإتصال بين أجزاء المنظمة المختلفة<sup>1</sup>.

وبالإضافة إلى ذلك فإن الإنترنت يقدم معلومات وخدمات للأفراد والمنشآت على مستوى العالم حتى أصبح العالم كأنه قرية صغيرة "بل كاد يكون غرفة صغيرة" وتلاشت فيها كل العوائق والحدود المكانية والزمانية والتاريخية والثقافية، ويتوقع أن يحتل الإنترنت مكانة عالية لا تقل أهمية عن الصحف والتلفزيون والإذاعة... الخ.

6- أساليب التنبؤ **Forecasting Techniques**: تعد أساليب التنبؤ أحد الطرق الخاصة بتحليل المعلومات الخاصة بالبيئة. وتستخدم المنظمات عدداً من الأساليب الخاصة بالتنبؤ وذلك بغرض توقع أى تغيرات محتملة فى البيئة العامة أو البيئة الخاصة بالمنظمة. ومن أشهر أساليب التنبؤ المستخدمة فى توقع تغيرات البيئة أسلوب السلاسل الزمنية وتحليل الاتجاهات أو أسلوب التقدير والتخمين، أو دلفى، أو استخدام نماذج الإقتصاد الرياضي **Econometrics**، أو استخدام أسلوب السيناريو<sup>2</sup>. "وكذلك أسلوب بناء النماذج، أسلوب تحليل الانحدار، تقديرات رجال البيع، العصف الذهني **Brainstorming**، والجماعات الصورية<sup>3</sup>" وفي مايلي سيتم تناول هذه الأساليب بإيجاز<sup>4</sup>:

أ- أسلوب السلاسل الزمنية: **Time Series** ان المدخل التقليدي لهذا الأسلوب هو افتراض احتواء البيانات الخاضعة للتحليل لأربعة مكونات أساسية وهي: الاتجاه، والتقلبات الدورية، والتقلبات الفصلية، وتقلبات تعود الى الأخطاء العشوائية (...). والواقع ان استخدام السلاسل الزمنية فى التنبؤ يقوم علي افتراض أساسي هو ان ما حدث فى الماضي سوف يتكرر فى المستقبل. فالعلاقة بين المتغيرات الخاضعة للتنبؤ سوف تظل كما هي دون حدوث أى تغير فيها. ولعل ذلك يخالف الأمر الواقع لان ما يحدث فى الأسواق لا يمكن افتراض استمراره فى المستقبل. ومن هنا يمكن ان يكون هنالك تحفظاً منطقياً على هذا الأسلوب، وعلى من يستخدمه ان يجري أى تعديل فى نتيجة التنبؤ التي تأتي منه وفقاً لتوقعاته الخاص بتغير أى متغير يمكن ان يؤثر على التنبؤ.

ب. أسلوب التخمين: يستخدم هذا الأسلوب فى التنبؤ عندما تتعامل الإدارة مع بعض المتغيرات التي لا يمكن التعبير عنها كمياً، أو عندما تكون العلاقة بين المتغيرات موضع التحليل غير واضحة. ومن الطرق المتبعة فى هذا الأسلوب اخذ رجال البيع فيما يتعلق بالطلب المتوقع، أو

(1) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 147

(2) المرجع سابق، ص 156

(3) فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 84

(4) بتصرف من: إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 156

القيام باستقصاء المستهلك عن نيتهم في الشراء. وتعد الطريق الأخيرة جيدة في حالة التنبؤ بالطلب علي السلع الصناعية حيث ان عدد المستهلكين المحتملين يكون محدودا.

ج. أسلوب دلفي: Delphi Technique عادة يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون التنبؤ المتوقع حدوثه في البيئة التكنولوجية، ووفقا لهذا الأسلوب يتم استقصاء خبراء التكنولوجيا لمعرفة آرائهم بالتطور التكنولوجي المتوقع، ويتم تجميع آرائهم وتحديد أي اختلاف في الآراء ويلى ذلك إرسال الإجابات المختلفة لنفس الخبراء لتوضيح وشرح وتفسير أسباب الاختلافات. وعادة ما تستخدم هذه الطريقة للتنبؤ بالزمن الأكثر احتمالا لحدوث أي تغيرات في التكنولوجيا وتحديد أكثر العوامل احتمالا في تغيير الزمن المتوقع .

د. استخدام نماذج الاقتصاد الرياضي: تحاول نماذج الاقتصاد الرياض التعبير عن بعض المتغيرات وتحديد العلاقة فيما بينها بشكل رياضي. وهي أساسا تهدف الي تحديد خصائص منتجات المنظمة أو بيئتها والتي تؤدي الي حدوث تقلبات في المتغير المرغوب التنبؤ به مثل المبيعات أو الربح. وعند التوصل الي المتغيرات التي تحدث تقلبا في المتغير المراد التنبؤ به فان الإداري يستطيع ان يتوقع قيم التنبؤ به بشكل رياضي .

هـ. السيناريو: Scenario قد يستخدم هذا الأسلوب بغرض التركيز علي بعض الأحداث الهامة والمحمّل حدوثها في المستقبل. وفي ظل هذا الأسلوب فان القيام بالتنبؤ يتم في ظل وضع عدد من الظروف المحتملة والبديلة وتوقع ما سوف يحدث إذا حدث ووجد كل ظرف من هذه الظروف. ومثل هذا الأسلوب يسمح بوضع بعض التصورات عن عدة مواقف بديلة وما يمكن ان يحدث للمتغير موضع التنبؤ في هذه المواقف، والتي لا تسمح به استخدام أساليب التنبؤ الاخرى. والواقع ان مثل ذلك التنبؤ هو الذي يساعد المنظمة علي تنمية وتطوير عدد من الاستراتيجيات البديلة والتي يمكن ان تتناسب مع كل موقف يحتمل حدوثه.

7- أسلوب الحدس: "يشير الحدس الي استخدام الحكم الشخصي، أو التقدير، أو الاعتماد علي الشعور، ورؤية الأشياء من منظور شخصي"<sup>1</sup>

"ان الحكم الشخصي يؤثر علي حجم المعلومات التي يتم جمعها عن بيئة المنظمة، فإذا كان حكم رجل الإدارة العليا بان الشركة لا يمكن ان تكون عرضة لمواجهة منافسة في الأسواق فانه لن يقوم بجمع معلومات عن المنافسين كعنصر أساسي في البيئة الخاصة بالمنظمة، كذلك فان الحكم الشخص قد يقلل من اثر التغيرات البيئية علي المنظمة"<sup>2</sup>.

ومن ناحية أخرى يحاول المدير ان ينظر الي المشكلة (المعلومات وما يتعلق بها) ككل وان يستشف منها ما يمكن ان يكون حلا مناسباً. وقد يستند الفرد (المدير) علي مقارنات مع مشاكل

(1) احمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار(الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008م) ص 121  
(2) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 161

مماثلة من أزمنة سابقة أو مجالات أخرى. ويعتمد التقدير الشخصي علي الخبرة الشخصية للفرد واطلاعه الكثيف علي مشاكل وتجارب الآخرين، ثم ينظر الي المشكلة نظرة كلية، وبناء علي شعوره وتقديره الشخص يستطيع ان يصل الي الحل الملائم. وتتسم العمليات الحدسية والتقديرية باعتمادها علي قدرة الشخص علي إجراء المقارنات بين طبيعة المشكلة ومشاكل مشابهة. وتتسم العمليات التقديرية بعدم منهجيتها، وعدم اتصافها بالروتينية وعدم اتصافها بالدقة، وعدم الانتظام في تدفق المعلومات، وبالانتقال من فكرة أو حل الي فكرة أو حل بطريقة عشوائية. وبميل المدير عند مواجهته للمشاكل الإدارية إذا اتبع النمط الحدسي (التقديري) الي النظر الي المشكلة ككل بصور متكاملة ولا يقسمها الي أجزاء ثم يحاول ان يقارن أو يضاهي هذه المشكلة بمشاكل أخرى مشابهة أمكن حلها وهو يغوص في رصيد خبراته السابقة لعله يجد العون، وربما يعتمد علي بعض مساعيه أو من سبقوه من المديرين فربما يجد من حل مشكلة قريبة منها، واستنادا علي افتراضات معينة يضعها المدير لنفسه لحل المشكلة، وبناء علي نظريته الكلية لها واستخدامه لشعوره وإحساسه وتقديره الشخصي يقوم باتخاذ القرار الذي يراه مناسباً<sup>1</sup>.

يرى الباحث أنه لا بد من الإهتمام بنظم المعلومات الإدارية ونظم المعلومات الإستراتيجية تحديداً، واختيار واستخدام الأساليب المناسبة في عملية الحصول علي المعلومات والبيانات من بيئة المنظمة ومراعاة الدقة والتثبت، وإستخدام التكنولوجيا والتقنية المتطورة والحديثة في عملية جمع وتحليل البيانات وتفسير المعلومات والنتائج، وكذلك انتهاج أسلوب تخطيط الاحتياجات الفعلية للمعلومات، قبل جمع وتحليل البيانات حتي لا تهدر الموارد والجهود دون فائدة.

### 3-3-5 تقييم الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية

يجب علي واضعي الإستراتيجية قبل البدء في وضع إستراتيجيات محددة، مسح البيئة الخارجية للتعرف علي الفرص والمخاطر المحتملة، أن مسرح البيئة هو مراقبة وتقويم، وتوزيع المعلومات من البيئة الخارجية علي الأشخاص الرئيسيين في المنشأة<sup>2</sup>. هذا وقد يكون من الضروري قبل السير قدماً في أي شرح، أن نوضح معني الفرص والتهديدات: وتعني الفرص Opportunities أوضاع أفضل للمشروع في المستقبل لإنتهازها في عقد صفقات، زيادة مبيعات، لدخول سوق جديدة، للإقتضاض علي منافس أو غيرها، أما التهديدات (المخاطر) Threats فتعني مشاكل أو إضطرابات أو أضرار محتملة، وهي تنشأ من جراء تغيرات غير مطلوبة في عناصر البيئة، وهذه التغيرات لها آثار عكسية علي أهداف المشروع<sup>3</sup>.

(1) بتصرف من: احمد ماهر، مرجع سابق، ص 121

(2) توماس وهلين و دافير هنجر، مرجع سابق، ص 148

(3) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 80

ويعرف أيضاً تقويم مدى معنوية الفرص والمخاطر التي كشف عن وجودها التحليل بتشخيص البيئة الخارجية. ويتطلب هذا التشخيص من المدير إتخاذ قرار من واقع البيانات عن مجموعات المعلومات التي يعتقد بها والتي يعتقد بضرورة تجاهلها، وتتأثر عملية تشخيص البيئة الخارجية بعوامل متنوعة تختلف من مدير لأخر. وبالرغم من تأثير المركز الإستراتيجي الحالي لنشاط الأعمال علي مستقبله، فأن الفرص والمخاطر الإستراتيجية التي يواجهها هي التي تحدد التصرفات المعينة التي يلزم إتخاذها لخلق الميزات التنافسية الفعالة. تدل الأبحاث المتعلقة بتحديد الفرص والمخاطر علي مستوي الأعمال علي أن أغلب الفرص الإستراتيجية التي يواجهها نشاط الأعمال إنما تنتج عن تغييرات أساسية في السوق التي ينافس فيها أو الصناعة التي يشترك فيها، أو تصرفات الموردين الذين يتعامل معهم، أو تصرفات المنافسين الذين يواجههم، أو قوى البيئة الأوسع التي تؤثر في هذه النواحي أو الطرق التي تؤثر بها كل من هذه القوى في الأخرى<sup>1</sup>.

### 3-3-6 العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية

يحكم كفاءة تحليل عوامل البيئة الخارجية عدة عوامل أهمها<sup>2</sup>:

1- تغير أو ثبات العوامل البيئية: إلي جانب تعدد العوامل وتنوعها وتشابهاها فإن كفاءة التحليل تتوقف علي مدي ثبات أو تغير العوامل التي يتم دراستها وتقييمها، فكلما كانت العوامل سريعة التغير والاستحداث كلما كان تحليلها صعباً ومنتشاكاً، وقد تنسم العوامل البيئية بالتعدد والتنوع ولكنها ثابتة- ولو نسبياً، أو أن التغير الذي يطرأ عليها طفيف، فحينئذ يكون تحليلها أيسر وأبسط مما إذا كانت قليلة ولكنها دائمة التغير.

2- تعدد وتنوع العوامل البيئية: تتوقف كفاءة تحليل العوامل البيئية الخارجية علي مدي تنوع البيئة ومدى تعقدها وتشابكها وتأثيرها المتبادل، فكلما زادت درجة التنوع والتعقد كان التحليل أصعب واحتاج الأمر الي طرق وأساليب فنية ورياضية وإحصائية مستحدثة لإتمام هذا التحليل، وفي حالة تعدد وتنوع كثرة العوامل البيئية العامة والبدء بدراسة أهمها وأكثرها تأثيراً وإرتباطاً بأعمال وأنشطة المنظمة.

3- تكلفة الحصول علي المعلومات البيئية: لا يتوقف علي مدي تعدد العوامل البيئية أو مدي تغييرها وإنما يضاف إليها التكلفة المتعلقة بالحصول على المعلومات البيئية ومدى إمكانية الحصول على تلك المعلومات، فقد تتعدد المعلومات ولكن لا يمكن الحصول عليها لإرتفاع تكلفة الحصول عليها، أو لوجود عوائق تحد من الوصول إليها، فكثير من المنظمات لا تستطيع الحصول على المعلومات لإرتفاع تكلفتها.

(1) كامل السيد غراب، مرجع سابق، ص 93  
(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 124

4- الكفاءات والوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات: تعتبر الكفاءات الإدارية من أهم العوامل التي تحكم كفاءة التحليل البيئي هذا إلى جانب مدى توافر الوسائل والأدوات التي تساعد على إجراء التحليلات المطلوبة، فكلما توافرت الكفاءات والوسائل المطلوبة، كلما أمكن تحقيق التحليل للعوامل البيئية، وعكس ذلك صحيح، إذ لا قيمة للمعلومات دون تحليلها وتقييمها، وإستخلاص النتائج المرجوة منها.

يبدو أن أهمية تحليل عناصر البيئة الخارجية تتبع من أهمية تحديد الفرص والمخاطر بدقة وذلك عن طريق وضع الخطط والإستراتيجيات الفعالة والبرامج اللازمة، التي تستطيع المنظمة من خلالها إشباع احتياجات العملاء الحالية والمرتبقة، وجذب عملاء جدد والمحافظة عليهم وكسب ولائهم.

### 3-4 تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف

#### 3-4-1 مفهوم تحليل البيئة الداخلية وأهميته:

لا يمكن في أي وضع من الأوضاع فصل البيئة الداخلية للمنظمة عن بيئتها الخارجية التي هي المصدر الرئيسي لتوليد الفرص والتهديدات بالنسبة للمنظمة. ونتيجة لذلك فإن المنظمة لا تستطيع ان تخوض اغتنام أي فرصة في بيئتها قبل ان تتفحص عوامل البيئة الداخلية، ذلك انه من خلال هذا التفحص يمكن تشخيص نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة. والبيئة الداخلية هي التي توجد داخل المنظمة وتؤثر فيها من الداخل، وتتمثل بموارد المنظمة وإمكاناتها<sup>1</sup>.

كذلك تعرف البيئة الداخلية بأنها هي: "العوامل الاجتماعية والفسولوجية ذات الصلة الوثيقة داخل حدود المنظمة، أو وحدة القرار التي تؤخذ بنظر الاعتبار عند التفكير في سلوكية اتخاذ القرار. ويمكن النظر الي تحليل البيئة الداخلية بأنها العملية التي من خلالها يختبر الإستراتيجيون عوامل: التسويق والتوزيع، والإنتاج والعمليات، والبحث والتطوير، والموارد الكلية والأفراد من اجل تحديد نواحي القوة الجوهرية أو الضعف في المنظمة"<sup>2</sup>.

تهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد مع الإستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية- على إتخاذ قراراتها الإستراتيجية، وإختيار البدائل المناسبة لها وبوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في إختيار الإستراتيجيات المناسبة للمنظمة، وذلك لما يلي<sup>3</sup>:

1- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.

2- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة.

(1) حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005م) ص 116

(2) كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 148

(3) فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 87

3- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للإستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً، وذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية أو إغتنام الفرص الموجودة بالبيئة.

4- بيان وتحديد نقاط الضعف: وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.

5- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (مجالات الفرص والمخاطر) فانه لا فائدة من الوقوف على الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة للمنظمة أو ضعفاً، فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف على نقاط القوة أو الضعف فإن ذلك يمثل الوسيلة التي تقود لإنتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطر أو تحجيمها.

### 3-4-2 عناصر البيئة الداخلية للمنظمة.

تتكون البيئة الداخلية من ثلاثة عناصر رئيسية وهي علي النحو التالي:

1- **الهيكل التنظيمي: Organizational Structure** يمثل الهيكل التنظيمي احد الركائز الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسئوليات فضلاً عن تحديد شبكات الإتصال وإنسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة... ولذلك يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة أساسية وفعالة لتنفيذ الإستراتيجية، وعليه فلا يوجد هيكل تنظيمي يتصف بالثبات الدائم طيلة العمر التنظيمي للمنظمة، فعندما تتغير المواقف وتتغير درجة تأثير عوامل معينة لم تؤخذ سابقاً بنظر الإعتبار فانه علي المنظمة أن تنتقل إلي هيكل آخر وذلك بهدف تحقيق التغير الفعال للإستراتيجية المعتمدة<sup>1</sup>.

مع تعدد وتنوع الهياكل التنظيمية إلا أنه من الممكن وضعها في ثلاثة أشكال رئيسية حسب رأي بعض الكتاب، وهي الهيكل التنظيمي البسيط والهيكل التنظيمي حسب الوظائف والهيكل التنظيمي حسب الفروع، وفيما يلي وصف مختصر لأنواع هذه الهياكل<sup>2</sup>:

1- **الهيكل التنظيمي البسيط: Simple Structure** فان الهيكل التنظيمي البسيط يتكون من مستويين إداريين فقط. فالمدير العام صاحب المؤسسة في أغلب الأحيان يشغل مستوي الإدارة العليا بينما العاملون في المؤسسة يرتبطون به مباشرة. إن هذا الشكل من الهياكل التنظيمية يناسب المؤسسات صغيرة الحجم والمتخصصة بخط إنتاجي واحد. إن عملية إتخاذ القرارات

(1) فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 88

(2) أحمد عطا الله القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية- مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية (عمان: دار مجدلاوي

للنشر والتوزيع، 1996) ص 75

علي إختلاف أنواعها في هذه المؤسسات الصغيرة تعد بسيطة وخالية من التعقيدات كما أن العلاقات التنظيمية بسيطة وتتم مباشرة بين المدير العام والعاملين دون وساطة إلى مستوى إدارى آخر. ومع تطور المؤسسة وإزدياد نشاطاتها وكبر حجمها يتم التخلي عن هذا المستوى البسيط من الهياكل التنظيمية، حيث تبرز الحاجة الي مدراء متخصصين لإدارة الجوانب المتخصصة من العمل لجوانب التسويق وإدارة القوى البشرية والمالية والإنتاج، وغيرها. ويرافق هذا الشكل البسيط من الهياكل التنظيمية المؤسسة عند نشأتها إلي أن تبدأ بالتوسع حيث يستعاض عنه بهيكل تنظيمي مناسب.

**2- الهيكل التنظيمي حسب الوظائف Functional Structure:** فان هذا النوع من الهياكل التنظيمية يعتمد تقسيم العمل في المؤسسة علي أسس تخصصية، حيث يتم إضافة مستوى إدارى جديد بين المدير العام وبقية العاملين. فالعامل يدار ويتم الإشراف عليه مباشرة من قبل مستوى من المدراء المتخصصين في جوانب العمل المختلفة الذين يرتبطون مباشرة بالمدير العام. فتنشأ في هذا المستوى الإداري المتوسط إدارات التسويق والمالية وشئون العاملين والمحاسبة والإنتاج والعلاقات العامة...الخ. إن هذا الشكل من التنظيم المؤسسي يناسب المؤسسات الكبيرة الحجم نسبياً، ويتطلب جهوداً تنسيقية كبيرة من قبل الإدارة قياساً بالجهود التنسيقية المطلوبة في الشكل التنظيمي البسيط، وتزداد أهمية تبنى التخطيط والإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التي تبنى على أساس هذا الهيكل التنظيمي.

**3- الهيكل التنظيمي حسب الفروع:** يناسب هذا الشكل من الهياكل التنظيمية المؤسسات المنظمة على أساس الفروع، وحيث إن المؤسسة منظمة على أساس الوظائف فكل فرع لديه مديراً مسؤولاً عن إدارته يرتبط به مباشرة مدراء متخصصين في الجوانب الإدارية المختلفة كالإنتاج والتسويق، والمالية وغيرها. وتعمل جميع هذه الوحدات الإدارية تحت مظلة المؤسسة الأم وتتصف العملية الإدارية فيها بالتعقيد الشديد أحياناً تتطلب جهوداً كبيرة للتنسيق الإداري والمالي والعملياتي بين فروعها المختلفة وتعد المؤسسات المنظمة حسب الفروع بيئة مناسبة جداً لتبنى التخطيط والإدارة الإستراتيجية وذلك لزيادة فعاليتها الإدارية.

وبالإضافة إلي أنواع الهياكل التنظيمية الثلاثة الرئيسية التي سبق ذكرها فان هنالك العديد من الهياكل التنظيمية الأخرى، والتي سوف يتم تناول أهمها بإيجاز علي النحو التالي:

**1- الهيكل التنظيمي علي أساس وحدات النشاط (SBU)** في ظل المنظمات كبيرة ومتنوعة الأنشطة، وحيث تتزايد وحدات الأنشطة الاستراتيجية (Strategic Business Units) يصبح نطاق الرقابة كبيراً بالنسبة لرئيس الشركة. لذا يفضل تجميع وحدات الأنشطة المترابطة وتفويض السلطة بشأنها إلي نائب الرئيس أو رئيس مجموعة الأنشطة والذي يرسل تقاريره بشكل مباشر إلي رئيس الشركة. وتمثل وحدة النشاط الاستراتيجية (SBU) مجموعة من وحدات

النشاط التي ترتبط فيما بينها علي أساس عدة عناصر تشمل مجموعة واحدة من المنافسين، رسالة واحدة، عوامل نجاح رئيسية واحدة، وتكنولوجيا واحدة. ومن أمثلة الشركات الرائدة في تطبيق مفهوم (SBU) هي شركة جنرال اليكتريك حيث قامت بتجميع 190 وحدة في 43 وحدة نشاط إستراتيجية (SBU) ثم إعادة تجميعها في 6 قطاعات رئيسية<sup>1</sup>.

**2- الهيكل المصفوفي:** التنظيم المصفوفي هو عبارة عن هيكل يحتوي علي اثنين (أو أكثر) من خطوط السلطة، اثنين من خطوط سلطة الميزانية واثنين من مصادر الأداء والمكافأة. السمة الرئيسية للمصفوفة هي ان السلطة المتعلقة بمجال العمل المنتج/ المشروع والسلطة المتعلقة بالوظيفة أو العملية يتم وضعها علي بعض لتكوين مصفوفة أو شبكة، وتكوين مسئولية اتخاذ القرار في كل وحدة/ خلية من المصفوفة مشتركة بين مدير مجال العمل /المنتج/ المشروع ومدير الوظيفة/ العملية. وفي الهيكل المصفوفي عادة ما يكون للمعاونين مهمة مزدوجة نحو مجال العمل / المنتج/ المشروع ونحو الإدارة الوظيفية/ العملية التي يتبعون لها أصلا. والهيكل الناتج من هذا الوضع هو عبارة عن حل وسط بين التنظيم علي أساس الوظيفة/ العملية بصورة خاصة أو علي أساس المنتج/ المشروع/ مجال العمل. التنظيم المصفوفي يمثل شكلا هيكليا مختلفا وأسلوبا جديدا لعمل الشركة. كما ان هذا الشكل يتعارض مع مبدأ وحدة السلطة الأمره حيث انه يحتوي علي خطين للسلطة علي الأفراد ورئيسين ويؤدي اقتسام السلطة إلي خلق مناخ جديد في الشركة. وفي حقيقة الأمر يعتبر الهيكل المصفوفي بمثابة نظام لحل الصراعات ويمكن من خلاله التفاوض بشأن الأولويات التشغيلية والإستراتيجية، تقاسم السلطة، تخصيص الموارد علي أساس الأصلح من ناحية كلية للوحدة. ان الدافع لإتباع الهيكل المصفوفي ينبع من الاستخدام المتزايد للإستراتيجيات التي يحتاج تنفيذها لتوفر فرق للعمليات، ومديرين للمشروعات، مديرين للمنتجات، مديرين وظيفيين، مديرين للمناطق الجغرافية، ومديرين لوحدات الأعمال- وجميعهم تكون لديهم مسئوليات مهمة فيما يتعلق بتنفيذ الإستراتيجية<sup>2</sup>.

**3- الهيكل الشبكي: Virtual Organization / Network Structure** وهذا هو نمط تنظيمي احدث اتجهت له منظمات معاصرة لا سيما تلك التي تتوزع أنشطتها علي بقاع جغرافية متعددة، رأت ان البيئة المحيطة غير مستقرة وأنها يجب ان تتحلي بالاستجابة الأسرع والارشق للمتغيرات البيئية ولتوقعات العملاء ولأنماط متجددة من التجارة والمنافسة العالمية. ولهذا النمط التنظيمي عدة خصائص مميزة أهمها<sup>3</sup>:

(1) نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 375  
(2) عمر احمد عثمان المظلي، مرجع سابق، ص 349  
(3) احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 318

أ- تتألف المنظمة من سلسلة من وحدات النشاط أو مشروعات أو فرق عمل ترتبط ببعضها وتتفاعل إلكترونياً ضمن نظام متقدم للمعلومات يتم من خلاله تصميم المنتجات وإنتاجها وتسويقها.

ب- يقوم أداء المنظمة علي نظم المعلومات المتقدمة وشبكة الانترنت في التجارة الإلكترونية لتوفير تكاليف التسويق التقليدية.

ت- بدلاً من الاعتماد عمالة دائمة يمكن الاعتماد علي عمالة مؤقتة لفرق المهام بحيث تنتهي علاقة الموظف بالمنظمة بانتهاء المشروع الذي استخدم فيه.

ث- يتم تعهيد أنشطة كثيرة للغير Outsourcing وفق عقود طويلة الأجل بدلاً من الاتجاه للتكامل الراسي. وبدلاً من الإنتاج في موطن الشركة حيث تكون التكلفة عالية بالنسبة للعمالة والمواد الخام والضرائب وخلافه، (ووفق ذلك) يمكن ان يعهد بالإنتاج لشركات أخرى في دول تنخفض بها مثل هذه التكاليف. هكذا تفعل شركات مثل "سوني" و "بينتوت Benetton" و "Nike" وتزود الشركاء هؤلاء المنتجين من الباطن بمعايير تخطيطية ورقابية تشمل أدلة للتزود بالمدخلات وأدلة للإنتاج ومعايير للتكلفة والأسعار.

## 2- الثقافة التنظيمية Organization Culture

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن "منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم، حيث ان لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها"<sup>1</sup>.

وكذلك عرفت بأنها "مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي يتقاسمها أعضاء المنشأة تنتقل من جيل إلى آخر من العاملين. وتؤدي هذه الثقافة إلى معايير (قواعد للسلوك) تحدد سلوك الأشخاص المقبول من الإدارة العليا حتى الفرد العامل"<sup>2</sup>.

والثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم، حيث أن لكل أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها. الثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولاً في أفراد التنظيم، ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الإجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة، لذلك فإن هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي قد تساهم بالتأثير في الثقافة التنظيمية، كما تؤثر في الطرق التي يعمل بموجبها هؤلاء الأفراد الأشياء ويرونها ويستعملونها ويحكمون على الأشياء عبرها... لذلك فإن الثقافة التنظيمية كجزء أصيل وحيوي من البيئة الداخلية تخضع بصورة دائمة لعملية تغيير مستمر.

إن محتوى الثقافة التنظيمية يشتق من ثلاثة مصادر<sup>3</sup>:

(1) سعد غالب ياسين ، مرجع سابق، ص 83

(2) توماس وهلين ودافيد هنجر، مرجع سابق، ص 183

(3) سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 83

الأول: تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص فمثلاً الشركات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع مثل صناعة الكمبيوتر أو الالكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيمة الإبداع التكنولوجي.

الثاني: تأثير القادة الإداريين والإستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطاً معيناً من الافتراضات عندما يرتبطون بالمنظمة. هذه الافتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد ضمن إطار ثقافة الأمة والوطن والجماعة الاثنية أو أي مصدر إجتماعي آخر.

الثالث: هو التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المنظمة وما يحملونه من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم. هذه المصادر الثلاثة تشير الي ان محتوى الثقافة التنظيمية يشتق من تركيب للخبرات والقيم السابقة وتجارب التعلم الجديدة.

"إن تركيز الاهتمام على القيم في الشركة يعمل على إجتذاب عاملين بارعين ممن يستمتعون بأداء عملهم، وذلك بدوره يشحذ طاقاتهم على إنجاز عمل ممتاز"<sup>1</sup>.

وتؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الوظائف الهامة تتلخص فيما يلي<sup>2</sup>:

الوظيفة الأولى: تمنح العاملين في المؤسسة شعوراً بالهوية الخاصة المتميزة.

الوظيفة الثانية: تساعد على تنمية الولاء والالتزام للمؤسسة كحالة موضوعية خارج نطاق الحاجات الذاتية المرتبطة بالمصالح الشخصية الضيقة.

الوظيفة الثالثة: تضيف عناصر تساعد المؤسسة على تعميق الإستقرار فيها.

الوظيفة الرابعة: تشكل مرجعية للعاملين في المؤسسة يعودون إليها عندما يواجهون حالات لا يستطيعون من خلالها إدراك مغزى النشاطات الإدارية التي يصعب عليهم إدراك مغزاها. وقد أشارت الكثير من الدراسات إلي أن المؤسسة المبدعة تسود فيها بالضرورة ثقافة مبدعة تقوم على أساس الفهم المشترك لرسالة المؤسسة والتعاون بين المجموعات التنظيمية المختلفة فيها. أن المؤسسة التي لا تسودها ثقافة متماسكة تعاني من كل أنواع القصور وعدم الكفاءة في عملياتها المختلفة. إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفوءة يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة. إن الثقافة التنظيمية تؤثر ايجابياً في تكوين أنظمة إتصال فعالة ومفتوحة وبعده إتجاهات تساند بصورة مباشرة عمليات إتخاذ قرارات إدارية تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدر من التكاليف والجهد. ذلك لأن الثقافة التنظيمية القوية والمؤثرة توفر مناخ تنظيمي ملائم لإتخاذ قرارات سريعة وسهلة برغم صعوبة القرارات نفسها ودرجة المخاطرة التي تتحملها الإدارة من جراء صنع وتنفيذ هذه القرارات. ويتضح الدور

(1) روبرت هـ ووترمان الابن، براعة الإدارة في الشركات الأمريكية، ترجمة علاء عبد المنعم عبد القوي، مراجعة فائزة الحكيم (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995م) ص 148  
(2) أحمد عطا الله القطامين، مرجع سابق، ص 78

الإيجابي المؤثر للثقافة التنظيمية في تهيئة قيم ومبادئ وتقاليد مشتركة للعمل والسلوك التنظيمي البناء في إطار البنية التنظيمية للمنظمة وبمختلف مستوياتها الإدارية ومراكز صنع القرارات<sup>1</sup>. من خلال ما تقدم يستخلص: أن الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً جوهرياً على المنظمة، وتعتبر محفزاً لسلوك العاملين ومرشداً للإدارة الإستراتيجية في التفكير الإستراتيجي، وان التحدي الأساسي الذي يواجه الإدارة الإستراتيجية هو إمكانية التحديد الدقيق لعلاقة إستراتيجية المنظمة بثقافة المنظمة وصياغة هذه العلاقة في صورة خطط وبرامج عمل حتى تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق أهدافها.

### 3- الموارد المتاحة Organizational Resources:

إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن ينصب الإهتمام المركز علي خلق حالة حقيقة من التوازن بين الخطط الإستراتيجية وبين الإمكانيات المتاحة داخل المؤسسة لتمويل تلك الخطط. والإمكانيات المتاحة في المؤسسة تمثل ذلك المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية ونظم التسويق الفعالة والإمكانيات ذات الصلة بالبحث والتطوير. إن من أهم عوامل نجاح التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية توفر مزيج من الإمكانيات القادرة علي تلبية متطلبات النمو المستقبلي المحدد في الخطط الإستراتيجية<sup>2</sup>.

1- **الموارد التسويقية:** ففي مجال الإمكانيات التسويقية، تعتبر الوظيفة الأكثر أهمية للنشاط التسويقي في المؤسسة تنظيم مستويات الطلب علي منتجاتها بطريقة تساعد علي تحقيق الأهداف المحددة. ويتم ذلك من خلال درجة الإهتمام الذي توليه دائرة التسويق في المؤسسة بأوضاع أسواقها ومزيجها التسويقي والإمكانيات البشرية والتكنولوجية المرصودة لزيادة فاعلية وظيفة التسويق.

2- **الموارد المالية:** أما في مجال الموارد المالية، فإن الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هي إدارة مصادر وإستخدامات الأموال، وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المؤسسة وإستخداماتها والرقابة عليها. وتتطلب الإدارة الإستراتيجية أن يكون هنالك نظام محكم يوازن بدقة بين الإمكانيات المالية المتاحة وحجم الخطط الإستراتيجية الموضوعة. كما أن من الوظائف الأساسية للدائرة المالية هي توفير مزيج من وسائل توليد الأموال، سواء كانت خارجية عن طريق الإقتراض والتسهيلات المصرفية أو داخلية عن طريق طرح أسهم جديدة للإكتتاب العام. إن كافة عناصر إدارة العمليات المالية في المؤسسة يجب أن تراعي الالتزام الدقيق بأهداف المؤسسة وخططها وسياساتها.

(1) سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 86

(2) أحمد عطا الله القطامين، مرجع سابق، ص 81

3- **موارد البحث والتطوير:** أما في مجال البحث والتطوير، فإن الموارد في هذا الجانب تعتبر بالغة الأهمية خاصة في المؤسسات التي تعتمد استخدام التكنولوجيا المتطورة في نشاطاتها الإنتاجية. فالمؤسسة التي لا تستطيع مجاراة التطور التكنولوجي تجد نفسها خارج إطار التنافس في أسواقها ويتدنى أدائها بصورة سريعة. إن دائرة البحث والتطوير تكون عادة مركزاً للنشاط الابتكاري في المؤسسة، وهي مسئولة عن صياغة وتنفيذ السياسة التكنولوجية التي تهدف إلى الوصول لما يسمى بنقطة الكفاءة التكنولوجية Technological Competence والتي تعرف بأنها نتائج نشاطات العلماء والباحثين بالتطوير التكنولوجي والمسؤولين عن تحقيق الكفاءة في إدارة العملية التكنولوجية في المؤسسة وبإختصار فإن الوظائف الأساسية التي تقوم بها دائرة البحث والتطوير في المؤسسة هي:

- أ- إختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لإستخدامها في نشاط المؤسسة المختلفة
- ب- تطوير أساليب إبداعية جديدة لإستخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية على مختلف الخطوط الإنتاجية أى عملية إستيعاب التكنولوجيا الجديدة في الخطوط الإنتاجية القائمة.
- ج- تطوير وتنمية الإمكانيات الذاتية من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية الجديدة بنجاح.

4- **الموارد البشرية:** تعد الوظيفة الأولى والأكثر أهمية لدائرة القوى البشرية في المؤسسة، هي تحسين درجة الموازنة بين الأفراد والوظائف. إن نوعية التوازن بين الأفراد والوظائف التي يؤديها تؤثر تأثيراً هائلاً على الأداء ودرجة الرضا الوظيفي وعلى كافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بإدارة القوى البشرية. وتركز إدارة القوى البشرية في المؤسسة على إختيار وتدريب العاملين الجدد، إضافة إلى مهمة تقييم أداءهم ووضع الأسس والمعايير الخاصة بتحفيظهم وخلق المناخ الملائم لإطلاق إبداعاتهم الفردية والجماعية. ويمكن تصور وظيفة الموارد البشرية على أنها مصدر لسنة قوائم من الممارسات التي يمكن للمنظمات الإختيار من بينها تلك التي تتناسب مع التنفيذ الفعال للإستراتيجية، وتشير كل واحدة من القوائم إلى مجال وظيفي محدد من مجالات إدارة الموارد البشرية، وهي تحليل وتصميم الوظائف، إستقطاب وإختيار العاملين، التدريب والتنمية، إدارة الأداء، هيكل الأجور والحوافز وعلاقات العمل والعاملين<sup>1</sup>.

5- **نظم المعلومات الإدارية:** برزت الحاجة إلى نشاطات هذه الدائرة بسبب التعقيد المتواصل والتداخل بين الوظائف الذي رافق التطورات الإدارية المعاصرة. فمع التوسع الكبير في حجم المؤسسات وإزدياد الحاجة إلى إتباع أحدث الأساليب العلمية في إدارتها، برزت الحاجة إلى أنظمة خاصة لنقل المعلومات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب لإستخدامها في إتخاذ القرارات على المستويات الإدارية المختلفة. لقد تنامت أهمية توافر أنظمة معلومات إدارية

(1) جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م) ص 108

متطورة ومحوسبة مع تنامي إستخدام الإدارة الإستراتيجية فى مؤسسات الأعمال. وتحقق أنظمة المعلومات الإدارية مجموعة من الأغراض ذات الأبعاد الهامة لإدارة المؤسسة إستراتيجياً.

### 3-4-3 تحديد نقاط القوة والضعف فى البيئة الداخلية

هناك العديد من الأدوات والأساليب التي تستخدمها الإدارة لتقويم وتحليل نقاط القوة والضعف فى البيئة الداخلية للمنظمة. وفيما يلي نتناول بعضاً من أشهر هذه الأساليب بالشرح والإيضاح<sup>1</sup>.

1- **طريقة جماعة بوسطن الاستشارية:** يعد أول أساليب تحليل البيئة الداخلية للتعرف على نواحي القوة والضعف فى المنشأة هو الأسلوب الذي وضعته جماعة بوسطن الإستشارية Boston Consulting Group ويقوم على إعداد مجموعة من المصفوفات بغرض تحليل المنشآت ذات الأعمال المتعددة. وتمكن هذه المصفوفات من اتخاذ قرارات تشخيصية لتوجيه موارد المنشأة تجاه قطاعات الأعمال (منتجات / خدمات) التي تعود عليها بأفضل النتائج. ويقوم الإقتراض الأساسي فى هذا المجال على أن زيادة الحصة السوقية للمنشأة فى قطاع المنتجات والخدمات ذات معدل النمو المرتفع يؤدي عادة إلى إرتفاع ربحيتها وإستمرار مراكزها التنافسية وإذا كانت منتجات وخدمات المنشأة تعانى من بطء النمو فإن زيادة حصتها السوقية تكون مصحوبة بتكلفة عالية. ولذا يكون من الأفضل إستعادة الأموال المستثمرة فى مثل هذه المنتجات حتى لو كان ذلك على حساب الحصة السوقية للمنشأة.

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

3- **طريقة هوفر Hofers Model:** تقوم هذه الطريقة على إعداد مصفوفة للإعمال حسب مركز الأعمال التنافسي ومراحل تطور كل منها. فقد اعترض هوفر على طريقتي جماعة بوسطن الإستشارية وشركة جنرال الكتريك، وحاول فى طريقتيه أن يقادى الوقوع فى ما أخذه عليهما. فتمثل الدوائر فى مصفوفته حجم الطلب الكلى للصناعة بالنسبة لكل نشاط أعمال، كما تمثل أجزاء الدوائر الحصص السوقية فى كل من الصناعات التي تشترك فيها المنشأة وبالتالي تعطى هذه الطريقة تحليلاً إستراتيجياً أدق من الطريقتين الأخرين فيما يختص بمحظة الأعمال.

(1) كامل السيد غراب، مرجع سابق، ص 109

بعد تحليل البيئة الداخلية بأي طريقة تختارها الإدارة يتم تشخيصها باتخاذ القرارات بناءً على المعلومات المتولدة عن التحليل. ولقد أقرّح هوفر نموذجاً لذلك يسمى ملخص الموارد. وأخيراً، ينتهي تحليل البيئة الداخلية للمنشأة بإعداد ملخص تحليل البيئة الداخلية، ويعتبر هذا الملخص تقويمياً نظامياً لعوامل تميز المنشأة إستراتيجياً مرجحاً بمدى أهمية كل منها بالنسبة للمنشأة في بيئتها الفعلية.

#### 4- التحليل الاستراتيجي (SWOT):

يعرف التحليل الاستراتيجي (SWOT) بأنه "أداة إستراتيجية في التحليل للبيئة الداخلية والخارجية (التنافسية) من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية بصورة نسبية وليست مطلقة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (التنافسية) مما يعطي رؤية إستراتيجية في صياغة استراتيجياتها"<sup>1</sup>.

هذا الأسلوب التحليلي لا يقف عند تحديد نقاط القوة والضعف في الموارد الداخلية بالمنشأة ولكنه يهدف كذلك الي الربط بين نتائج تحليل البيئة الخارجية الذي يحدد الفرص والمخاطر في هذه البيئة وتحليل البيئة الداخلية. وكلمة (SWOT) تمثل الأحرف الأولى من عناصر التحليل: نقاط القوة (Strengths) ، نقاط الضعف (Weaknesses) ، الفرص (Opportunities) ، والمخاطر (Threats). ويعتبر هذا التحليل أسلوباً مبسطاً يمكن للمديرين من خلاله تكوين فكرة سريعة عن الوضع الاستراتيجي للمنظمة<sup>2</sup>.

ان الهدف من عملية تحليل (SWOT) هو لتحديد العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها. كما انه يفيد في بيان نوع الاستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب علي المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية. وكذلك يجب ان يتكامل التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي لكي رسم الاستراتيجية الأفضل من خلال موازنة نقاط القوة ونقاط الضعف مع الفرص والتهديدات<sup>3</sup>.

#### 3-5 تحديد البدائل الإستراتيجية Strategic Alternatives

أورد الكتاب والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية العديد من البدائل الإستراتيجية (الاستراتيجيات) التي يمكن لإدارة المنظمة أن تختار من بينها البديل الإستراتيجي الأمثل أو الاستراتيجية المناسبة، وهذا الاختيار يتوقف على الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المنظمة في المستقبل، ويتم ذلك عن طريق مجموعة من العوامل والمحددات أهمها:

1- هل تريد المنظمة أن تستمر في نفس نشاطها الحالي في المستقبل؟

(1) حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص 105  
(2) عمر احمد عثمان المقلي، مرجع سابق، ص 138  
(3) حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص 107

- 2- هل ستقوم المنظمة بترك مجال نشاطها جزئياً أو كلياً عن طريق الاندماج أو الإتحاد أو التصفية أو بيع بعض أسهمها وحصصها لشركات أخرى؟
- 3- هل بإمكان المنظمة أن تصبح أكثر كفاءة أو فعالية في مجال أعمالها الحالية؟
- 4- هل ترغب المنظمة في النمو والتوسع عن طريق زيادة حجم الأعمال أو الأسواق أو شراء شركات أخرى منافسة لها في نفس الصناعة ؟
- 5- هل ينبغي استخدام إستراتيجيات متنوعة في أجزاء مختلفة للمنظمة؟
- وقد صنف الكتاب الإستراتيجيات إلى عدة تقسيمات منها:

### 3-5-1 أنواع البدائل الإستراتيجية

- 1- الإستراتيجيات الكلية للشركة: وتقسيم إلي مجموعة من الاستراتيجيات علي النحو التالي<sup>1</sup>:
- 1- النمو المتمركز: يعد الربح وفقاً لهذه الإستراتيجية دعامة أساسية، لذا يتم التركيز على منتج واحد فقط يمثل محور تحقيق الربح بالشركة.
- 2- تنمية السوق: تعد الأسواق المترابطة والعملاء الجدد محورين أساسيين لإرتكاز هذه الإستراتيجية، حيث يتم إضافة عملاء جدد في أسواق مترابطة عن طريق التوسع الجغرافي والفروع.
- 3- تنمية المنتج: تركز هذه الإستراتيجية إلى خلق منتجات جديدة مترابطة وبيعها في الأسواق الحالية.
- 4- إستراتيجية الابتكار: محور الإرتكاز في هذه الإستراتيجية هو التميز والتفوق عن طريق الابتكار. هذا الابتكار يستند إليه في خلق منتجات جديدة متميزة متفوقة على المنتجات الحالية للشركة.
- 5- التكامل الأفقي: محور الإهتمام في هذه الإستراتيجية هو الطاقة الإنتاجية، وتتميز زيادة الطاقة الإنتاجية في مجال النشاط الحالي للشركة ذاتها، أو عن طريق الإستحواذ على شركات أخرى أو الإندماج مع شركات مماثلة للحد من المنافسة.
- 6- التكامل الرأسي: الهدف الأساسي هو تحقيق تكامل مع كافة الحلقات المؤثرة في عملية الإنتاج والتسويق وقد يكون تكامل رأسي للأمام من خلال إنشاء نظام توزيع يسمح بتواجد الشركة قريبة من المستهلكين النهائيين، أو تكامل رأسي للخلف من خلال تدعيم الحلقات المغذية لمدخلات الشركة فيتم مثلاً إنشاء وحدة داخلية بالشركة تزود الشركة بالمدخلات اللازمة.

(1) إبتهاج مصطفى عبد الرحمن، الإدارة الإستراتيجية - البدائل الإستراتيجية - التنفيذ والرقابة إدارة التغيير الإستراتيجي (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1999م) ص 34

7-المشروعات المشتركة: محور ارتكاز هذه الإستراتيجية هو التعاون المثمر. فيتم التعاون مع شركة أو شركات أخرى بما يسهم بشكل إيجابي في تقديم منتج جديد أو الدخول إلى أسواق جديدة.

8- التنويع المترابط: محور الارتكاز هو الدخول في أنشطة جديدة مع ضرورة اتساقها وترابطها مع النشاط المحوري الأساسي للشركة وقد يكون هذا الترابط تكنولوجياً أو الأسواق أو المنتجات. وقد يلعب الإستحواذ على شركات أخرى دور في هذه الإستراتيجية.

9- التنويع غير المترابط: محور الإرتكاز هنا ألا تكون بالضرورة عملية التنويع للنشاط متسقة، وإنما الدخول في نوعية نشاط مختلفة تماماً ويتم ذلك إما عن طريق الإندماج أو الإستحواذ على شركات أخرى غير مترابطة مع المنتجات الحالية للشركة.

10- تقليص النشاط: المحرك الأساسي لهذه الإستراتيجية هو ضرورة مواجهة تناقص الأرباح والحد منه عن طريق إتباع أساليب مختلفة لتخفيض التكاليف.

11- البيع الجزئي: يتم بيع أو إغلاق وحدة نشاط أو أكثر من وحدات نشاط الشركة. وبالتالي يتم تخفيض محفظة أعمال الشركة.

12- التصفية: يتم وفقاً لهذه الإستراتيجية بيع أصول الشركة وإغلاق مصانعها أو وحدات النشاط. وتلعب مصفوفة إختيار الإستراتيجيات الكلية دوراً هاماً في تحديد أفضل مزيج من الإستراتيجيات الكلية للشركة بعاملين هامين هما:

أ- معدل نمو السوق.

ب- مدى قوة الموقف التنافسي للشركة.

ومن العوامل السابق ذكرها يتضح أهمية تماشى الإستراتيجية وتحديدها وصياغتها أى إختيار البديل أو البدائل الإستراتيجية الملائمة للمرحلة التي تمر بها الشركة في دورة حياتها. مع الأخذ في الاعتبار أن البناء الهيكلي لتصنيف الإستراتيجيات وفقاً لهذه المراحل من دورة حياة الشركة، ليس بناءً جامداً ولا توجد فواصل حديدية لا يمكن إختراقها، وإنما قد تستخدم إحدى الإستراتيجيات التي تقع في التصنيف ضمن إستراتيجية أساسية تخدم أهداف مرحلة معينة من دورة الحياة، إذا كانت تخدم أهداف مرحلة أخرى من دورة الحياة

## 2- إستراتيجيات الإستقرار:

نستعرض فيما يلي بعض إستراتيجيات الإستقرار<sup>1</sup>:

1- إستراتيجية عدم التغيير: وفقاً لهذه الإستراتيجية تستمر المنشأة على نفس المسار، إلا إذا كان هناك حاجة لإجراء بعض التعديلات في الأهداف نتيجة التضخم. يتوقف نجاح هذه الإستراتيجية

(1) جمال الدين محمد المرسى وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002م) ص 299

على عدم التغيير فى البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة، وقد يرجع إستخدام هذه الإستراتيجية إلى عدم الأهتمام أو الحاجة إلى إجراء تحليل إستراتيجى. وعموماً إذا كانت كل الأمور تسير كما ينبغى لماذا التغيير؟ وتسمى أيضاً بإستراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه.

2- إستراتيجية الربح فى الأجل القصير: تركز هذه الإستراتيجية على التضحية بالنمو فى الأجل الطويل فى سبيل زيادة الأرباح الحالية. تؤدى هذه الإستراتيجية فى الغالب إلى نجاح فى الأجل القصير مصحوب بركود فى الأجل الطويل حيث يؤدى تخفيض مصروفات البحوث والتطوير والصيانة والإعلان إلى زيادة الأرباح فى الأجل القصير وينعكس ذلك على الأرباح الموزعة على حملة الأسهم. وهذه الإستراتيجية لها جاذبية خاصة بسبب الأرباح التى تتحقق فى الأجل القصير وإذا إستمرت لفترة طويلة فإنها قد تؤدى إلى الإفلاس.

3- إستراتيجية التريث: قد يؤدى إضافة أنشطة وعمليات جديدة عن طريق الشراء أو النمو الداخلى إلى إرهاق الإدارة والموارد المتاحة وإلى إنخفاض كفاءة المنظمة. تتمحور إستراتيجية التريث على تخفيض أهداف المنشأة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها. وتعتبر هذه الإستراتيجية مؤقتة وتهدف إلى ترتيب الأحوال الداخلية فى المنظمة.

4- إستراتيجية الحركة الواعية: تتميز هذه الإستراتيجية بالحركة البطيئة الواعية بسبب ظهور عوامل مؤثرة فى البيئة الخارجية للمنشأة، قد تشعر الإدارة العليا أنه لا يمكن الإستمرار فى إستراتيجية النمو بسبب تغيرات مفاجئة فى البيئة المحيطة مثل نقص مفاجئ فى المواد الأولية أو قرارات حكومية جديدة أو تدهور الأحوال الإقتصادية.

### 3- إستراتيجيات النمو والتوسع:

تحظى إستراتيجيات النمو بشعبية كبيرة لدى معظم مديري الأعمال لأن النمو يساعد على تحقيق العديد من المزايا للمنظمة. وفيما يلي بعض إستراتيجيات النمو والتوسع<sup>1</sup>:

1- إستراتيجية التكامل الرأسى: وفقاً لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تدخل فى مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها بدلاً من قيامها بشراء هذه المتطلبات أو الخدمات من شركات أخرى مستقلة. يتراوح هذا النشاط بين السيطرة على الموارد الأولية وتسويق المنتجات التامة الصنع. وتتعدد أشكال التكامل الرأسى على النحو التالى:

أ- التكامل الرأسى الخلفى: يتحقق عند رغبة المنشأة فى السيطرة على التسهيلات الإنتاجية، خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستخدمة فى العمليات الحالية، أو عند رغبة المنشأة فى تنمية القدرة على إنتاج مواد خام جديدة.

(1) جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص 302

ب- التكامل الرأسي الأمامي: يهدف التكامل الرأسي الأمامي إلى الدخول في مجال توزيع منتجات المنشأة عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي. أو فتح منافذ توزيع لا تتعامل مع خط المنتجات الحالي.

2- إستراتيجية التنويع: تركز هذه الإستراتيجية على إضافة منتجات أو قطاعات مختلفة للمنشأة ويأخذ التنويع عدة أشكال:

أ- التنويع المرتبط: يمكن للمنظمة إتباع هذه الإستراتيجية عندما تضيف أنشطة ومنتجات لها إرتباط بعملياتها الحالية، مما يعطى لها فرصة إستخدام نفس الخبرة والإمكانات والتكنولوجيا، والإستفادة من مزايا التنويع بصفة عامة، إلا أنه يعاب على مثل هذه الإستراتيجية، عدم توفير القدرات والمهارات الفنية والإدارية في بعض الأحيان، كذلك عدم ملائمة الأسواق أو التكنولوجيا المتاحة.

ب- التنويع غير المرتبط: يحدث ذلك عندما تتحول المنظمة إلى مجالات وأنشطة لا ترتبط بعملياتها الحالية، وقد يتم الإستعانة بهذا النوع من التنويع للإستفادة من سمعة الشركة ومركزها التسويقي، كذلك للإستفادة من الموارد المتاحة، كما قد ينجم هذا التنويع لأن فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة، مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة للنشاط الحالي، وذلك بالبحث عن مجالات وأنشطة أخرى، هذا ويظل الغرض الرئيسي من هذا التنويع متمثلاً في تحسين ربحية الشركة وإشباع مختلف الرغبات وكسب عملاء جدد للشركة بما يؤدي إلى زيادة معدل نمو الشركة. إلا أنه يعاب على هذه الإستراتيجية التشتت الذي قد تتسم به عمليات وأنشطة الشركة.

3- التنويع الداخلي والتنويع الخارجي ويقسم الي:

1- التنويع الداخلي: تركز هذه الإستراتيجية على إعتماد المنظمة على نفسها، وذلك من خلال الاستعانة بمواردها المتاحة.

2- التنويع الخارجي وهو قسمين:

أ- التنويع الخارجي من خلال الشراء: تتمحور هذه الإستراتيجية على قيام الشركة بشراء شركة أخرى وإحتوائها بالكامل كقسم أو شركة تابعة للشركة المقتنية. يحدث الشراء عادة بين شركات متفاوتة في الحجم وقد يتم بالإتفاق الودي أو بدون إتفاق.

يبدأ الشراء الودي عادة بإجراء مباحثات مع إدارة الشركة الأخرى بخصوص رغبات الشركة الأخرى، توافق في هذه الحالة إدارة الشركة المقتناة على تأييد الشراء والعمل في سبيله مقابل مراعاة مصالحها بعد أن يتم الشراء. إذن يتشابه الشراء الودي مع الإنماج.

ب- التنويع الخارجي من خلال المشروعات المشتركة: هي إستراتيجية إنشاء شركة مختلطة أو إتحاد بغرض الإفادة من مزايا المشاركة. تقام المشروعات المشتركة أما لأن الشركات المعنية لا

ترغب فى الإندماج بشكل دائم أو لأن هذا الإندماج غير قانوني، وتوفر المشروعات المشتركة سبيلاً للإستفادة من مجالات القوة للشركاء بغرض تحقيق نتائج مرغوبة لكليهما.

4- إستراتيجية التركيز: تشير هذه الإستراتيجية إلى قيام المنظمة بتركيز كل مواردها لإنتاج منتج أو خط منتجات واحد أو لخدمة سوق واحدة أو تقنية واحدة.

4- إستراتيجية الإستثمار: يشار إلى هذه الإستراتيجية أحياناً بأنها إستراتيجية (الإنشاء بغرض البيع) وتعتبر وسيلة لزيادة إستثمار حملة السهم إلى أقصى حد عند بيع الشركة بسعر مغرى. قد يقوم مستثمر أو رجل أعمال بإنشاء شركة ناجحة بغرض بيعها للغير فى الأوقات التى تزداد فيه حدة المنافسة. ينظر إلى الشركة فى هذه الحالى على أنها إستثمار ليس فقط من وجهة نظر المساهمين بل أيضاً من وجهة نظر الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة.

#### 4- إستراتيجيات الإنكماش:

تلجأ المنشآت إلى هذه الإستراتيجية عندما ترغب فى تقليص أعمالها بطريقة ما، وأهم أشكال إستراتيجيات الانكماش<sup>1</sup>:

1- إستراتيجية التخفيف والإلتفاف: بموجب هذه الإستراتيجية تعمل المنظمة على تحسين الكفاءة فى أداء العمليات (الكفاءة التشغيلية) عندما تلاحظ المنظمة نفسها تعاني من الترهل، وتعمل على تحسين الكفاءة التشغيلية عن طريق تخفيض الإستثمار وكلف العمليات مع بذل كل الجهود للمحافظة على مستوى الأرباح والمبيعات. إن هذه الإستراتيجيات تتضمن مرحلتين: المرحلة الأولى: الإنكماش من أجل تخفيض الحجم والتكاليف وتشمل هذه المرحلة عادة تخفيض حجم العاملين وتخفيض التكاليف.

المرحلة الثانية: تشمل هذه المرحلة تحقيق الدعم والإستقرار وتثبيت المنظمة فى وضعها الجديد.

2- إستراتيجية التجرد (التجريد - إلغاء جزء): وفق هذه الإستراتيجية فإن المنظمة تقوم بإلغاء جزء من أعمالها عند فشله أو عندما تكون حصته السوقية صغيرة جداً بحيث لا تستطيع أن تنافس فيه أو أن هذا الجزء لا يحقق الأرباح المتوقعة أو الكافية.

3- إستراتيجية التحويل: يقصد بإستراتيجية التحويل القيام بتغيير رئيسي فى أعمال المنظمة أي الإنتقال من مجال عمل إلى مجال آخر يعتبر تنفيذ هذه الإستراتيجية صعباً وذلك لأنها تتطلب قدراً كبيراً من المرونة.

4- إستراتيجية المنشأة الأسيرة: يقصد بهذه الإستراتيجية قيام المنظمة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد، إن بعض المنظمات تلجأ إلى هذه الإستراتيجية من أجل تخفيض تكاليف العمل وحجم القوى العاملة. ومن أسباب اللجوء إلى هذه الإستراتيجية هو عدم قدرة المنظمة الأسيرة على القيام بمهام وظيفة التسويق لمنتجاتها وكذلك شعور بعض المنظمات بالأمان عند اللجوء

(1) فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 174

إلى هذه الإستراتيجية. إن إعتقاد هذه الإستراتيجية قد يتم بإرادة المنظمة أو قد تجد المنظمة نفسها دون وعى وإدراك أسيرة لمنظمة أخرى وذلك نتيجة قراراتها وأدائها السابق.

5- إستراتيجية التصفية/إنهاء الأعمال: هذه الإستراتيجية هي الخيار الأخير أمام المنظمة، وبموجبها فإنها تقوم بإنهاء أعمالها، وتلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية عندما يكون البديل الوحيد أمامها هو الإفلاس أو التصفية، أو أن يكون إنهاء أعمال المنظمة أفضل للمساهمين من الإستمرار. إن إتخاذ قرار بإنهاء الأعمال هو من أصعب وأخطر القرارات، ولذلك فإن هذا القرار لا يتم إلا فى الحالات الحرجة.

من خلال ما تقدم يتضح أن المنظمة الناجحة "التي تطبق الإدارة الإستراتيجية" هي التي تستطيع إختيار أفضل البدائل الإستراتيجية، أو مزيج من الإستراتيجيات. ولا بد أن تتكيف هذه الإستراتيجيات مع التغيرات فى البيئة الخارجية بغرض الإستفادة من الفرص المتاحة ولتجنب المخاطر التي تهدد المنظمة وبالإضافة إلى ذلك مراعاة عناصر البيئة الداخلية من موارد وثقافة وهيكل تنظيمي وذلك بهدف تحديد نقاط القوة وتحويلها إلى مزايا تنافسية وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها. ويتفق الباحث مع وجهة النظر التي تقول: أنه لا توجد إستراتيجية مثلى تصلح للمنظمة فى كل الظروف والمراحل التي تمر بها المنظمة فى دورة حياتها. لذلك يجب على الإدارة العليا أن تقوم بعملية مراجعة تحليل وتقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية، والقيام بالمراجعة الدورية لخطط وإستراتيجيات المنظمة حتى لا تصبح متقدمة عند التنفيذ الفعلي.

### 3-6 الاختيار الإستراتيجي Strategic choice

#### 3-6-1 مفهوم عملية الاختيار الإستراتيجي: Process of strategic choice

يشير الاختيار الإستراتيجي الي "العملية التي تتمكن الإدارة العليا من خلالها تحديد الخيار الاستراتيجي من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية ويمثل أفضل طريق للوصول الي أهداف المنظمة"<sup>1</sup>.

كذلك يعرف الاختيار بأنه: عبارة عن "عملية التقييم الواجب القيام بها للإستراتيجيات البديلة. وذلك بغرض إختيار أفضل هذه الإستراتيجيات والتي تعظم تحقيق أهداف المنظمة وفي ظل رسالتها المحددة من قبل. ويكاد يكون من المؤكد من خلال البحوث والممارسات التطبيقية في هذا الصدد أنه عندما تواجه المنظمة بيئة ديناميكية فإن قرارات إختيار أفضل الإستراتيجيات البديلة المتاحة لا يتم التوصل إليها بسهولة ومن خلال إتفاق عام، بل كثيراً ما يحدث إختلاف في الآراء حول كل إستراتيجية بديلة كما أن هذا الأمر قد يؤدي إلي نزاعات وصراعات تنظيمية"<sup>2</sup>.

(1) كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 201

(2) ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 342

نظراً لأهمية الاختيار الإستراتيجي في عملية الإدارة الإستراتيجية فإن هناك العديد من أدوات التقييم التي يجب علي الإدارة العليا إستخدامها لتقييم وإختيار الإستراتيجية المناسبة.

### 3-6-2 خطوات عملية الاختيار الاستراتيجي

تمر عملية الاختيار الاستراتيجي بالمراحل الآتية<sup>1</sup>:

1- مرحلة توليد البدائل الإستراتيجية: إذ لا بد من وجود مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تم توليدها علي مستوي المنظمة أو علي مستوي وحدات الأعمال أو علي مستوي الوظائف. وان تكون هذه البدائل قابلة للتطبيق وتتناسب مع أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.

2- تقويم البدائل الإستراتيجية: تتم عملية التقويم بالاعتماد علي مجموعة من المعايير يؤدي استخدامها الي تقليل عدد البدائل المتاحة ومن ثم تسهيل عملية الاختيار ذاتها. وتختلف هذه المعايير من منظمة لآخري ولكنها بصفة عامة تتضمن بعض المعايير الكمية وغير الكمية. ومن بين المعايير الكمية: صافي الربح، الحصة السوقية، العائد علي الاستثمار، العائد علي حق الملكية، ومعدل دوران العمل... أما المعايير غير الكمية/ النوعية فمن بينها: مدي تلائم الإستراتيجية مع البيئة، تحقيق المرونة وغيرها... الخ.

3- مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي المناسب: تبدأ هذه المرحلة بعد انجاز عملية التقييم بنجاح، حيث يتم اختيار البديل/البدائل الأفضل في ضوء المزايا التي يمتلكها كل بديل. حيث يتم ترجيح البديل المناسب بعد إجراء الموازنة اللازمة بين سلبيات وإيجابيات كل بديل في ضوء البدائل الآخري.

### 3-6-3 أدوات تقييم وإختيار الإستراتيجية المناسبة

هناك مجموعة من أدوات وأساليب التحليل المتعارف عليها دولياً في علم الإدارة، وذلك لكي نكون قادرين علي تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة ويجب أن نكون قادرين علي إستخدام هذه الأدوات، لتحديد أفضل البدائل الإستراتيجية، والتي تتناسب ظروف المنظمة، وسيعتمد هذا التفضيل علي التعرف علي أي من البدائل الأخرى التي تؤدي إلي تحقيق رسالة وأهداف المنظمة. ويحتاج ذلك إلي وقتاً طويلاً من قبل القائمين بالتخطيط الإستراتيجي/الإدارة الإستراتيجية في الشركة وأحياناً قد يتم الإستعانة بخبراء واستشاريين من خارج المنظمة حتي تكون البدائل المختارة هي التي تحقق رسالة المنظمة وأهدافها. ويمكن التمييز بين نوعين من أساليب وأدوات التحليل الأولى علي مستوى الشركة، والأخرى علي مستوى النشاط<sup>2</sup>:

(1) مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 208  
(2) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 170

## 1- أدوات التحليل علي مستوى الشركة/ تحليل المحافظ:

تستخدم هذه الطريقة في حالة أن المنظمة حجمها كبير وتحتوي علي عدد من مجالات الأعمال والأنشطة، فعند القيام بتقييم أداء هذه الأنشطة والأعمال، فإن هذا التقييم يعتمد علي ما يطلق عليه تحليل المحافظ Portfolio. وأيضاً إذا كانت المنظمة تقوم بإنتاج وتسويق منتج واحد في عدة أسواق فتستطيع أن تقوم بتغيير الأسواق المختلفة. إن أسلوب تحليل المحافظ يمكن استخدامه علي مستوى الشركة أو علي مستوى الأنشطة والأعمال، ولكن سوف يتم التركيز هنا علي مستوى الشركة، وهناك نموذجان لتحليل المحافظ هما نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية، ونموذج جنرال اليكتريك وقد سبق ذكرهما عند الحديث عن أدوات تحليل البيئة الداخلية.

## 2- أدوات التحليل علي مستوى النشاط:

هناك العديد من أدوات التحليل التي تساعد القائمين بالتخطيط الإستراتيجي/الإدارة الإستراتيجية في تقييم البدائل الإستراتيجية علي مستوى النشاط الواحد، أو الإستثمار، أو المنطقة الجغرافية أو المنتج. وأدوات التحليل هي:

1- منحنى الخبرة: إذا كان النشاط أو المنتج أو الإستثمار لديه خبرة طويلة فيجب أن يجني ثمار ذلك. وهناك قاعدة نقول أنه عندما تزداد الخبرة تقل تكاليف الإنتاج والتسويق بنسبه قد تصل أحياناً الي 30 % ومن مزايا هذه الخبرة:

1- وفورات الحجم الكبير.

2- زيادة فعالية العمالة نتيجة للخبرة.

3- تحسين العملية الإنتاجية.

4- تنميط المنتج.

5- الوصول الي التصميم الأمثل للمنتج.

6- التوصل علي مكونات أفضل للمنتج.

وكل البنود السابقة تؤدي إلي انخفاض في التكاليف ولبناء إستراتيجية هنا إذا كان النشاط الذي تقوم به ذو خبرة جيدة تركز علي هذا النشاط.

2- حصة السوق: إذا كان المنتج أو النشاط أو الإستثمار ذو حصة سوقية كبيرة، فالشركة لديها القدرة علي أن تحقق تدفقاً نقدياً جيداً، ويمكن للشركة أن تستخدم ذلك التدفق في بناء وتدعيم أنشطة جديدة ذات إحتتمالات قوية في النمو. ولبناء إستراتيجية هنا. إذا كانت حصة السوق كبيرة حاول أن تعظم من التدفق النقدي الداخل لأطول فترة وفي نفس الوقت البحث عن نشاط أو إستثمار جديد لتدعيمه بهذا التدفق.

3- معدل النمو: إذا كان المنتج أو النشاط ذو معدل نمو مرتفع، فإن علي الشركة محاولة الحصول علي أكبر حصة من السوق ومثل هذه الإستراتيجية تتطلب إنفاق كبير علي عدة

أنشطة، منها الإنفاق علي نشاط الإعلان لجذب المستهلكين، أو إستخدام الأنشطة الترويجية المختلفة وقد تري بعض الشركات ان الحصول علي حصة أكبر من السوق يكون من خلال تخفيض الأسعار ولكن هذا قد يؤدي الأمر الي قيام المنافس بتخفيض سعره لمواجهة المنافسة، مما يؤدي الي منافسة سعرية تخسر بسببها كل الشركات في السوق.

4- دورة حياة السلعة: تمر أي سلعة بعدة مراحل في حياتها، تبدأ بمرحلة تقديمها الي السوق، ثم تنمو المبيعات شيئاً فشيئاً إلي أن تصل إلي مرحلة النضج، ثم مرحلة التشبع، وأخيراً تبدأ مرحلة التدهور. ومن الأساليب الاخرى المتاحة لقيام الإدارة بالتحليل أسلوب تحليل الفجوة Gap Analysis. ويساعد هذا الأسلوب في مقارنة المركز الحالي للمنظمة بالمركز المثالي الذي ترغب المنظمة في الوصول إليه والواقع أنه يمكن إجراء مقارنة الأداء الحالي بنوعين آخرين من الأداء وهما الأداء الذي كانت المنظمة تخطط للوصول إليه أو الأداء الذي تتمنى المنظمة ان تصل إليه في المستقبل، والفارق بين الأداء الحالي والأداء المخطط (الأداء الذي كانت المنظمة تخطط للوصول إليه) أو الفارق بين الأداء الحالي والأداء المثالي الذي ترغب وتتمنى المنظمة الوصول إليه) هو الذي يحتاج إلي الاهتمام الإستراتيجي من قبل الإدارة<sup>1</sup>.

من خلال ما تقدم يري الباحث: ان أدوات تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية لا تكفي وحدها لاختيار الإستراتيجية المثلي بل يجب أن تتوفر في الإدارة العليا المعرفة العلمية والخبرة العملية الوافية بعلم الإستراتيجيات(الإدارة الإستراتيجية) حتى تستطيع من خلالها استخدام هذه الأدوات بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة. كذلك ربما يكون أهم معيار يستخدم هنا هو مقدرة كل بديل على تحقيق الأهداف المتفق عليها باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد والجهد وبأقل قدر ممكن من النتائج السلبية.

### 3-6-4 معايير اختيار الإستراتيجية المناسبة

إن عملية الاختيار الإستراتيجي يجب أن تخضع إلى تقييم موضوعي من خلال استخدام بعض المعايير التي على أساسها يمكن اختيار الإستراتيجية الأفضل من بين الإستراتيجيات البديلة المتاحة<sup>2</sup>.

يتضمن اختيار الإستراتيجية التعرف على بدائل الإستراتيجيات الممكنة والتي يمكن تطبيقها، ويكون الاختيار ميسراً إذا حددت عملية التقييم بديلاً واحداً مميزاً، ولكن في معظم الأحيان يجد متخذ القرار أن أمامه العديد من البدائل، وحتى يتم الاختيار المناسب يجب مراعاة عدة معايير هامة من بينها دراسة الخبرة الماضية وإتجاهات ذوي النفوذ في المنظمة "المناخ السياسي" ومراعاة مستوى المخاطر الذي يمكن ان يقبلوه، هذا إلى جانب مراعاة إعتبارات عنصر الزمن،

(1) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 278

(2) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 306

والموارد التنظيمية، ومركز المنظمة في الصناعة. وبناءً على ذلك يلاحظ أن أهم المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الإختيار الإستراتيجي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

1- دراسة الخبرة الماضية: عادة ما يسلك معظم الأفراد سلوكاً شبيهاً بما انتهجوه فيما مضى، ولهذا تبدأ معظم المنظمات بدراسة الإستراتيجية الحالية مع مراعاة البدائل الشبيهة بها، ومن ثم فالبدايل التي سيتم اختيارها تحددتها الإستراتيجيات الماضية. إن الاستفادة من الماضي كأساس من أسس الإختيار الإستراتيجي من شأنه تخفيض الوقت والمجهود المكرسين للبحث عن بدائل جديدة، إلا أن الاعتماد على تلك الأحداث الماضية، بالرغم من أهميته، قد يحد من قدرة المنظمة على التغيير والتفاعل بكفاءة مع بيئتها الحالية. وفي هذا الصدد يمكننا دراسة الأبعاد التالية:

أ- دراسة الخبرة الماضية للأفراد: أثبتت البحوث السابقة ارتباط الأفراد بالدورات التي مروا بها في الماضي، خاصة عندما كانوا مسئولون عن الأداء، سواء نجحت الإستراتيجيات التي تبناها أم فشلت. إن الخبرة الماضية للأفراد تؤثر إلى حد بعيد في اختيار البديل الإستراتيجي مما يتطلب التعرف على هذه الخلفيات وإبرازها وتحليل نواحي القوة فيها للاستفادة منها، وتحليل نواحي الضعف والقصور لعلاجها ومحاولة تفاديها.

ب- دراسة الخبرة الماضية للمنظمة: تميل غالبية المنظمات إلى الالتزام بإستراتيجية واحدة ثابتة، ولهذا فهي غالباً ما تقاوم التغيير، فالخطوات والأحداث السابقة يتم الالتزام بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة لتقييم أي إستراتيجية، ولهذا نجد أن الإستراتيجية الماضية تؤثر على تقييم بدائل الإستراتيجيات من عدة نواحي على النحو التالي:

1- إن الإستراتيجيات القديمة التي ثبت نجاحها يصبح من الصعب تغييرها عن الإستراتيجيات الأحدث والأقل نجاحاً.

2- أنه إذا ما بدأت الإستراتيجية فإن التقيد بخطواتها والالتزام بإجراءاتها يجعلها تستمر على نفس النهج بما يسمى بظاهرة الجذب/الدفع. إذ أن متخذي القرار يدفعون الإستراتيجية القديمة للتطبيق، ثم يأتي مديرون يجذبون نفس الإستراتيجية للتطبيق ويستمر بقاءها وهكذا.

3- وإذا ما بدأت الإستراتيجيات السابقة بمواجهة المشاكل فإن الإستراتيجيات الجديدة تلتحم مع الإستراتيجيات القديمة.

4- وعندما تفشل الإستراتيجيات الفرعية أو عندما يستمر تغيير البيئة حينئذ سيبدأ القادة بمراعاة تغييرات أكثر حدة عن الإستراتيجية الحالية.

2- اتجاهات ذوي النفوذ في المنظمة " المناخ السياسي ":

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 199

إن اختيار إستراتيجية معينة يرتبط غالباً. بمركز القوى والتأثير داخل المنظمة، نظراً لأن الإستراتيجية يترتب عليها تغييرات في الهياكل التنظيمية وفي أنماط العلاقات، ومن ثم التأثير على النفوذ فإن العناصر المؤثرة أو ذوي النفوذ الحاليين واتجاهاتهم سيكون لها تأثير في تفضيل إستراتيجية ما دون أخرى. وفي هذا الصدد يمكن دراسة الأبعاد التالية:

1- دور الإدارة العليا: تقع الإدارة العليا في مواقع رئيسية وحساسة تستأثر من خلالها بالقوة والسلطة والتحكم في المناخ السياسي السائد في المنظمة، إذ بناءً على اتجاهاتها وميولها تصدر القرارات الإستراتيجية التي تحدد مراكز المسؤولية وشغل المواقع الرئيسية، وإعداد الميزانيات ومتابعة وحدات العمل... كل ذلك من شأنه أن يساعد على إختيار إستراتيجية دون أخرى، حتى يستمر لهذه الإدارة نفوذها وتحافظ على علاقاتها وتبقى مكانها لفترات أطول.

2- دور الإدارة الوسطى: تقع الإدارة الوسطى في مكان وسط تمثل فيه حلقة الوصل بين القمة والقاع داخل المنظمة، فهم لكي يحافظوا على مكانتهم وتماسكهم يجب أن يولدوا الإرادة القوية لدى مرؤوسيهم للعمل والإنتاج في إتجاه معين، كما يجب أن يكونوا على وعي تام باحتياجات ورغبات مرؤوسيهم ، ومن ناحية أخرى فإن مديري الوسط سيتم تقييمهم من قبل الإدارة العليا لأغراض الترقيّة والعلاوات... وغيرها، وهم في ذلك يعتمدون على أداء مرؤوسيهم ولهذا فإن دور المدير الوسط يتشعب صعوداً وهبوطاً، إذ عليه أن يحافظ على التعاون وحسن التعامل مع مرؤوسيه وفي نفس الوقت تحقق رغبات وطموحات الإدارة العليا .

3- مستوى المخاطرة الذي يمكن قبوله: من المعروف أن هناك علاقة طردية بين درجة المخاطر ومقدار الربح الذي يمكن تحقيقه فكلما أنخفض مستوى المخاطر زادت درجة التأكد وأنخفض كذلك الربح المتحقق، وعلى الوجه الآخر نجد أنه مع ارتفاع مستوى المخاطر يزداد عنصر عدم التأكد وكذلك تكون إحتمالات الربح عالية . وبناءً على ذلك تؤثر إتجاهات الإدارة نحو درجة المخاطرة التي يمكن قبولها على الإستراتيجية التي سيتم إختيارها . وفي هذا الصدد يمكننا التفرقة بين نوعين من المخاطرة:

أ- المخاطرة المحدودة: إن الإدارة التي تتسم بالميل للمخاطرة المنخفضة أو المحدودة، وعادة ما تختار إستراتيجيات دفاعية وتكون تصرفاتها مجرد رد فعل للأحداث البيئية، ولذا فهي تعتمد على الإستراتيجيات السابقة إعتماًداً كبيراً، وفي هذا الصدد نلاحظ أن معظم المنظمات تميل إلى تجنب المخاطرة أو تحجيمها، ولهذا فهي تستمر على إستراتيجياتها الماضية مع التغيير الجزئي في بعض أركانها محاولة التكيف مع المتغيرات البيئية كما نلاحظ أيضاً أن الإستراتيجيات المقدمة للإدارة العليا من قبل مديري الوسط غالباً ما تميل إلى تجنب المخاطرة ومحاولة التكيف مع إتجاهات الإدارة العليا.

ب- المخاطرة العالية: إن الإدارة التي لديها إستعداد لتحمل درجة عالية من المخاطرة تتميز إستراتيجيتها بالسمة الهجومية، وغالباً ما تتبنى مثل هذه الإدارة مشروعات تحاول من خلالها إحداث تغييرات في البيئة.

4- عنصر الزمن/التوقيت المناسب: إن التوقيت الخاص بإستراتيجية ما يعتبر عنصراً هاماً لنجاحها وإستمرارها أو فشلها، فالمدى الزمني المتاح للإختيار فيما بين الإستراتيجيات كذلك الوقت الذي تأمل فيه الإدارة أن تحقق إستراتيجياتها النتائج المرجوة والعوائد المأمولة يعد من الأمور التي تشغل ذهن الإدارة. هذا إلى جانب دراسة الوقت الذي يكون فيه السوق مستعداً لإستقبال منتجات المنظمة ومتشوقاً إليها.

أ- الوقت المتاح للإختيار: كلما كان الوقت المتاح للإختيار طويلاً، وهناك فرصة زمنية لتقييم البدائل كان أمام الإدارة فرصة أكبر للدراسة والتقييم والمفاضلة فيما بين الإختيارات المتاحة، وبناءً على ذلك فإن التوقيتات الحرجة: تلك التي تمثل آخر وقت محدد أمام الإدارة، هي التي تسهم إلى حد كبير في تحديد عدد البدائل التي يتم دراستها وكذلك كمية ونوعية المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في إجراء عمليات التقييم.

ب- توقيت العوائد: يعد توقيت العوائد مهم أيضاً في إختيار الإستراتيجية المناسبة، ويتوقف ذلك على إتجاهات الإدارة، فهي مستعجلة أم يمكنها إنتظار فترة أطول لتحقيق النتائج المرجوة يلاحظ أنه كلما كان تحقيق العائد على فترات زمنية أطول أدى ذلك إلى ظهور بعض المشاكل المالية مما يدعو إلى دراستها والاستعداد لها.

ج- توقيت إستعداد السوق: إن نجاح الإستراتيجية يعتمد على مدى إستعداد السوق لتقبل منتجات وأنشطة المنظمة، مما يتطلب من إدارة المنظمة مراعاة دقة توقيت التعامل مع السوق.

5- الموارد التنظيمية: تعد الموارد التنظيمية من أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند إختيار الإستراتيجية المناسبة، وتبدو أهمية هذه الموارد لكونها قد تمثل مصدراً من مصادر القوة بحيث تميز المنظمة تنافسياً، كما قد تحد من تحقيق أهداف المنظمة وفي هذا الصدد يجب دراسة الأبعاد التالية:

1- الموارد المالية: تعد الموارد المالية عاملاً هاماً يمنح المنظمة مرونة كبيرة عند إجراء عمليات الإختيار فيما بين البدائل، كما أنها تساعد على تحقيق قدر كبير من السيولة أو الأصول ذات القابلية للسيولة، وموارد الشركة المالية على قدر توافرها فإنما تساعد المنظمة على انتهاز الفرص التي تتاح أمامها.

2- الموارد المادية: تشمل التسهيلات المادية المباني والمعدات والآلات...وتكمن قيمتها في مدى أهميتها لتطبيق إستراتيجية معينة دون أخرى.

3- الموارد البشرية: الموارد البشرية من أهم المعايير المحددة لإختيار بديل إستراتيجي معين دون آخر، لذا يجب تقييم الشركة بدقة الجوانب المهارية والإدارية المتوفرة لديها حتى يمكن الاستفادة منها أقصى إستفادة ممكنة. ومحاولة توفير ما ستحتاج إليه من موارد بشرية.

6- مركز الشركة في الصناعة: غالباً ما تحتاج المنظمات ذات المركز القوى في السوق إستراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المنظمات التي لا تحظى إلا بحصة تسويقية أقل، وعلى ذلك فإن مركز الشركة في الصناعة يعد معياراً من بين المعايير الحاكمة في الإختيار الإستراتيجي للمنظمة. وفي هذا الصدد يمكننا دراسة الأبعاد التالية:

أ- المنظمات الرائدة: هناك شركات قليلة داخل كل صناعة تسيطر على معدلات هذه الصناعة، وتعد هذه الشركات رائدة في السوق ويكون لها حصة تسويقية أكبر من غيرها بحيث تتولى قيادة الشركات الأخرى من حيث الأسعار وتقديم المنتجات والتوزيع... وغيرها، وتهدف هذه الشركات إلى إستمرار سيطرتها وحفاظها على مركزها في السوق مما يؤدي بها إلى تبني إستراتيجيات تمكنها من الحفاظ على مركزها في قيادة السوق الكلي لهذا قد تتبع إستراتيجية النمو والتوسع في السوق الكلي كما قد تتبع إستراتيجية دفاعية لتحافظ على مركزها الحالي.

ب- المنظمات التابعة: تتسم بعض المنظمات بانخفاض حصتها التسويقية مما يفرض عليها إتباع غيرها من المنظمات ولهذا يمكن لهذه المنظمات أن تتبع إستراتيجيات الوضع الحالي أو النمو المحدود وقد تساعدها بعض العوامل والظروف الخارجية أو الداخلية للإهتمام بصورة أفضل بمنتجاتها بحيث تتبع إستراتيجية النمو.

### 3-7 تنفيذ الإستراتيجية

#### 3-7-1 مفهوم عملية تنفيذ الإستراتيجية

يقصد بتنفيذ الإستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة والإختبارات اللازمة لوضع الإستراتيجية المختارة موضع التنفيذ إنها تلك العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات وبالرغم من إن التنفيذ ينظر إليه كجزء من الإدارة الإستراتيجية إلا أن صياغة الإستراتيجية وتنفيذها يجب النظر إليهما كوجهان لعملة واحدة لذلك فإن التنفيذ السيئ كان العامل الرئيسي للعديد من أنواع الفشل الإستراتيجي<sup>1</sup>.

تعرف مرحلة التنفيذ بأنها "مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط والسياسات في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات"<sup>2</sup>.

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 364  
(2) أحمد عطا الله القطامين، مرجع سابق، ص 132

يعرف التنفيذ الإستراتيجي بأنه العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة (الموضوعة) إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية، ونظم الأفراد والحوافز والتركيب التنظيمي، ونظم المعلومات الإدارية، والقيادية ونظام تقويم الأداء الإستراتيجي. عرف أيضاً بأنه عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم إختيارها وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمي، والسياسات التنظيمية، ونظام التخطيط ونظم التقويم والرقابة. ولوضع الخيار الإستراتيجي موضع التنفيذ يتطلب الأمر وضع البرامج والموازنات والإجراءات ومن ثم الرقابة على الأداء وتقويمه لكي يمكن معرفة فاعلية وكفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها ومراجعة النتائج لتشخيص الإنحرافات ومعرفة أسبابها ومعالجتها<sup>1</sup>.

يشير أبو قحف إلى أن تنفيذ الإستراتيجية دالة لمجموعة عوامل منها الهيكل التنظيمي، وأساليب التنفيذ المتبعة، ومدى توافر الموارد البشرية فضلاً عن الثقافة التنظيمية<sup>2</sup>.

ان إدارة الإستراتيجية عملية مستمرة تبدأ من صياغة الإستراتيجية وتستمر حتى التنفيذ ثم تتحرك إلى مراجعة وتحديث الإستراتيجية مع تغيير الظروف داخل وخارج المنظمة وكل عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية مهم، ولكن لا يوجد مكان تختبر فيه مثابرة فريق الرئاسة (الإدارة العليا) بدقة أكثر منها في مجال تنفيذ الإستراتيجية ويتطلب تنفيذ الإستراتيجية الربط بين ما تحب المنظمة أن تصل إليه والأسلوب الذي ينبغي أن تنتهجه لتحقيق ذلك<sup>3</sup>.

يلاحظ الباحث أن كتاب الإدارة الإستراتيجية أنفقوا في تعريفهم لعملية التنفيذ الإستراتيجي رغم إختلافهم في كثير من مراحل الإدارة الإستراتيجية هذا أن دل على شئ إنما يدل على أهمية التنفيذ الإستراتيجي في عملية إدارة إستراتيجية المنظمة.

وبالإضافة إلى ما سبق فإن مرحلة التنفيذ تتمحور حول أبعاد ثلاثة<sup>4</sup>:

#### **البعد الأول: من سيقوم بعملية التنفيذ؟**

عادة ما يقوم مدراء الإدارة العليا بعملية التخطيط الإستراتيجي بينما يقوم الآخرون في المؤسسة كل من موقعه بعملية التنفيذ حيث يقوم مدراء الفروع والعاملون معهم بوضع البرامج التنفيذية كل في مجال إختصاصه.

(1) فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 197

(2) عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 319

(3) بنجامين ب تريجو وجون زيمرمان، إستراتيجية الإدارة العليا ماهيتها وكيفية تشغيلها، ترجمة، إبراهيم على البرلسي (القاهرة):

الدار الدولية للنشر والتوزيع، بدون تاريخ نشر) ص 103

(4) أحمد عطا الله القطامين، مرجع سابق، ص 134

### البعد الثاني: ما الذي يجب عمله؟

يقوم المدراء المختصون بالتنفيذ بوضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز كل خطة من الخطط الموضوعية ويكون الهدف من هذه البرامج وضع الخطط الإستراتيجية في التنفيذ ثم تتم عملية وضع الموازنات المالية التي توضح بالتفصيل الكلفة المالية لكل برنامج تنفيذي وبمجرد أن يتم الإنتهاء من وضع الموازنات يتم تطوير الإجراءات التي توجه النشاطات الوجهة الصحيحة وتعرف الإجراءات بأنها نظام من الخطوات المتلاحقة التي توضح بالتفصيل كيف سيتم إنجاز المهام والوظائف المختلفة.

### البعد الثالث: كيف سينفذ البديل الإستراتيجي؟

من أجل الوصول إلى الأهداف بالطرق المحددة في مرحلة التخطيط الإستراتيجي ومن أجل الوصول بالبرامج التنفيذية إلى النهايات المطلوبة، فإن على الإدارة أن تتأكد من أن الشركة قد تم تنظيمها بالصورة المناسبة وأن الخطط المختلفة قد حشدت من أجل إنجازها وقد وفرت الإمكانيات البشرية والمادية وأن النشاطات توجه بالصورة المناسبة بإتجاه تحقيق الأهداف. "ان النجاح في صياغة الاستراتيجية لا يضمن بالضرورة نجاح تطبيق الاستراتيجية، وذلك لان عملية تطبيق الاستراتيجية أكثر صعوبة من عملية الصياغة، وان التطبيق يحتوي علي عمليات وأنشطة متعددة ومعقدة"<sup>1</sup>. ويمكن الوقوف علي هذه الحقيقة من واقع استقراء الفروقات التي يوضحها الجدول (3-1) .

---

(1) مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 222

### جدول (1-3) يوضح مقارنة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية

صياغة الاستراتيجية	تطبيق الاستراتيجية
تركز صياغة الاستراتيجية علي الفعالية.	يركز تطبيق الاستراتيجية علي الكفاءة.
ان أساس صياغة الاستراتيجية يتمثل في التنبؤ والتوقع المستقبلي.	ان أساس تطبيق الاستراتيجية يبني علي العمليات التشغيلية.
تتطلب صياغة الاستراتيجية مهارات وتوقع وتخمين وتحليل جيدة.	يتطلب تطبيق الاستراتيجية مهارات دافعية وقيادة فعالة.
تتطلب صياغة الاستراتيجية التنسيق والتكامل فيما بين عدد قليل من الأفراد.	يتطلب تطبيق الاستراتيجية التنسيق والتكامل بين جميع العاملين في المنظمة.
مفاهيم وأدوات صياغة الاستراتيجية تكاد تكون واحدة في الشركات الكبيرة والصغيرة.	تطبيق الاستراتيجية يختلف كلية مع اختلاف الأحجام، وأنماط الشركات (من حيث العائدية أو الربحية ... الخ)

\*المصدر: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005م) ص 222

### 3-7-2 خطوات تنفيذ الإستراتيجية

ينظر إلي هذه المرحلة بأنها حاسمة لأنها تنقل التخطيط الاستراتيجي إلي مرحلة الترجمة الفعلية لجميع ما خطط سابقا. إن تحويل الإستراتيجية المختارة من مجرد تفكير إلى عمل تبدأ من حيث تبدأ هذه المرحلة بتحديد ما يجب أن يتم عمله لتطبيق الإستراتيجية ويتم ذلك من خلال خمس خطوات رئيسية هي<sup>1</sup>:

#### 1- تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف سنوية:

إن وضع الأهداف السنوية نشاط لا مركزي يشمل بشكل مباشر كل المديرين في المنشأة قد تؤدي المشاركة الإيجابية في وضع الأهداف السنوية إلى القبول والالتزام إن الأهداف السنوية ضرورية لتنفيذ الإستراتيجية لأنها<sup>2</sup>:

أ- تمثل الأساس الذي يقوم عليه تخصيص الموارد.

ب- تعد الوسيلة الأولية لتقييم المديرين.

ج- الأداة الرئيسية لمتابعة التقدم نحو تحقيق الأهداف طويلة الأجل وإرساء للأولويات على مستوى كل من المنشأة والوحدة والإدارة. ولا بد من توجيه قدر كبير من الوقت والجهد لضمان

(1) عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، الإدارة الإستراتيجية. إعداد المدير الإستراتيجي ( القاهرة: دار الثقافة العربية، الطبعة الثالثة، 1993م) ص 347

(2) نادية العارف، مرجع سابق، ص 299

تماشى الأهداف طويلة الأجل ومساندتها للإستراتيجيات موضع التنفيذ. إن اعتماد مراجعة أو رفض الأهداف السنوية ليس مجرد نشاط روتيني. يمكن تلخيص الغرض من الأهداف السنوية في: أنها تستخدم كمرشد للتصرف حيث توجه جهود وأنشطة أعضاء المنشأة، وهي توفر مصدر للشرعية في المشروع من خلال تبرير الأنشطة أمام أصحاب المصالح، وهي تستخدم كمعايير للأداء. كما أنها تستخدم كمصدر هام لدافعية العاملين وهي توفر حوافز أداء للمديرين والعاملين، كما أنها تقدم أساساً للتصميم التنظيمي.

2- **تطوير الإستراتيجيات الوظيفية:** إن مسئولية إعداد وتكوين الإستراتيجيات الوظيفية تقع في إطار مسئوليات الأقسام الوظيفية المختلفة التي تشرف على الوظائف الرئيسية للمشروع (المنظمة) وهي التسويق، التمويل والبحوث والتطوير والتنمية والإنتاج ونظم المعلومات وغيرها من الوظائف. طبيعي أن الإستراتيجيات الوظيفية تؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة في إطار الإستراتيجية الرئيسية للمنشأة يتم إعداد الإستراتيجيات الوظيفية وهي تحدد أهداف وسياسات كل وظيفة من وظائف المنشأة<sup>1</sup>.

سيتم تناول ثلاثة إستراتيجيات وظيفية تمثل الأنشطة الأساسية لأي منظمة مع عرض مكونات هذه الإستراتيجيات وذلك كما يلي<sup>2</sup>:

أ- إستراتيجية التسويق: تدور إستراتيجية التسويق حول عناصر المزيج التسويقي والذي يطلق عليها 4Ps نسبة إلى أربعة كلمات يبدأ كل منها بالحرف P وهي المنتج Product والمكان Place والسعر Price وأخيراً الترويج Promotion. فبالنسبة للمنتج يجب أن تحدد هذه الإستراتيجيات لمديري التسويق البنود الخاصة بمواصفات المنتج، خطوط المنتجات، التغليف، الجودة، تطوير المنتجات الجديدة بمعنى أن يوضح هذا المكون ملامح المنتجات ومواصفاتها والتي تتماشى مع رغبات وحاجات المستهلك. ولا يكون المنتج ذو قيمة للمستهلك إذا لم يتوافر في المكان المناسب وعلى هذا يتضمن المكون الخاص بالمكان أو بمنافذ التوزيع المستخدمة متى وأين ومن الذي يعرض المنتج للبيع. ويكون التركيز هنا على الطريقة التي يأخذها المنتج كي يصل للمستهلك. ويوضح المكون الخاص بالترويج طريقة إتصال المنظمة بالمستهلك والتسويق المرتقب ويتضمن هذا المكون البيع الشخصي والإعلان وترويج وإختيار وسيلة الإعلان ذاتها. ونظراً لحاجة المكون إلى الأموال فلا بد من أن يكون متصلاً إتصلاً مباشراً بالإستراتيجية المالية. وأخيراً تمثل إستراتيجية التسعير بعداً هاماً في إستراتيجية التسويق حيث تؤثر على العرض والطلب وكذلك الربحية وأخيراً إدراك المستهلك وقد يكون مدخل التسعير موجه بالتكاليف أو موجه بالسوق أو موجه بالمنافسة أو الصناعة التي تعمل فيها المنظمة.

(1) أحمد فهمي جلال، إستراتيجية الإدارة ( القاهرة: بدون دار النشر، 1990م ) ص 129  
(2) عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، مرجع سابق، ص 354

ب- الإستراتيجية المالية: يختلف الوقت الذي تغطيه هذه الوظيفة عن الوقت الخاص بالمجالات الوظيفية الأخرى حيث ان الوقت الخاص بالإستراتيجية المالية يختلف من حيث أنه يوجه الإستخدامات المالية لتدعيم إستراتيجية النشاط والأهداف طويلة الأجل وكذلك الأهداف قصيرة الأجل. معنى ذلك أن هناك إستراتيجيات تشغيل مالية توجه المدير المالي في الإستثمارات طويلة الأجل، وإستخدام المديونية في التمويل، وتوزيعات الأسهم وفي نفس الوقت هناك إستراتيجيات مالية خاصة بمكونات رأس المال العامل وإستخداماته.

ج- إستراتيجيات العمليات/الإنتاج: تدور هذه الإستراتيجيات حول النظام الأساسي للإنتاج {التسهيلات والمعدات} من حيث التوفيق بين المدخلات والمخرجات وكذلك عمليات تصميم تسهيلات الإنتاج وموقعها من تخطيط العمليات في الأجل القصير بالإضافة إلى كفاءة عمليات الشراء.

**3- إعداد السياسات اللازمة:** السياسات هي إرشادات تقود تفكير وقرارات وتصرفات المديرين ومرؤوسيهم عند تنفيذ وتطبيق الإستراتيجية وعلى هذا فالسياسات توفر الخطوط العريضة لتنفيذ ومراقبة العمليات الحالية بما يضمن عدم تعارضها مع أهداف المنظمة وبما أنه يشار إليها على أنها إجراءات معيارية للعمليات فإن السياسة تساعد على زيادة فاعلية الإدارة من خلال تنميط كثير من الأفعال والتصرفات. وهناك جهات نظر مختلفة للسياسة فبعض الكتاب يستخدمها كمرادف لكلمة إستراتيجية والبعض الآخر يستخدمها كمرادف لغرض المنظمة ورسالتها، بينما هناك كثير من الكتاب يستخدمونها في إطار ضيق ومحدد على أنها الخطوط العامة التي يجب ألا تخرج عنها الإستراتيجية وبالتالي فهي تساعد على سرعة الإنجاز وعدم تخطي الحدود خاصة عند تنفيذ الإستراتيجية<sup>1</sup>.

خلاصة القول أن أول خطوة في تنفيذ الإستراتيجية هي وضع الإستراتيجية موضع التطبيق وتحويلها من مجرد تفكير أو خطة إلى أعمال وتصرفات وأنشطة محددة ويتم ذلك من خلال أداء ثلاثة أنشطة: وهي تحديد الأهداف السنوية، والإستراتيجيات الوظيفية وأخيراً السياسات... وتستخدم السياسات لتوجيه ومراقبة القرارات والتصرفات على المستوى التشغيلي بطريقة تتماشى مع الإستراتيجيات الوظيفية وإستراتيجية النشاط أي أنها عبارة عن الحدود التي يجب ألا يخرج عنها مسار تطبيق الإستراتيجية.

**4- بناء الهيكل التنظيمي المناسب والفعال:** يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها. فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال

(1) عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، مرجع سابق، ص 362

والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنشأة. كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع إتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية<sup>1</sup>.

لقد كان هناك خلافاً فكرياً بين كتاب الإدارة الإستراتيجية يدور حول ما إذا كان الهيكل التنظيمي هو الذي يتبع الإستراتيجية التي تم إختيارها أم العكس. ولقد أستمر هذا الخلاف الفكري لعشرات السنوات حتى أستقر الأمر أخيراً على أنه من الضروري أن يتبع الهيكل التنظيمي الإستراتيجيات التي تختارها الإدارة العليا للمنظمة وليس العكس، ولكن على الرغم من ذلك فهناك من يرى أن الإختيار الإستراتيجي لا بد أن يراعي طبيعة الهيكل التنظيمي الموجود بالفعل. كذلك هناك من يرى بأن العلاقة بين الإختيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي هي علاقة تفاعلية بدلاً من القول بأن واحداً منهما يتبع الآخر. وبصرف النظر عن هذه القضية الجدلية فإن من الأفضل أن نقول أن الأمر متروك في يد الطبقة الإدارية العليا التي تقوم بإعداد التخطيط الإستراتيجي للمنظمة. فهذه الطبقة تستطيع أن تغير من الإختيار الإستراتيجي. بل يمكن القول بأن عملية تحديد درجة ملائمة الهيكل للإختيار الإستراتيجي وتحديد الحاجة إلى أي تعديل فيه، هو إختصاص أصيل وواجب أساسي لمن يقوم بالتخطيط الإستراتيجي للمنظمة. والواقع أن درجة التطابق والملائمة بين الإختيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي تتوقف على العديد من العوامل الموقفية. وكل البحوث التي أجريت في هذا الصدد تشير إلى أن كل من الإختيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي في المنظمات الناجحة لا بد وأن يركز على عدد من الخصائص الخاصة بعلاقة المنظمة مع البيئة الخارجية، وأن المنظمات الأقل فعالية هي تلك المنظمات التي لم تنجح في خلق هذا التوافق الإستراتيجي<sup>2</sup>.

وأشارت دراسة رائدة قام بها الفريد تشاترلر وأوردها في كتابه: "الإستراتيجية والهيكل"؛ عن الممارسات الفعلية للعديد من الشركات وأتضح له أنه من الضروري أن يتبع الهيكل التنظيمي الإستراتيجية التي تتبناها الإدارة العليا وبمعنى أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية فقد وجد تشاترلر أن التغيرات في إستراتيجية النمو للمنظمة تؤدي إلى ظهور مشاكل إدارية جديدة والتي تتطلب بدورها هيكلاً تنظيمياً جديداً وإعادة تطوير الهيكل التنظيمي القائم فالهيكل الذي يناسب شركة صغيرة الحجم لتصنيع الحديد وتركز في إستراتيجيتها على سوق جغرافي واحد من المحتمل ألا يناسب شركة كبيرة لإنتاج الحديد ومتكاملة رأسياً وتخدم مناطق جغرافية متعددة. كما أن الهيكل المناسب لشركة وحيدة النشاط يختلف عن الهياكل التنظيمية لشركات متنوعة النشاط سواء كانت تتبع إستراتيجية التنويع المترابط أو إستراتيجية التنويع غير المترابط<sup>3</sup>.

(1) بشير عباس العلق، أسس الإدارة الحديثة (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1999م) ص 187

(2) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 325

(3) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 364

5- **قيادة عملية تنفيذ الإستراتيجية:** "مفهوم القيادة: هي العلاقة التي يستطيع من خلالها الفرد الواحد: القائد ممارسة تأثيره على الآخرين وجعلهم يؤدون أعمالهم برغبة صادقة لبلوغ الأهداف والطموحات وتحقيق الآمال التي ينشدها القائد أو الجماعة. وعرفت أيضاً بأنها فرض التأثير الشخصي على حالة ما وإدارتها وتوجيهها من خلال عملية الاتصالات بقصد بلوغ هدف معين أو مجموعة أهداف<sup>1</sup>."

لا يخفى على أحد الدور المحوري الذي تلعبه القيادة في تحقيق نجاح التطبيق الإستراتيجي. فهي التي تضطلع بمهمة تحديد وتوضيح غايات وأهداف كل مرحلة من مراحل تنفيذ الإستراتيجية المختارة وهي التي تحدد الموارد اللازمة للتنفيذ وتقوم بتدبيرها وتوزيعها على وحدات الأعمال الإستراتيجية وأوجه النشاط الوظيفي المختلفة بالمنشأة. وهي التي تشرف على إعداد التنظيم المناسب ووضع وتطوير السياسات والإجراءات والبرامج الوظيفية والموازنات التخطيطية لتنفيذ الإستراتيجية المختارة. كما يلعب أسلوب القيادة الإستراتيجية دوراً مهماً للغاية في التطبيق الإستراتيجي. ولعل توفر القيادة الإستراتيجية المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية الإدارية المختارة لا يقل أهمية؛ أن لم يزد على تنمية قدرات القيادات المتوافرة، خاصة مع عدم تجانس ظروف المنشآت والصناعات المختلفة. ويقصد بالقيادة الإستراتيجية هنا القرارات الخاصة التي يتمتع بها المدير، والتي تمكنه من حسن توصيل الإستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في التنظيم الذي يرأسه، وتصميم التنظيم الملائم لتنفيذها، وإعداد النظم الإدارية المختلفة لذلك وتتلخص وظيفة القائد الإستراتيجي في تأمين إتمام مراحل الإدارة الإستراتيجية بحذاقها، بالرغم من إحتتمالات المستقبل غير المؤكدة وصعوبات التخطيط والتفاعلات بين جهود المديرين بالمستويات الإدارية المختلفة بالتنظيم<sup>2</sup>.

### 3-8 الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء

#### 3-8-1 مفهوم الرقابة الإستراتيجية:

يقول فايول ان الرقابة هي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة. لذلك تعتبر الرقابة احد الوظائف الإدارية الرئيسية التي يمكن عن طريقها التأكد من مدي تحقيق الأهداف بالكيفية المطلوبة<sup>3</sup>.

يمكن تحديد مفهوم التقييم والرقابة الإستراتيجية بأنه: ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرز به المنشأة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية أكبر وإهتمام أكبر. أو هي نوع خاص من الرقابة التنظيمية التي تركز

(1) شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 305

(2) كامل السيد غراب، مرجع سابق، ص 237

(3) توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء- ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن ( القاهرة: دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، 2006م) ص 12

علي مراقبة وتقويم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب، أي أنها تتضمن التأكد من كون النتائج المخططة يجري تنفيذها بشكل فعلي ومناسب<sup>1</sup>. كذلك تعرف الرقابة الإستراتيجية على أنها: تلك العملية التي تتضمن تحديد الدرجة أو المدى Extent والتي تتمكن من خلالها إستراتيجيات المنظمة وبنجاح لتحقيق أهدافها وغاياتها، فإذا لم تتمكن من الوصول إلى هذه الأهداف والغايات كما خطط لها وإذا كان القصد من الرقابة هو لتعديل إستراتيجيات المنظمة أو لتنفيذها فإن ذلك يتطلب أن يتم تحسين طاقة أو قابلية المنظمة لإنجاز أهدافها<sup>2</sup>.

تعرف أيضاً على أنها: جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل، وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء وإلتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة كفوءة للغاية وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة<sup>3</sup>. يرى أحد الكتاب أن الرقابة الإدارية تصبح رقابة إستراتيجية عندما تكون الأولى وثيقة الصلة بأهداف وإستراتيجيات المنشأة وعوامل النجاح الرئيسية بها، وعليه فإن الرقابة الإستراتيجية تشمل على إستخدام مختلف أنواع الرقابة على المستوى الكلي والفرعي والتشغيلي بالمنشأة لتوجيه وإرشاد المديرين والعاملين وسعيهم لتحقيق أهداف المنشأة، كما أن الرقابة الإستراتيجية تتيح الفرصة للمديرين لتقييم ما إذا كانت الإستراتيجية تحقق أهداف المنشأة<sup>4</sup>.

### 3-8-2 مستويات الرقابة الإستراتيجية

تعد وظيفة الرقابة الإستراتيجية آخر الوظائف في العملية الإدارية وآخر المراحل في نموذج الإدارة الإستراتيجية وتتضمن هذه المرحلة تقويم أداء المؤسسة وإحكام الرقابة على نشاطاتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الإستراتيجيات المطبقة وتصنف الرقابة الإستراتيجية إلى ثلاثة مستويات<sup>5</sup>:

1- الرقابة على المستوى الإستراتيجي: تهدف إلى إحكام الرقابة على الإتجاه الإستراتيجي العام للمنظمة فيما يتعلق بعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه وإتجاهها الإستراتيجي العام باتجاه المستقبل.

2- الرقابة على المستوى التكتيكي: تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من النتائج الأدائية متطابقة مع الأهداف الموضوعية

(1) كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 297  
(2) فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 220  
(3) سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 179  
(4) عمر أحمد عثمان المقلي، مرجع سابق، ص 360  
(5) أحمد عطا الله القطامين، مرجع سابق، ص 150

3- الرقابة على المستوى التشغيلي: تتعلق بأحكام الإجراءات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة المدى، إذن تهدف عملية الرقابة الإستراتيجية إلى مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعية وبذلك تزود الإدارة بالتغذية الراجعة/المرتدة الضرورية لتقييم النتائج وإتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك.

### 3-8-3 مراحل الرقابة الإستراتيجية:

يمكن النظر إلى هذه العملية في صورة نموذج وصفي يتألف أو يتكون من خمس مراحل هي:

#### 1- مرحلة تحديد ما يجب قياسه:

ينبغي على أفراد الإدارة العليا والإدارة التنفيذية القيام بتحديد عمليات التنفيذ والنتائج المراد متابعتها وتقويمها. يجب توفر إمكانية قياس هذه العمليات والنتائج بشكل موضوعي وثابت. ينبغي أن يكون التركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية وهي العناصر التي تمثل أكبر نسبة من الأنفاق أو أكبر عدد من المشكلات<sup>1</sup>.

#### 2- مرحلة وضع معايير الأداء:

يتم في هذه المرحلة من مراحل نموذج عملية التقييم والرقابة وضع المعايير التي سوف تستخدم في تقييم الأداء، حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي بها، وهي تمثل في حقيقة الأمر الأهداف المخططة من قبل والمطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

وعملية وضع المعايير ليست بالعملية السهلة لحاجاتها إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها وقدرات العاملين وغيرها من الاعتبارات، وتتطلب مرحلة وضع المعايير التعامل مع القضايا الأساسية التالية<sup>2</sup>:

1- تحديد خصائص الأداء الجيد: فعادة ما يتسم العمل الجيد بعدة خصائص أو صفات يجب تحديدها للحكم على مستوى الأداء الفعلي. علي الرغم من اختلاف الباحثين بشأن نوعية المعايير التي يجب توافرها في مقاييس إدارة الأداء، إلا انه يوجد اتفاق حول ضرورة توافر خمسة شروط أو معايير هي التوافق الاستراتيجي، الصلاحية، الاعتمادية، القبول، والتحديد أو التميز، وفيما يلي شرحا مبسطا لهذه المعايير<sup>3</sup>:

\* **التوافق الاستراتيجي:** يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع الاستراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة. ويؤكد التوافق الاستراتيجي علي حاجة أنظمة إدارة الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتي يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.

(1) توماس وهلين ودافيد هنجر، مرجع سابق، ص 370

(2) ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 419

(3) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م) ص 410

\* **الصلاحية:** يقصد بها المدي الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كافة الابعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة. ويشار إلي ذلك عادة "بصلاحية المحتوي" وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فانه لا يجب ان يكون معيبا أو فاسدا بمعنى انه يجب ان يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن كافة الابعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.

\* **الاعتمادية:** تتعلق بمدي اتساق مقياس الأداء. ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين والتي تشير إلي مدي الاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين. وتتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا ما تمكن اثنين أو أكثر من المقيمين من التوصل إلي نفس التقييم أو تقريبا منه لأداء شخص واحد. علاوة علي ذلك، فان المقياس يجب ان تتحقق له الاعتمادية عبر الوقت. وبصفة عامة إذا لم تتحقق للمقياس الاعتمادية فانه لن تتحقق له الصلاحية.

\* **القبول:** يتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدي قبول الأفراد الذين يستخدمون مقياس أو أداة التقييم له واقتناعهم به، الواقع انه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها. فان المقياس الذي لا يتمتع بالقبول هو مقياس غير مفيد وربما أسوأ من عدم وجوده علي الإطلاق. والنقطة التي تحتاج إلي تأكيد هنا أن هناك حاجة لإشراك كل من المديرين والعاملين عند تطوير مقاييس الأداء، مما يزيد من احتمالات قبولها والتعاون في استخدامها.

\* **التحديد:** يقصد به المدي الذي يوفر فيه المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات. ويتعلق التحديد بالأغراض الإستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء. فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب علي الموظف عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فانه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف. علاوة علي ذلك، إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أدائه للوظيفة فانه يصبح من غير الممكن للموظف أن يصحح أداءه.

2- تحديد معيار أو مقياس كل خاصية: بعد تحديد الخصائص الواجب توافرها في الأداء الجيد يجب العمل على تحديد المستويات المطلوبة لهذا الأداء.

3- ربط النتائج بمسئولية كل فرد/جماعة: لتحديد أسباب الإختلافات والمسئول عنها ومعالجتها، وأيضاً لمحاسبة الفرد عن نتائج أعماله، ويجب ربط النتائج المحققة بأداء الفرد نفسه، أما إذا تعذر تحديد أداء الفرد فيجب ربط النتائج بمسئولية الجماعة. وهنا يتم التركيز على النتائج الإجمالية ودرجة التعاون بين أعضاء المجموعة في أداء العمل المطلوب.

4- مراجعة النقاط الإستراتيجية: فإنه يجب أن تركز الرقابة من خلال المعايير المستخدمة على النواحي الإستراتيجية وهي النواحي الحساسة أو الحرجة التي يؤدي حدوث أي إنحراف بها إلى خطورة كبيرة تهدد تحقيق المنظمة لأهدافها الإستراتيجية.

5- مراجعة طرق العمل: توجد بعض الحالات التي تكون فيها الرقابة على طرق العمل أهم وأسرع من مراقبة النتائج، حيث أن الرقابة على طرق العمل قد تؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق نتائج إيجابية ويبرز ذلك في مجال الخدمات عموماً.

6- حدود السماح: حيث أن كل معيار يتضمن حدود للسماح والتي تحدد الإنحرافات المسموح بها.

7- وضع المعايير ليس فقط للمخرجات النهائية بل و للعمليات الوسيطة.

فيما يلي بعض المعايير والمقاييس المستخدمة في عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية ويمكن تقسيمها لعدة أنواع:

1- المعايير المتعلقة بكيفية تقويم الإستراتيجية بمجرد التطبيق وهي<sup>1</sup>:

أ- درجة المواءمة الداخلية، أو ما إذا كان التطبيق الإستراتيجي يلائم الخط الإستراتيجي المتكامل للمنشأة.

ب- درجة المواءمة مع البيئة الخارجية، أو ما إذا كانت الإستراتيجية تلائم مطالب البيئة الخارجية الحالية.

ج- درجة المناسبة لموارد المنشأة، أو ما إذا كان التطبيق الإستراتيجي يستخدم الموارد المتاحة للمنشأة إلى أقصى درجة.

د- درجة تقبل الخطر/المخاطرة أو ما إذا كانت الإستراتيجية تلائم قيم الإدارة وتقبلها لعنصر الخطورة في عملياتها.

هـ- درجة المناسبة مع عنصر الوقت، أو ما إذا كان التطبيق الإستراتيجي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة في الوقت المناسب.

و- درجة القابلية للتنفيذ، أو ما إذا كان التطبيق الإستراتيجي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة.

2- المعايير المرتبطة بالأداء المالي: من أبرز هذه المعايير المالية المستخدمة ما يلي<sup>2</sup>:

1- معدل العائد على رأس المال المستثمر.

2- معدل العائد على الموجودات.

3- ربحية السهم الواحد.

4- معدل المبيعات أو الحصة السوقية للمنشأة.

(1) كامل السيد غراب، مرجع سابق، ص 2  
(2) فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 225

- 5- هامش الربح الصافي.
- 6- معدل النمو للقيمة السوقية للسهم الواحد.
- 7- القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية.
- 8- مقسوم الأرباح للسهم الواحد.
- 9- معدل النمو في الموجودات.
- 10- معدل النمو في حقوق الملكية.
- 3- المعايير المرتبطة بالإنتاج والعمليات:
  - أ- معدل التقادم في المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج.
  - ب- معدل دوران المخزون.
  - ج- نسبة المواد التالفة أو الضائعة أو المهذرة أثناء الإنتاج .
- 4- المعايير المرتبطة بدرجة خدمة المستهلك:
  - 1- وقت التسليم
  - 2- نسبة مردودات المبيعات
  - 5- المعايير المرتبطة بالموارد البشرية:
    - أ- معدل دوران الأفراد
    - ب- معدلات الغياب أو التأخير
    - ج- معدل الأجور والمنافع الأخرى.
    - د- درجة قيام المنظمة بالتدريب للأفراد العاملين فيها.

1- وقت التسليم

2- نسبة مردودات المبيعات

5- المعايير المرتبطة بالموارد البشرية:

أ- معدل دوران الأفراد

ب- معدلات الغياب أو التأخير

ج- معدل الأجور والمنافع الأخرى.

د- درجة قيام المنظمة بالتدريب للأفراد العاملين فيها.

6- الكفاءة والفعالية:

يمكن تقييم أداء المنظمة داخليا وخارجيا باستخدام معياري الكفاءة والفعالية فيما يلي شرح مبسط لهما:

- 1- الكفاءة: هي عمل الأشياء بشكل صحيح، أو هي المدي الذي تكون فيه كلفة المنتج اقل ما يمكن<sup>1</sup>. وكذلك تعرف الكفاءة بأنها القدرة علي الحصول علي اكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة<sup>2</sup>. ويعرف بعض الباحثون الكفاءة بأنها مدي قدرة المنشآت علي الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة لها في التحقق من الأهداف المخطط انجازها ذلك ان تقييم الأداء يجب ان يتجاوز تقييم المخرجات "الفاعلية" إلي تقييم المدخلات "الكفاءة"<sup>3</sup>.

(1) كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 313

(2) سعد صادق بحيرى، إدارة توازن الأداء ( الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م) ص 201

(3) علي سليمان النعماني، التخطيط، الرقابة، قياس الكفاءة والفاعلية، وتقييم الأداء في المشروعات الاقتصادية، مدخل محاسبي وإداري معاصر (مصر: مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الأول، السنة السادسة والعشرون، كلية التجارة بنها، 2006) ص 844

فالمنشأة التي تتجح في تحقيق أهدافها كما ونوعا (الفعالية) لن يكون أداؤها ناجحا ان لم يقترن ذلك باستخدام معياري للمواد بعيدا عن الهدر والتلف فيها والكفاءة مثل الفاعلية تقع في مستويين هما<sup>1</sup>:

1- المستوى الإنتاجي (الداخلي): أي قدرة المنشأة علي انجاز أهدافها بتكلفة مقارنة للتكلفة المعيارية أو التكلفة المخطط لها بالبيع.

2- المستوى التسويقي (الخارجي): أي قدرة المنشأة علي تحقيق أفضل علاقة بين تكلفة الوحدات المباعة وتكلفة الوحدات المخططة. وهكذا يمكن القول ان الكفاءة في مستويها الإنتاجي والتسويقي تخضع لمعيارين أساسيين في القياس هما:

\* المعيار الكمي: يقصد به قياس مدي تحقق الوحدات المنتجة بتكلفة مقارنة لتكلفة الوحدات المخطط إنتاجها وبيعها.

\* المعيار النوعي: يقيس مدي تحقق الوحدات المطابقة للمواصفات بتكلفة مقارنة للتكلفة المخطط لها، وكذلك مدي تحقق بيع الوحدات المطابقة بتكلفة مقارنة لتكلفة الوحدات المطابقة والمخطط بيعها.

وبما ان الكفاءة هي النسبة بين المخرجات والمدخلات فان مؤشراتها في هذه الحالة تكون كمية وعبرة عن كسر اعتيادي من بسط ومقام، خلال فترة زمنية معينة وتشمل<sup>2</sup>:

- أ- المقاييس الكلية للكفاءة مثل: الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية.
  - ب- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل: المبيعات المتحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات.
  - ج- المقاييس النوعية للكفاءة مثل: الارتفاع بمستوي جودة المنتج باستخدام نفس الموارد.
- بناءا علي ما تقدم إذن الكفاءة تعني نسبة الموارد الفعلية علي نسبة الموارد المخططة للاستخدام.
- 2- **الفعالية**: هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية. أو هي تعظيم معدل العائد علي الاستثمار بكافة الطرق. أو هي القدرة علي البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة. أو هي قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها التشغيلية<sup>3</sup>.

كذلك تعرف الفعالية بأنها هي القدرة علي تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة. بمعنى آخر هل يحسن العاملون وفرق العمل و المديرون أداء ما يجب ان يؤدي لتحقيق الأهداف، أم ان هناك أنشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر؟ من ناحية أخرى فان كانت

---

(1) المرجع السابق، ص 844  
(2) كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 318  
(3) سعد صادق بحيرى، مرجع سابق، ص 201

المنظمة فعالة لكنها لا تراعي الاستخدام الرشيد لمواردها في سعيها لبلوغ أهدافها فان الأداء سيكون معيباً<sup>1</sup>.

يرى بعض الكتاب ان الفعالية هي الحكم الإنساني عن مدي ممارسة المنظمة لعملها بشكل مرض، وتشكل هذه الأحكام للمديرين الأساس للتغيير التنظيمي الأول، وعندما لا تكون الفاعلية مقنعة تكون التغييرات ضرورية. ويؤكد هذا المفهوم ثلاث نقاط أساسية هي<sup>2</sup> :

1- ارتباط الفاعلية بالمنظمة وليس بالمديرين.

2- ان الفاعلية تمثل حكماً شخصياً لمدي أداء المنظمة.

3- تعكس الفاعلية آراء مجموعات مختلفة من الأفراد عن المنظمة.

ان قياس الفاعلية يجب ان يشتمل علي مستويين هما<sup>3</sup>:

1- المستوي الإنتاجي الداخلي: أي قدرة المنشأة علي تحقيق الأهداف المخططة ولان هذا

المستوي يعبر عن الفاعلية الداخلية فقط، لذا يجب ان ينتقل القياس إلي:

2- المستوي التسويقي الخارجي: أي قدرة المنشأة علي إقناع المستهدفين بالانتفاع مما تقدمه أو

تتجزه المنشأة. بناء علي ما تقدم يمكن تعريف الفاعلية بأنها نسبة المخرجات الحقيقية إلي نسبة المخرجات المتوقعة.

مرت الفعالية كأى مفهوم مرتبط بالحكم الإنساني، ومثل غيره من المفاهيم الإدارية بمراحل متعددة والى التفاوت في وجهات النظر الفكرية، من حيث تحديد المعنى الشامل والدقيق، مما أدى إلي إيجاد مداخل متعددة لقياس مدي فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها، إلا ان أشهر هذه المداخل هي كالاتي<sup>4</sup>:

1- مدخل الأهداف/الغايات: يشير هذا المدخل إلي تحديد الفعالية من حيث وصف النشاط أو المشروع بالفعالية إذا ما نجح في تحقيق أهدافه المحددة مسبقاً، وينطلق هذا المدخل من افتراضين رئيسيين وهما الأول: ان لكل منظمة غاية نهائية تسعى للوصول إليها، والثاني انه بالإمكان تحديد الغاية النهائية لكل منظمة، ومن ثم قياس النجاح في تحقيقها، ويستخدم دعاء هذا عدداً من المعايير لقياس الفاعلية ولعل أبرزها وأكثرها شيوعاً واستخداماً هي الإنتاجية، والرضي والوظيفي، والربحية.

2- مدخل النظم: تحدد الفعالية وفق هذا المدخل بمدي قدرة المنظمة كنظام اجتماعي علي تحقيق الأهداف المرجوة دون ان يكون في ذلك إضعاف لوسائلها ومواردها أو إجهاد لقدرات وطاقت أفرادها. ويركز هذا المدخل علي الجوانب المهمة التالية في قياس الفعالية وهي:

(1) احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 323

(2) كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 320

(3) علي سليمان النعماني، مرجع سابق، ص 845

(4) يتصرف من: كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 320

- 1- قدرة المنظمة علي تأمين والمدخلات اللازمة لعمالياتها وأنشطتها، وكفاءة عمليات الإنتاج.
- 2- مرونة المنظمة في التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- 3- الاستقرار والتوافق الداخلي، والإنتاجية، والتطوير الداخلي.
- 4- الروح المعنوية.

3- مدخل جمهور المستفيدين: يفترض هذا المدخل ان فاعلية المنظمة تكمن في قدرتها علي تحقيق درجة من الرضا لدي كل الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية ام الخارجية. ويهتم هذا المدخل كمدخل النظم بالعمليات والأنشطة الداخلية، ولكنه يركز أكثر علي المجموعات المتحالفة والأفراد الذين يهددون بقاء المنظمة. ولكي تتمكن المنظمة من استخدام هذا المدخل في دراسة الفعالية ينبغي ان عليها الاهتمام بالعوامل المؤثرة علي فعالية المنظمة والموارد الأكثر أهمية ومن يوفرها، وإعطاء أوزان للعوامل المؤثرة علي تحديد معيار لقياس فاعلية كل عامل بمشاركة الأعضاء وذوي المصلحة من الفئات المختلفة، وتحديد النشاط الذي علي المنظمة ان تؤديه وبحسب الأولوية وبما يعزز من فاعليتها.

ومن مؤشرات الفاعلية رضا المساهمين عن عوائدهم المالية، ورضا العاملين عن العمل، ورضا الزبائن عن نوعية السلع أو الخدمات، ورضا المجهزين عن صفقاتهم مع المنظمة، ورضا الدائنين عن سداد المنظمة لديونها لهم وفوائدها، ورضا المنظمات الحكومية عن امتثال المنظمة للقوانين ذات الصلة بعملها، ورضا هيئة حماية البيئة عن نشاطات المنظمة تجاه حماية البيئة، ورضا هيئة حماية المستهلك عن التزام المنظمة في تسويقها لمنتجاتها /خدماتها بمطالب هذه الهيئة وتقديم منتجات/ خدمات غير ضارة بصحة المستهلك وتوفير معلومات صحيحة عن نوعيتها وكيفية استعمالها. ومن أهم فوائد المدخل النظرة الواسعة للفاعلية من المدخلات إلى العمليات والمخرجات على عكس المداخل المذاورة آنفاً، ومن أهم المحددات لهذا المدخل تعدد أصحاب المصلحة وتضارب مما يستدعي مصالحهم من المنظمة وتغيرها باستمرار موازنة المنظمة في سعيها لإرضاء مصالح هذه المجموعات بحسب الموقف بمستوى الإرضاء الأكبر لمصالح المجموعات الأقوى أو الأكثر تأثيراً في المنظمة وبما يلبي أهدافها في البقاء أو التطور<sup>1</sup>.

### 3- مرحلة قياس الأداء والتقييم:

1- مفهوم الأداء: يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلي تحقيقها<sup>2</sup>. كذلك يعرف الأداء بأنه: "النتيجة النهائية للنشاط أو الجهد المبذول، هو سلوك عملي يؤدي لدرجة من بلوغ الأهداف المخططة أي درجة الانجاز بكفاءة وفاعلية"<sup>3</sup>.

(1) فيصل صالح محمد وعبد الرحمن محمد سالم، الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء (دمشق: ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004م) ص 143  
(2) توفيق محمد عبد المحسن؛ مرجع سابق، ص 3  
(3) احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 323

"لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلي تحقيقها داخل المنظمة"<sup>1</sup>.

"ان اختيار المقياس المناسب لتقييم الأداء يعتمد علي الوحدة التنظيمية التي سوف يتم تقييمها والأهداف التي يجب انجازها، ويلاحظ ان الأهداف التي سبق تحديدها في مرحلة صياغة الاستراتيجيات يجب ان تستخدم في القياس لأداء المنظمة طالما تحولت الاستراتيجيات إلي تنفيذ فعلي"<sup>2</sup>.

**2- تقييم الأداء:** تعرف عملية تقييم الأداء بأنها عملية نظامية لتطوير معايير للمهام الوظيفية ونقل هذه المعايير إلي العاملين وتقييم أداء العاملين وفقا لهذه المعايير ونقل النتائج إلي العاملين، ومن منظور اشمل لمفهوم تقييم الأداء ينظر له من مدخل إدارة الأداء حيث تعرف إدارة الأداء علي أنها الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من ان الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة<sup>3</sup>.

يري بعض الباحثين أن المقصود من تقييم الأداء يتمثل فيما يلي<sup>4</sup>.

\* تحديد إلي أي مدي استطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها.

\* معرفة أسباب الانحرافات عن طريق مقياس الأداء المحدد.

\* اقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجية عن طريق نطاق تحكم الإدارة.

\* وضع الحوافز لتحسين الأداء.

\* وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة الاقتصادية.

يشير بعض الباحثين والكتاب إلي ان عملية تقييم الأداء تعد جزء من عملية الرقابة وذلك علي النحو التالي<sup>5</sup>:

الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لتحقيق هدف محدد. وان تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها، أو لتأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلا إلي الانجازات المرغوبة أي ان العملية الرقابية الشاملة بما فيها الأداء تختص أساسا بوظيفتين:

**الأولي:** محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف و منعها من الانحراف.

**الثانية:** تصحيح مسارات الأنشطة وهذا تقييم الأداء.

(1) توفيق محمد عبد المحسن؛ مرجع سابق، ص 3

(2) ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 431

(3) ليلي حسام الدين شكر، اثر إدراك العاملين لعادلة نظام تقييم الأداء علي الرضا وعن تقييم الأداء والرضا الوظيفي وأداء الفرد والجماعة في القطاع المصرفي المصري (القاهرة: مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد التاسع والستون، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2007م) ص 528

(4) توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 3

(5) علي السلمي، تقييم الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات (القاهرة: مجلة الإدارة، المجلد التاسع العدد الأول، يوليو 1976م) ص 41

إذن ان تقييم الأداء هو عملية اتخاذ قرارات بناء علي معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمشروع بما يحقق الأهداف المحددة من قبل.

من جهة أخرى أشار بعض الباحثين إلي ان كل من المديرين والعاملين ينظرون إلي عملية تقييم الأداء نظرة مشتركة تتسم بالخوف والحذر، وفي محاولة إلي تفسير ذلك أوضح بعض الكتاب ان محاولة المديرين تجنب عملية تقييم الأداء قد يرجع إلي الخوف من أنها ربما تؤدي إلي نتائج عكسية أو لشعورهم بان العائد من عملية تقييم الأداء لا يوازي التكاليف الناتجة عن القيام بعملية التقييم<sup>1</sup>.

**3- فوائد تقييم الأداء:** تعتبر معدلات الأداء من وجهة نظر الرقابة مفيدة في إظهار فاعلية العمليات وإلقاء الضوء علي مواطن المشكلات التي هي بحاجة إلي إجراء تصحيحي إذا لزم ذلك<sup>2</sup>:

1- الاستخدام غير السليم للإفراد: حيث ينشا التراكم الوظيفي من جراء الانخفاض التدريجي في عبء العمل إلي ان يكون العاملون في مجموعهم في مستوي عددي مناسب لكنهم غير موزعين بشكل يحفظ العلاقة بين العمل والعاملين.

2- التوزيع غير السليم للعمل: حيث يزيد العبء علي بعض الوحدات التنظيمية بينما البعض الآخر تحمل بالقليل من عبء العمل.

3- الإجراءات غير الملائمة: توجد بعض الإجراءات المعقدة والتي لا يمكن تصحيحها إلا من خلال تقييم الأداء.

4- التشغيل غير الكافي للمعدات: حيث لا تستخدم المعدات المستعملة بكفاءة أو تكون تلك المعدات في حالة متدهورة.

إذا ما تم إتخاذ قرار فيما يتعلق بأهم عناصر المنظمة الخاضعة للتقييم، فإن الخطوة التالية تتمثل في قياس الأداء، ويتطلب قياس الأداء تحديد المرحلة التي يجب أن تتم فيها عملية القياس، كما يجب الإهتمام برقابة الكم والكيف، هذا إلي جانب الأخذ في الإعتبار نتائج تحليل الآراء الشخصية لكي تحقق التوازن بين المقاييس الكمية والكيفية في هذا الصدد يمكننا مناقشة النقاط التالية<sup>3</sup>:

أ- تحديد زمن القياس: إن تحديد زمن القياس يختلف تبعاً للغرض من عمليات التقييم والرقابة أو قد تكون الرقابة سابقة أو مواكبة أو لاحقة على عمليات التنفيذ، فالرقابة السابقة تعد لكي يمكن إستخلاص الإنحرافات والمعوقات من المنبع، هذا إلي جانب إمكانية تحديد الإجراء التصحيحي

(1) أسامه محمد عبد المنعم، تقييم الأداء- مدخل لرفع كفاءة وفاعلية المشروعات (مصر: المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الرابع، كلية التجارة جامعة عين شمس، 2000م) ص 602

(2) توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 3

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 235

قبل إتمام العملية، أما الرقابة المواكبة للتنفيذ "تستمر أو لا نستمر" إعتدال المنتج أو العملية قبل بدء الخطوة التالية للمنتج أو العملية. في حين تمثل الرقابة اللاحقة (الرقابة التي تعتمد على أعمال سابقة) تطبيق المقاييس المحددة بعد إتمام العملية للتأكد من تطابقها لما سبق إعدادها وتمثل الأنواع الثلاثة السابقة طرقاً مختلفة للرقابة يمكن الإستعانة بها جميعاً عند تطبيق الإستراتيجية.

ب- رقابة الكم والكيف: تمثل الرقابة على الكم والكيف مشكلة شائعة عند إجراء عمليات الرقابة فالمديرون يؤكدون غالباً على قياس المعايير حيث أن الأداء الكمي (عدد الوحدات المنتجة/ عدد الوحدات المباعة/ إجمالي قيمة المبيعات) سهل نسبياً للقياس بموضوعية، هذا في حين نجد أن القياس النوعي (الكيفي) يسر سهولة التعامل تداول المنتج / المدى الزمني لعمر المنتج/ الإعتدالية / الجودة) أكثر صعوبة، فغالباً ما يعتمد على آراء المحكمين وتفضيلاتهم).

ج- الفحوص والمراجعة الإستراتيجية: تستخدم هذه الفحوص كوسيلة أداء المنظمة أو وحدة أكثر من تقسيماتها الفرعية، وقد يطلب هذه الفحوص والمراجعات مجلس الإدارة أو يطلبها المديرون كل حسب إدارته، وفي حالة إجراء هذه الفحوص يتم الإستعانة بمجموعة إستشارية أو تشكل لجان للفحص والمراجعة الإستراتيجية وذلك لتقييم واحدة من المجالات الآتية:

- أ- فعالية المنظمة في إرتباطها بالمجتمع (المسؤولية الإجتماعية/الإستجابة لمطالب العملاء/ الصورة الذهنية).
- ب- علاقة المجالات الوظيفية ببعضها البعض (مجالات التعاون والصراع فيما بين الإدارات والأقسام المتداخلة/ تدفق الإتصالات وتسلسلها).
- ج- إسهام المجالات الوظيفية في تحقيق مهام وأهداف المنظمة.
- د- نقاط القوة والضعف في المنظمة بالنسبة للشركات الأخرى في الصناعة والإستراتيجيات البديلة.

#### 4- مرحلة مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدف:

يتم في هذه الخطوة تقييم مدى إنحراف الأداء الفعلي عن مستوى الأداء المستهدف في الخطوة وفي حالة ما إذا كان مستوى الأداء مرتفعاً عما هو مستهدف، فقد ترجع الإدارة السبب إلى النجاح في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية أو إلى قيامها بوضع مستويات أداء منخفضة وفي ضوء ذلك تقرر رفع مستويات الأداء في الفترة المقبلة. أما إذا كان مستوى الأداء منخفضاً، تلجأ الإدارة إلى إتخاذ التصرف العقابي الملائم وتوقيع الجزاءات. ويسهل إتخاذ مثل هذا القرار إذا أمكن معرفة أسباب الأداء المنخفض ولكن على سبيل المثال إرتفاع تكاليف العمالة ومن جانب آخر فقد يصعب معرفة أسباب إنخفاض الأداء نظراً لتدخل عوامل خارجية مثل حالة الكساد<sup>1</sup>.

(1) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 379

## 5- مرحلة إتخاذ الإجراءات التصحيحية:

الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة هي قيام الإدارة ببعض التصرفات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية وقد تتضمن هذه التصرفات القيام بتعديل المعايير أو القيام بتعديل الإستراتيجيات أو عدم القيام بأي تصرف، هذه الخطوة تتكون من مرحلتين هما تحديد أسباب الانحرافات ثم القيام بالتصرف الملائم لعلاج الانحرافات.

**1- تحديد أسباب الانحرافات:** عندما توجد انحرافات مؤثرة بين مستويات الأداء الفعلي والمعايير فإن الإدارة يمكن أن ترجع هذه الانحرافات إلى بعض الأسباب التي تؤدي إلى الانحرافات:

أ- أخطاء أثناء تنفيذ الإستراتيجية.

ب- قيام المنافسين ببعض التصرفات غير المتوقعة.

ج- التغيرات في البيئة الخارجية (اقتصادية / إجتماعية / وثقافية... إلخ).

د- عدم ملائمة الهيكل التنظيمي للإستراتيجية المختارة.

هـ- أخطاء في تقدير مستوى الأهداف التي يمكن أن تحققها المنشأة.

هناك عدد من الأسئلة التي يمكن للإدارة أن تجيب عليها حتى تحدد تلك الأسباب التي أدت إلى

ظهور إنحرافات في الأداء عن المعايير الموضوعية وتشمل هذه الأسئلة ما يلي<sup>1</sup>:

1- هل تعد الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات أسباباً داخلية أم خارجية؟.

2- هل أن هذه الأسباب هي أسباب فجائية أم كان من المفترض التنبؤ بها مقدماً؟.

3- هل أن هذه الأسباب ستكون موجودة بصورة مستمرة أم بصورة مؤقتة؟.

4- هل أن الإستراتيجية الحالية ملائمة في ظل أسباب الانحرافات الحالية؟.

5- هل يوجد لدى المنظمة قدرة على التعامل مع هذه الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات؟

## 2- الإجراءات التصحيحية:

إن الإستراتيجيات التي لا تحقق المعايير المرغوبة تقود المنظمة إلى أحد نوعين من الإستجابة والتصرف هما<sup>2</sup>:

**الأول:** يتمثل في مراجعة الإستراتيجيات، مثل هذه المراجعة قد تتطلب تعديلاً طفيفاً للإستراتيجيات الحالية، أو تغييراً كاملاً لتلك الإستراتيجيات.

**الثاني:** يتمثل في تغيير المعايير مسبقاً، فمن الممكن خاصة بالنسبة للإستراتيجيات الجديدة أن تكون النتائج المرغوبة تفوق قدرات وإمكانات المنظمة أو أعضائها.

(1) فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 228  
(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 237

والجدير بالذكر أن هناك بعض المدراء يترددون في استخدام مفهوم الرقابة الإستراتيجية للأسباب والمبررات الآتية: عدم إدراك طبقة الإدارة العليا لأهمية ومفهوم الرقابة والمتابعة الإستراتيجية؛ عدم توفر الوقت اللازم لدى أفراد الإدارة العليا للقيام بالتحليل الطويل الأجل والذي يخدم مفهوم الرقابة الإستراتيجية؛ عدم إدراك الإدارة العليا بأن الأداء في الأجل القصير لا يتساوى في أهميته مع الأداء في الأجل الطويل بأي حال من الأحوال. وعدم تقييم رجال الإدارة العليا على أساس أدائهم في الأجل الطويل أو الإكتفاء بتقييمهم على أساس نتائج الأداء في الأجل القصير ولذلك فإن بعض الباحثين يقترحون مجموعة من التوصيات والتي تحفز الإدارة العليا على استخدام مفهوم الرقابة الإستراتيجية في منظمات الأعمال أولاً: استخدام مفهوم فريق الرقابة الإستراتيجية، وذلك من خلال تكوين فريق يشمل مجموعة الإداريين والذين يمثلون مختلف الوحدات في المنظمة، ويفضل أن يتكامل هذا الفريق مع المجموعة التي تتولى إعداد الخطط الإستراتيجية في المنظمة. ثانياً: أن تشترك الإدارة العليا في وضع تفسير لبعض مؤشرات الأداء الأساسية والتي تعبر عن حالة نجاح المنظمة، وكذلك في تحديد كيفية متابعة هذه المؤشرات متابعة فعالة ومستمرة. ثالثاً: أن تركز الرقابة الإستراتيجية على نقاط الإختناقات في تلك المعايير التي تعبر عن نجاح المنظمة، والتي تعد حرجة ومهمة في تحقيق التميز، وكذلك على أي تغيير محتمل في هذه المعايير عبر الزمن. وأخيراً يجب أن يكون النظام الرقابي الفعال اقتصادي، وكذلك أن يتصف بدرجة عالية من المرونة والعدالة والاعتمادية. وبعد ان تم تناول أدبيات الإدارة الاستراتيجية في هذا الفصل والفصول السابقة. سيتم في الفصل اللاحق تناول قطاع الاتصالات السودانية بغرض التعرف عليه تمهيداً للشروع في الدراسة الميدانية.

## الفصل الرابع: قطاع الاتصالات في السودان

### 4-1 نبذة عن قطاع الاتصالات والمعلومات في السودان

#### 4-1-1 مقدمة عن الإعلام والاتصالات

يتميز هذا القرن بأنه قرن الإعلام والاتصالات لان الإعلام كما هو معروف وسيلة للتعليم والتوجيه والنشر والتوعية والثقافة، فقد أصبح له أسس وقواعد ونظريات متطورة تتطلب المواكبة والمعرفة، وأصبح الإعلام سلاحاً خطيراً يمكن إن يؤثر على الشعوب، لاسيما دول العالم الثالث، في عالم أصبح لا يعرف الحدود السياسية وصارت العولمة إحدى مميزاته. أصبحت الاتصالات أهم أركانه لما لها من دور رائد في توفير المعلومات والمعارف وقدرتها على تحريك الجماهير وربطها بما يجري من أحداث تهمها وتتفاعل معها سواء أن كان ذلك على المستوى القومي أو الصعيد الدولي. ولما تشهده عملية السلام في البلاد من حراك وتطورات جلية يقتضي التعامل معها بصورة أكثر وضوحاً وخصوصية قامت وزارة الإعلام والاتصالات بشقيها ممثلة في هيئاتها ومؤسساتها بوضع خطة تواكب تطورات الإعلام والاتصالات، كما اشتملت هذه الخطة على مشروعات وبرامج تؤدي إلى تطوير العمل في كل الوحدات الإدارية المعنية بتغطية ونشر الأخبار داخليا وخارجيا سعياً لرفع كفاءة الأداء، وترشيحاً للموارد والإمكانات البشرية بهدف أن تصبح تلك الوحدات قاعدة لتوفير المعلومات وحمل رسالة السودان والتعريف به والسعي لخلق رأي عالمي مساند لقضايا السودان، وتعطي دفعة للاستمرار وترسيخ قيم السلام وتحقيق الاستقرار والتنمية والتطور في البلاد. كما تسعى الخطة إلى رفع نسب ساعات البث الإذاعي والتلفزيوني، ونشر وسائل الاتصالات، وتوسيع شبكاتها، كما تهدف أيضاً إلى تحقيق معدلات عالية من التعاون والتنسيق بين المركز والولايات وضبط الخطاب الرسمي<sup>1</sup>.

#### 4-1-2 اختصاصات وزارة الإعلام والاتصالات<sup>2</sup>:

- 1- رعاية وظائف الإعلام تخطيطاً وتأييلاً وترقية لأدائها وفقاً لنشاطها على الصعيدين الخاص والرسمي. والتعريف بالسودان (مقوماته - خصائصه - توجهه) والبلاغ والتوجيه والمحافظة على مبادئ الأمة وقيمتها تأكيداً لرسالتها.
- 2- تجديد خطاب الدولة وتوظيفه لخدمة المصلحة العامة.
- 3- ترقية نظم المعلومات ووسائل حفظها وتداولها واستثمار تقنياتها من أجل تطوير البحث والعلوم وكافة مناشط الدولة والمجتمع. الدفاع عن صورة السودان وقيمه ومصالحه إزاء العدوان الإعلامي عليه وحماية سلامه، وازدهاره الاقتصادي، وأمنه، وعلاقاته العالمية. وتنمية العلاقات

(1) موقع وزارة الإعلام والاتصالات على الانترنت، <http://www.exinfo.gov.sd>

(2) المصدر السابق

بين الإعلاميين أفراداً ومؤسسات وتيارات كذلك مع مؤسسات الاتصالات داخل السودان وخارجه، واستثمار تلك العلاقات لتنمية مصالح السودان.

4- حماية حقوق الإنسان في مجال الإعلام والاتصالات إقليمياً وعالمياً من خلال الاتفاقيات الثنائية والمتعددة الأطراف.

5- توثيق مساهمات الدولة والمجتمع في الحياة العامة والتعريف بها.

#### \*سياسات الوزارة

1- وضع الهياكل والنظم وسياسات تشجيع الاستثمار في مجال الإعلام والاتصالات بسن القوانين وتمليك أجهزة الإعلام والاتصالات لقطاعات المجتمع.

2- كفالة التنافس الحر في مجال الإعلام والاتصالات والمعلوماتية من خلال إفراح المجال للقطاع الخاص للتولوج في هذا المجال.

3- اعتماد المسؤولية الاجتماعية كمبدأ للسياسة الإعلامية والاتصالية والتسامي عن العصبية وتقوية الانتماء القومي واحترام الأعراف والتقاليد الحسنة

4- تعبئة الرأي العام في اتجاه التنمية التقنية والمعلوماتية رفعاً للوعي القومي بأهمية استخدام المنتجات التقنية والتطبيقات.

5- انتهاج سياسة الانفتاح الرشيد والايجابي في التعامل مع التنوع الثقافي والثقافات المغايرة دون إفراط أو تفريط.

6- تعبئة الشعب لتعزيز السلام والمشاركة الايجابية في عملية التنمية وعلى البذل والإنتاج وإعلاء قيمة العمل باتجاه تحقيق أهداف الألفية التنموية.

7- تشجيع التنمية والاستثمار في مجال الاتصالات وحفز التنافس الحر بين الشركات العاملة في هذا المجال.

8- إيجاد مؤسسات مستقلة لتنظيم قطاعات الإرسال والاتصال بما يعزز الحريات العامة ويؤكد المسؤولية الاجتماعية.

#### \*مرجعيات الخطة

1- الإستراتيجية ربع القرنية (2003-2027م).

2- إستراتيجية وزارة الإعلام والاتصالات.

3- خطاب مجلس الوزراء الخاص بموجهات إعداد خطة العام 2007م الذي يدعو إلى التأكيد من الالتزام التام بينود اتفاقية السلام.

\* **الهدف الاستراتيجي للخطة** (استكمال بناء وإرساء دعائم نظام إعلامي واتصالي قوي لتحقيق السلام في السودان أرضاً وشعباً على قاعدة متينة بما يضع السودان على منطلقات نهضة شاملة) وذلك بإتباع منهجية علمية في التخطيط، وتوفير منظومات الأجهزة والمعدات، وإتقان

استخدامها، وإدخال إصلاحات تشريعية وهيكلية وإدارية للارتقاء بأداء هيئات ومؤسسات الوزارة المختلفة سعياً لتطوير المجتمع وتفجير طاقاته وقدراته.

#### \* الأهداف العامة للخطة

- 1- التوجيه الإعلامي لجميع قطاعات الشعب السوداني بكل فئاته.
- 2- إعلاء القيم الفاضلة في المجتمع لجميع الشرائح والدعوة إلى الوحدة الوطنية ونبذ الحرب.
- 3- توجيه البرامج نحو السلام الشامل.
- 4- التبشير باتفاقية سلام دار فور وتبصير المواطنين بتفاصيلها ورصد خطوات تنفيذها والسعي لحض الذين لم يوقعوا عليها بالانضمام لصف السلام.

#### \* أهداف خاصة بمجال الاتصالات

- 1- مراجعة التشريعات والقوانين الحاكمة لعمل القطاع واللوائح المنظمة لجعلها أكثر شمولية ومواكبة للتطورات المضطربة والمتسارعة في المجال وحتى تصبح الهيئة في إطارها سلطة تنظيمية ذات استقلالية وسلطات كافية تجعلها في قمة رصيفاتها إقليمياً وعالمياً.
  - 2- نشر خدمات الاتصالات والمعلومات وتطويرها على نحو يواكب أحدث الوسائل التقنية بحيث تضم كافة التجمعات السكنية والمناطق الريفية والنائية ذات الكثافة السكانية المنخفضة بما يحقق النفاذ الشامل ويناسب الأسعار.
  - 3- العمل على تشجيع الاستثمار الوطني والدولي في مجال تقانات الاتصالات والمعلومات وتطبيقاته.
  - 4- تهيئة بيئة العمل وتوفير معيناته وحوسبته.
  - 5- بناء قدرات العاملين في المجالات المختلفة بالتدريب والتأهيل المستمر.
  - 6- تكثيف المشاركة في أنشطة المنظمات والاتحادات الإقليمية والدولية ذات الصلة<sup>1</sup>.
- أهداف مرحلية خاصة بمجال الاتصالات "الهيئة القومية للاتصالات"<sup>2</sup> :

- 1- تشجيع المبادرات والبرامج الخاصة بتمديد البنى التحتية وتطوير وزيادة سعاتها، وتوفيرها على مقربة من المستفيدين خاصة في المناطق الريفية والنائية.
- 2- تضمين التراخيص الممنوحة التزامات بخدمة أغراض الخدمة الشاملة وتوفير إمكانات النفاذ إليها، وإنشاء (1500) مركز للخدمة الشاملة بمختلف أنحاء البلاد خلال خمس سنوات.
- 3- العمل على تخفيض تعريفة الخدمات لتكون في مقدرة الجميع ، ويتم التخفيض تدريجياً كل عام مما يعود بنتائج ايجابية نتيجة للتنافس بين الشركات.

(1) المصدر السابق، ص 1  
(2) المصدر السابق ص 30

4- إنشاء مراكز تتوفر فيها تقانات المعلومات والاتصالات في أماكن قريبة من التجمعات السكانية، وتأمين النفاذ الميسر إلى وسائطها.

5- إصدار التوجيهات لجميع شركات الاتصالات لتحسين الخدمة وحل مشكلة التدني في الخدمات أو انعدامها في مدن جنوب السودان الكبرى.

6- إعطاء أسبقية خاصة لإنشاء الشبكات اللازمة ونشر الخدمات في أقرب وقت وإفاءً بما تقتضيه بنود اتفاقية السلام.

7- تنفيذ خطط وبرامج للتغطية الجغرافية للمحليات، ونشر الخدمات على نطاق القطر، بدءاً بعواصم الولايات ورئاسات المحليات وفق الاتفاقيات والتراخيص المبرمة مع شركات الاتصالات العاملة حالياً وهي ( مجموعة سوداتل - شركة زين - شركة MTN للاتصالات، وشركة كنار للاتصالات).

#### 4-3 مسيرة قطاع المعلومات والاتصالات

عرف السودان الإتصالات منذ أواسط القرن التاسع عشر حيث تم إنشاء أول وصله برقيه بين سواكن والقاهرة في عام 1859 م وأعقب ذلك ربط سواكن يكسلا برقياً عام 1871م ووصل خط البرق إلى الخرطوم في عام 1873م وبها تم إنشاء إدارة صغيرة للبريد والبرق.

تم إنشاء أول مقسم هاتفي في السودان 1892م في مدينة الدبة. أما أول مقسم هاتفي في الخرطوم فقد تم إنشاؤه في عام 1903م. وفي عام 1910م تم إنشاء مصلحة البريد والبرق والهاتف. وظلت تحمل هذا الاسم حتى عام 1971 عندما تم تقسيمها إلى مصلحتين: مصلحة للبريد والبرق ومصلحة للمواصلات السلكية واللاسلكية. في عام 1978م تم تحويل المصلحتين إلى مؤسستين عامتين إستناداً على قانون المؤسسات العامة لسنة 1976م بهدف أن تعمل على أسس تجاربه وإقتصادية. رغم تعدد الأطوار التي مر بها المرفق المسئول عن الإتصالات السلكية واللاسلكية فقد ظل مرفقاً حكومياً لا يتمتع بأي درجة كافية من الاستقلالية الإدارية والمالية أو يمتلك سلطة حقيقية على أقداره. لهذا، ورغم خطط التنمية والجهود المبذولة تدنى قطاع الإتصالات إلى درجه مريعة وتهاكت الأجهزة والمعدات والشبكات، ومن جراء ذلك أصبح معدل إنتشار الخدمات الهاتفية من أضعف المعدلات حتى بالمعايير الإقليمية ناهيك عن المعايير العالمية، وبلغ هذا المعدل في ذلك الوقت حوالي ( 0.2 %) أي هاتفين لكل ألف نسمة وذلك قياساً بمتوسط معدل الإنتشار في المنطقة البالغ (0.6%) في ذلك الزمن. إدراكاً من الدولة للمعوقات والعقبات التي تواجه مرافق القطاع العام ومؤسساته، وإقتناعاً منها أن هذه المرافق خاصة المرفق القائم على أمر الإتصالات السلكية واللاسلكية يجب أن تعمل كمؤسسات تجاربه واقتصادية تحت مظلة نظم سوق تنافسي مفتوح وعادل، وضعت برنامجاً للإنفاد الإقتصادي تم إنفاذه خلال الفترة 1990-1993. في إطار برنامج الإنقاذ الإقتصادي هذا تم التأكيد على دور الإتصالات في التنمية الاجتماعية والاقتصادية. ونادي البرنامج برفع احتكار الدولة في قطاع الاتصالات وبالععمل على تشجيع مساهمة القطاع الخاص فيه، منفرداً أو بالمشاركة مع الدولة وذلك بالإضافة إلى العديد من القطاعات الاقتصادية الأخرى. وكان الهدف من ذلك التغلب على جوانب القصور في أداء هذه القطاعات وإستقطاب للإستثمارات اللازمة لها. تحت مظلة برنامج الإنقاذ الاقتصادي، تم إتخاذ العديد من الخطوات

الإصلاحية الهادفة لإعادة هيكلة قطاع الاتصالات ورفع إحتكار الدولة عنه .ومن أهم الخطوات التي تم إتخاذها ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- رفع إحتكار الدولة في مجال أجهزة المشتركين وملحقاتها ومواد الإتصالات (1991).
- 2- إنشاء المركز القومي للمعلومات في عام 1991. البدء في خصخصة القطاع وعليه تم تحويل المؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية إلى شركة عامة. وتكفل ذلك بقيام الشركة السودانية للإتصالات (سوداتل ) في أبريل 1993.
- 3- الفصل التام بين المهام التنظيمية والرقابية وبين المهام التشغيلية وتقديم الخدمات. وتمخض عن ذلك إنشاء سلطة تنظيمية مستقلة وهي المجلس القومي للإتصالات في عام 1996.
- 4- دخول خدمة الهاتف السيار بإنشاء الشركة السودانية للهاتف السيار (موبيتل - زين حالياً) وخدمة الإنترنت بإنشاء شركة سودانت في عام 1997.
- 5- إصدار قانون جديد للإتصالات " قانون الإتصالات للعام 2001" تعدل بمقتضاه مسمى "المجلس القومي للإتصالات " إلى "الهيئة القومية للاتصالات "
- 6- إجازة الإستراتيجية القومية لصناعة المعلوماتية في منتصف عام 2001.
- 7- صدور قانون الهيئات العامة لسنة 2003.
- 8- الترخيص لمشغل ثان للهاتف السيار ( أريبا - MTN حالياً ) في عام 2003.
- 9- الترخيص لمشغل ثان للهاتف الثابت (شركة كنار) في عام 2004.
- 10- صدور قرار مجلس الوزراء الخاص بإنشاء صندوق دعم المعلوماتية في عام 2004.
- 11- تحرير المخارج الدولية للمشغلين الرئيسيين في عام 2005.
- 12- الترخيص لمشغل ثالث للهاتف السيار (سوداني ) في عام 2006.
- 13- توقيع مذكرة تفاهم في التاسع والعشرين من شهر مايو 2008م بين وزارة الإعلام والاتصالات بحكومة الوحدة الوطنية ووزارة الاتصالات والخدمات البريدية بحكومة جنوب السودان أقرت ما يلي:  
\*إعتماد إتفاقيات الترخيص القائمة التي تم إبرامها قبل توقيع إتفاقية السلام الشامل في عام 2005م سواء كانت بموجب قانون الإتصالات أو قانون السودان الجديد للإتصالات لسنة 2004. وذلك على النحو التالي:  
\* أن تعمل كل من شركة سوداتل وشركة زين (موبيتل سابقاً) وشركة MTN ( أريبا سابقاً) وشركة كنار على نشر خدماتها على نطاق القطر وفق إتفاقيات الترخيص المبرمة معها.  
\* أن تعمل شركة جيمتل (Gemtel) وشركة (NOW) على نشر خدماتها في جنوب السودان فقط وفق الإتفاقيات المبرمة معها. وان توفق أوضاعها عملاً بأحكام قانون الإتصالات المحلي (2001م) ووفق إتفاقيات منفصلة تمنحها حق العمل والترقيم والترددات المطلوبة والمخارج العالمية.  
\* إعتماد إتفاقيات الترخيص السارية في مجال الخدمات ذات القيمة المضافة وتزويد الإنترنت والشبكات الخاصة.

(1) الهيئة القومية للاتصالات، كتاب الإتصالات الأول، يونيو 2008م ص 5

- \* إنشاء فرع للهيئة القومية للإيصالات بجنوب السودان.
- \* مراجعة كافة قوانين الإتصالات السارية واللوائح الصادرة بموجبها وصولاً إلى قانون موحد شامل ولوائح تحكم عمل قطاع الاتصالات على نطاق القطر.

#### 4-1-4 الهيئة القومية للاتصالات

##### 1- نبذة عن الهيئة القومية للاتصالات<sup>1</sup>:

"انتهجت الهيئة القومية للاتصالات أسلوب الفصل التام بين المهام التنظيمية والرقابية وبين المهام التشغيلية وتقديم الخدمات، وهذا يعتبر اللبنة الرئيسية في إصلاح وتحديث وإعادة هيكلة القطاعات الخدمية والاقتصادية في السودان ومن بينها قطاع المعلومات والاتصالات. وتحقيقاً لذلك، شهد العام 1994 صدور قانون أول سلطة منظمة لقطاع الاتصالات في السودان تحت مسمى "المجلس القومي للاتصالات" وبأشر المجلس مهامه عملياً في سبتمبر 1996م".

2- **رؤية الهيئة:** "تحقيق مجتمع المعرفة عبر بيئة تنافسية مقننة وعادلة وبنظم اتصالات ومعلومات متقدمة".

3- **رسالة الهيئة:** "العمل على توفير خدمة اتصالات وقاعدة معلومات بتقنيات مواكبة وجودة وموثوقية عالية وأسعار في متناول الجميع بالتعاون مع كل ذي صلة في جو تنظيمي معافى ذي استقلالية وشفافية يشجع الاستثمار والتنافس الحر".

4- **تطلعات الهيئة:** "خلق بنية تنافسية اتصالية منظمة و متطورة ومتاحة للجميع".

شهد العام 2001م صدور أول قانون للاتصالات تحت مسمى "قانون الاتصالات لسنة 2001م". وقد تضمن هذا القانون إلغاء لقانون المجلس القومي للاتصالات لسنة 1994م وإنشاء للهيئة القومية للاتصالات في إطار ذلك القانون بديلة للمجلس القومي للاتصالات. وتجري في الوقت الحاضر مراجعة شاملة لقانون الاتصالات لسنة 2001م لجعله أكثر شمولية ومواكبة للمستجدات والتطورات التنظيمية والتقنية المضطردة وملئياً لمتطلبات إتفاقية السلام الشامل الموقعة بين حكومة جمهورية السودان والحركة الشعبية لتحرير السودان في مطلع عام 2005م. وتخضع الهيئة القومية لإشراف الوزير المسئول عن قطاع الاتصالات (وزير الإعلام والاتصالات). ويتولى إدارة الهيئة مجلس إدارة مكون من عشرة أعضاء من بينهم مدير عام الهيئة بحكم موقعه. ويتأسر السيد/ وزير الإعلام والاتصالات مجلس الإدارة. يتكون الجهاز التنفيذي للهيئة من مدير عام ونائب مدير تتبع لهما أربع إدارات عامة ذات إدارات وأقسام عدة.

5- **إنشاء فرع الهيئة بجنوب السودان:** جوّز قانون الاتصالات لسنة 2001 للهيئة إنشاء فروع لها في مختلف ولايات السودان، إثر توقيع إتفاقية السلام الشامل بين حكومة جمهورية السودان

(1) المرجع السابق، ص 9

والحركة الشعبية لتحرير السودان عام 2005م، تم توقيع مذكرة تفاهم بين وزارة الإعلام والاتصالات بحكومة الوحدة الوطنية ووزارة الاتصالات والخدمات البريدية بحكومة جنوب السودان في 29 مايو 2007م قضت بإنشاء فرع للهيئة بجنوب السودان تفوض الهيئة له جزء من سلطاتها. وذلك إلى جانب مراجعة القوانين وتوحيدها وبعض الجوانب الفنية والتشغيلية والمالية الأخرى. تلي ذلك إجتماع بين الوزارتين المعنيتين لإنفاذ ما تم الإتفاق عليه في مذكرة التفاهم آفة الذكر خاصة ما يلي إنشاء فرع الهيئة بجنوب السودان. وقد نصّ محضر اجتماع الطرفين الموقع في 27 مارس 2008م على إنشاء فرع يرأسه مدير يعاونه ثلاثة نواب له يتولون إدارة قسم الشؤون الفنية وقسم التخطيط وشؤون الولايات الجنوبية وقسم الشؤون المالية والإدارية. كما حدد الإتفاق السلطات والمهام التي يفوضها مدير عام الهيئة للفرع.

#### 6- المهام والسلطات

- \* وضع خطط وسياسات و نظم تقديم خدمات الاتصالات و إنشائها على المستوى القومي وذلك مع مراعاة التنمية المتوازنة و خدمة الأهداف القومية و الاجتماعية.
- \* إقرار نظم و تكلفة خدمات الاتصالات و تنظيم تعريفه الخدمات بالتنسيق مع الجهات المقدمة لتلك الخدمات و مراقبتها، والترخيص بالعمل في مجال خدمات وأنشطة الاتصالات المختلفة.
- \* وضع أسس تنظيم وتوزيع وترخيص استخدام الترددات والأجهزة اللاسلكية ومحطات البث مع مراعاة الجوانب الأمنية المتعلقة بها.
- \* التنسيق مع الجهات المختصة فيما يتعلق بتجميع و استيراد و تصنيع أجهزة و معدات و مواد نظم الاتصالات المختلفة.
- \* وضع المواصفات للنظم والأجهزة والمعدات المستخدمة في مجال الاتصالات وإرساء أساليب القياس والاختبارات اللازمة لها.
- \* حماية التزامات الدولة ومتطلباتها في مجال الأمن والدفاع الوطني والطوارئ والسياسات الإقليمية و الدولية بالتنسيق مع الجهات المقدمة لخدمات الاتصالات.
- \* تملك العقارات والمنقولات وبيعها بالقدر الضروري والمناسب لأعمالها والتصرف فيها بأي طريقة قانونية. واستخدام من ترى من العاملين وفقا للموازنة المصدقة لتحقيق أغراضها وفقا لقوانين الخدمة العامة.
- \* وضع النظم الخاصة باستخدامات الشبكات وتطبيقات الانترنت واتخاذ التدابير الكفيلة بحماية سرية المعلومات والحد من الاستخدامات المنافية للعقيدة والأخلاق ومراقبتها. ووضع نظام ترقيم يستخدم لكل خدمة من خدمات الاتصالات وتطبيقاتها وإدارة موارده بما فيها أسماء النطاقات وتخصيصه.وضع الأسس والإجراءات ذات الصبغة القانونية (أسس وإجراءات فض النزاعات مثلا).

\*رعاية إلتزامات الخدمة الشاملة. ورعاية الإلتزامات والخطوات الإجرائية لضمان الأمن القومي. وضمان أمن وسرية المعلومات.

\* مراقبة إلتزامات الجودة وحماية المستهلك. ودراسة وفحص حسابات المرخص لهم الدورية و الختامية المراجعة.

#### 4-2 شركات الاتصالات العاملة في السودان:

#### 4-2-1 مجموعة شركات سوداتل للاتصالات المحدودة:

تبنت ثورة الإنقاذ الوطني نهجا انفتاحيا في المسار الاقتصادي في برنامجها الثلاثي الذي إنطلق في سنواتها الأولى منذ العام 1990 حيث أعتمدت سياسة الخصخصة لتصحيح وتوفيق أوضاع مؤسسات الدولة المتعثرة وكان قطاع الاتصالات من أولي القطاعات التي طالتها يد الخصخصة, فهو يمثل رأس الرمح في إدارة عمليات التنمية الشاملة التي قادتها ثورة الإنقاذ في مارس 1993م. تم تحويل المؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية إلي شركة مساهمة عامة باسم الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) وعنده انطلقت مسيرة التحول الكبرى في قطاع الاتصالات بالبلاد<sup>1</sup> .

استفاد شركة سوداتل من الامتيازات التي منحت لها في فترة احتكار تقديم خدمات الاتصالات وتوسع نشاطها واستطاعت ان تحقق نموا مطردا في أرباحا ومبيعاتها وأدخلت تحولات في هيكلها ونشاطها وبالتالي أصبحت تتكون من مجموعة من الشركات المتخصصة في مجال الاتصالات والمعلومات والدعم الفني ورفعت رأس المال الشركة (رأس المال المصرح به 2.50 بليون دولار- ورأس المال المدفوع 893,915,388 دولار) وبلغ العدد الكلي للأسهم 893,915,388 سهم (حتى نهاية العام 2008) ووصل عدد إجمالي المساهمين 10,000 مساهم. وأضافت إلي اسمها لفظ مجموعة ليعبر عن هذا التحول فأصبح الاسم الجديد (مجموعة سوداتل للاتصالات المحدودة (سوداتل)).

#### رؤية الشركة:

- \* ان تكون سوداتل حاضرة في كل بيت سوداني.
- \* ان يغدو هاتف سوداني في يد كل سوداني.
- \* ان يسطع نجم سوداتل في سماء إفريقيا السمراء.

#### رسالة الشركة:

- \* إثراء الحياة الاقتصادية والثقافية والإجتماعية للقارة الأفريقية بروح الإتصال.
- \* إبدال نار الحرب في أفريقيا بدفء الإتصال.
- \* محو ظلام الجهل بضوء المعرفة وتوفير خدمات الانترنت والمعلوماتية في متناول الجميع.

(1) موقع مجموعة سوداتل للاتصالات <http://www.sudatel.sd>

## أهداف الشركة:

\*تعميم خدمات الاتصال والمعلومات البيانية المتطورة وفق أحدث التقنيات وفق متطلبات برامج التنمية.

\*استخدام التقنيات المتطورة لزيادة الانتشار ورفع الكفاءة التشغيلية للشبكات وبناء موارد بشرية ذات كفاءة عالية.

\*التحول كناقل للحركة الإقليمية بين إفريقيا والعالم العربي.

\*الارتقاء بالشركة لاستمرار نجاحها وتحقيق الربحية والمنافسة عالمياً.

\*توسيع قاعدة الخدمات إلى المناطق النائية باستخدام التقنية الفضائية.

استطاعت الشركة ان تحقق الكثير من الانجازات أهمها:

1. تعتبر انجح مشروع لسياسة الخصخصة التي انتهجتها البلاد.
2. حصلت علي نجمة الانجاز من رئاسة الجمهورية.
3. تعد اكبر مستودع استثماري بالبلاد لديها عشرة ألف مساهم.
4. يشارك في رأسمالها مستثمرون من ثمانية دول (السعودية، الإمارات، قطر، اليمن ، البحرين، إيران، سلطنة عمان، والأردن) وأربعة عشر بنك محلي وإقليمي وثمانين شركة محلية وأجنبية.
5. أول شركة سودانية تتداول أسهمها في أسواق المال الإقليمية (سوق أبو ظبي وسوق البحرين)

6. أسهمها الأكثر تداولاً في سوق الخرطوم للأوراق المالية منذ العام 1997

7. أول شركة تتحول من الأنظمة التماثلية إلى الأنظمة الرقمية في الشرق الأوسط.

8. استطاعت ان تقدم خدماتها في مجال نقل الصوت والبيانات والصورة بأحدث التقنيات التي توصل لها العالم في مجال الاتصالات والمعلومات عبر شبكات الجيل الثالث (G3) والجيل التالي (NGN).

9. تعطي خدماتها أكثر من تسعمائة حاضرة وقرية. ويبلغ طول شبكة أليافها الضوئية أكثر من سبعة ألف كيلو متر.

10. ناقل إقليمي للحركة بين العالم العربي وإفريقيا وبقية أنحاء العالم, لديها ربط مع السعودية عن طريق الكيبل البحري وربط عن طريق الألياف الضوئية مع مصر وإثيوبيا وهي عضو أصيل في كيبل وسط وشرق إفريقيا الذي يمتد من السودان إلي جنوب إفريقيا وتجري خطوات إنشاءه بصورة طبيعية .

11. تشارك في دعم المجتمع عبر مشروع الدعم الاجتماعي إذ تقدم من صافي أرباحها اثنتين مليون دولار سنويا منذ العام 1999م لدعم مشروعات في مجال الصحة والمياه وكفالة الأيتام والتعليم والمعلوماتية.

#### 4-2-2 شركات مجموعة سوداتل للاتصالات المحدودة

##### 1- شركة سوداني للهاتف الجوال<sup>1</sup>:

"شركة سوداني هي احدي شركات مجموعة سوداتل للاتصالات تأسست في العام 2005م لتعمل في مجال الهاتف السيار، وتمثل شبكة سوداني خبير الإتصالات اللاسلكية في مجموعة سوداتل للإتصالات بالسودان فهي الشركة الرائدة في مجال الهاتف الجوال وخدمات البيانات والسعات العريضة".

رؤية شركة سوداني: "تطمح أن نكون الشركة الرائدة في مجال خدمات الإتصالات اللاسلكية في البلاد".

##### رسالة الشركة:

\*تجاه عملائنا: ملتزمون بتقديم أحدث وأجود الخدمات، بأقل الأسعار.

\*تجاه موظفينا: تشجيع روح التحدي وجو التحفيز لإثراء بيئة العمل.

\*تجاه مساهمينا: نعد بأن نكون دوماً مؤثرهم المالي المحفز للإستثمار.

\*تجاه مجتمعنا: ملتزمون بالقيام بواجباتنا الإجتماعية، وأن نكون ركيزة التنمية فيه.

انطلقت الشبكة اللاسلكية (سوداني) والتي تعمل بنظام الـCDMA أحدث تقنيات الهاتف الجوال وتمتاز بتوفير خدمات الجيل الثالث من الاتصالات، لتمكن سوداتل من تقوية موقفها التنافسي وذلك من خلال ما توفره هذه الشبكة من خدمات اتصالات عالية الجودة وخدمات الدفع المقدم والانترنت والرسائل القصيرة والبريد الصوتي وغيرها من الخدمات.

##### 2- شركة ثابت للاتصالات<sup>2</sup>

"هي احدي شركات مجموعة سوداتل للاتصالات أنشأت في العام 2009م وتُعني بتقديم خدمات الهاتف الثابت والبيانات والشبكات عبر الكوابل النحاسية حيث توفر خدماتها لكل مشغلي الإتصالات العاملين بالسودان وتعتمد الشركة في تقديم خدماتها على تقنيات متطورة من خلال الكابلات النحاسية والتي تبلغ حوالي 10 ألف كيلو متر، هذا بالإضافة للكوابل القارية ومحطات الأقمار الصناعية مثل إنتلسات وعربسات وكذلك عبر المايكرويف وغيره"

رؤية الشركة: "تنبت ثابت من قلب سوداتل النابض و من تربة هذا الوطن الأبي الذي يفيض بينابيع الخير والبركة، أهله طيبون كرماء متكافلون، لديهم إرث حضاري ضارب في جذور التاريخ غذته قيم الإسلام السمحاء التي تدعو إلي كريم السجايا ونبل الصفات، فهم مغرمون بإكرام الضيف وفك حوجة العاني وإغاثة الملهوف ونصرة الضعيف. فهذا الإرث الطيب شكل رؤية سوداتل منذ التأسيس والبدايات الأولى فلم ينحصر همها في تطوير قطاع الاتصالات

(1) موقع شركة سوداني علي الانترنت <http://www.sudani.sd>

(2) موقع شركة ثابت للاتصالات <http://www.thabit.sd>

فحسب بل سعت إلي بناء شراكة خيرة مع المجتمع تقدم فيها القدوة و تسعى من خلالها إلي قضاء حوائج الناس وآلت على نفسها أن تكون: أنجح شركة إتصالات في المنطقة وذلك بمعيار: تحقيق الفائدة للمجتمع الذي تعمل فيه. توفير كل متطلبات المشتركين . وتحقيق النمو المضطرد للعائدات، وتحقيق الرضي الوظيفي للعاملين".

### أهداف الشركة لتحقيق الأهداف التالية:

- \* تعميم خدمات الاتصال والمعلومات البيانية المتطورة وفق أحدث التقنيات وفق متطلبات برامج التنمية. واستخدام التقنيات المتطورة لزيادة الانتشار ورفع الكفاءة التشغيلية للشبكات وبناء موارد بشرية ذات كفاءة عالية. والتحسين الكلي والنوعي للشبكة.
- \* التحول كناقل للحركة الإقليمية بين إفريقيا والعالم العربي.
- \* الارتقاء بالشركة لاستمرار نجاحها وتحقيق الربحية والمنافسة عالمياً.
- \* توسيع قاعدة الخدمات إلى المناطق النائية باستخدام التقنية السلكية

### 3- شركة سودا سيرفس<sup>1</sup> :

"شركة سودا سيرفس هي احدي شركات مجموعة سوداتل للاتصالات، وهي الشركة الأولى في السودان التي تم منحها رخصة في مجال الخدمات الهندسية والدعم الفني لشركات الإتصالات والمؤسسات العامة والخاصة والأفراد من قبل الهيئة القومية للإتصالات في جميع أنحاء البلاد. تعتبر سودا سيرفس هي خلاصة الخبرات والتجارب لتاريخ الإتصالات في السودان منذ إنشاء أول خط هاتفي (بريطانيا لربط مستعمراتها) إلى أن آلت المؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية للقطاع الخاص، وأخيراً حيث تم تحرير سوق الإتصالات بدخول عدة مشغلين للهاتف الثابت والسيار".

**أهداف شركة سودا سيرفس:** تقديم خدمات الإتصالات الهندسية المتكاملة والدعم الفني والإستشارات الفنية لجميع شركات الإتصالات والمؤسسات والشركات العامة والخاصة والأفراد بأحدث ما توصلت إليه التقنية في أقل زمن ممكن.

**رؤية الشركة:** "أن تكون شركة سوداتل للخدمات الهندسية (سودا سيرفس) الأولى في تقديم الخدمات الفنية لشركات الإتصالات في السودان والرائدة في أفريقيا".

**رسالة الشركة:** "تقديم إستشارات وحلول فنية وخدمات هندسية مميزة وبتكلفة حقيقة من خلال كادر بشرى راضى وظيفياً ومؤهل علمياً ومدرب ومواكب بإستمرار لأحدث التقنيات في مجال أجهزة ومعدات الإتصالات".

**خدمات الشركة:** تسعى الشركة بإستمرار لإرضاء طموح الزبون وان تكون دوما الرائدة والتميزة في مجال الخدمات الهندسية. وتقدم الشركة العديد من الخدمات التي تتعلق بالجوانب

(1) موقع الشركة على الانترنت <http://www.sudaservice.sd/ar>

الفنية والهندسية لمجموعة سوداتل وشركات الاتصالات الاخرى. ومن أهم الخدمات التي تقدمها الشركة ما يلي:

1- **خدمات كوابل الألياف البصرية:** يتم العمل بأحدث ما توصل إليه العلم في مجال الاتصالات وهي كوابل الألياف البصرية.

2- **مشاريع الشبكة الخارجية:** التخطيط، الدراسات، الإستشارات، التعاقد، إدارة المشاريع، الاختبارات الفيزيائية والكهربية، تقييم الشبكات دراسات التقييم ومن ثم تكلفتها والتأهيل والتعاقد لتوريد المواد وعمل الإختبارات للمواد.

3- **خدمات المقاسم والتراسل:** تركيب المقاسم الرقمية بمختلف أحجامها وأنواعها. تركيب أجهزة ووصلات التراسل للمؤسسات والشركات، تركيب أجهزة الـ VSAT تركيب أجهزة ومحطات الأقمار. توفير قطع الغيار، والتشغيل والصيانة.

4- **خدمات الطاقة:** عمل المسوحات الفنية والدراسات لتحديد إحتياجات الزبون للخدمات الإلكترونية وميكانيكية في مجال الإتصالات وغيرها. توريد وتركيب المعدات والأجهزة الكهربائية والميكانيكية وتشمل: المحولات والمولدات الكهربائية ومنظمات الجهد، الشبكات والتوصيلات الكهربائية، نظم الحماية، نظم التكييف، نظم الطاقة الشمسية والتشغيل والصيانة.

#### 4- شركة داتانت<sup>1</sup>

"شركة داتانت احدي شركات الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) نشأة كضرورة أملتها تحديات القرن الحادي والعشرين لتتحمل دوراً كبيراً ورائداً في مواجهة تبعات الألفية الثالثة للتحول إلي مجتمع المعرفة والمعلوماتية وعصر التقنيات المتقدمة في الاتصال والتواصل. أنت إلي الوجود في أكتوبر 1999م لتغطية النقص الموجود في السوق السوداني لتقنية المعلومات، والناتج عن عدم وجود خبرات حقيقية فيه مدربة بشكل كافي لتكون مؤهلة لتنفيذ مشروعات ضخمة في هذا المجال بمستويات عالمية من الجودة والإتقان. وذلك من خلال الاستفادة من كوادرات إدارة تقنية المعلومات بسوداتل، الحاصلين علي تدريب متقدم في كل مجالات تقنية المعلومات من كبريات الشركات ومراكز التدريب في العالم، ومن ثم صقلوا هذا التدريب بالخبرة العملية داخل سوداتل وتم تنفيذ عديد من المشروعات التي عادت بالفائدة علي سوداتل في خفض كثير من التكاليف وبنود الصرف بشكل دراماتيكي علي جمع ونقل المعلومات وتجويد الأداء والخدمات". ومن أهم الخدمات التي تقدمها الشركة ما يلي:

1- **مركز خدمات العملاء الآلي (Call Center)** توفر داتانت مركز خدمات مشتركين بأحدث التقنيات العالمية لكافة الجهات مثل شركات الطيران و البنوك وشرطة المرور والنجدة والدفاع المدني الخ.

(1) منشورات وإصدارات الشركة وموقع الشركة علي الانترنت <http://www.datanet-sd.net/mainAr.html>

2- **خدمة أمن المنشآت:** توفر الشركة خدمة امن المعلومات وامن المباني بأحدث التقنيات الحديثة وهى خدمة للشركات والمؤسسات والوزارات بحيث توفر الآتي: ضبط الحضور والغياب. إدارة الأحداث إنذار الحريق. ضبط الأبواب (دخول بالبطاقة أو دخول بالبطاقة والرمز السري أو بالبطاقة والرمز السري والبصمة). كاميرات المراقبة. ضبط الطاقة.

3- **نظام الأمن المتكامل:** يتكون نظام الأمن المتكامل من مجموعة من الأدوات: التحكم في الدخول والخروج وتستخدم كاميرات الدوائر المغلقة (CCTV) لمراقبة كل الأماكن لحفظ الأمن وتكون مدمجة مع نظام الأمن المتكامل ليتم التحكم فيها من غرفة التحكم الرئيسية.

4- **مبيعات الأجهزة:** توفر داتانت أحدث أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها وأجهزة ربط الشبكات بمختلف أنواعها والمخدمات من كبريات الشركات العالمية وغيرها من الخدمات التي تقدمها الشركة.

#### 4- شركة تراسل<sup>1</sup>:

"هي إحدى شركات مجموعة سوداتل أنشأت شركة "تراسل تليكوم" في العام 2009م كإحدى شركات سوداتل ضمن خطة شركة سوداتل للتحويل إلى مجموعة شركات متخصصة، وتعمل شركة "تراسل تليكوم" لتقديم الخدمات في مجالات نقل الصوت والمعلومات على المستوى القومي والعالمي حيث توفر خدماتها لكل مشغلي الاتصالات العاملين بالسودان وتعتمد الشركة في تقديم خدماتها على تقنيات متطورة من خلال الكابلات الضوئية والتي تبلغ حوالي 10ألف كيلو متر، هذا بالإضافة للكوابل القارية ومحطات الأقمار الصناعية مثل إنتلسات وعربسات وكذلك عبر المايكرويف... هذا مما يجعل "تراسل تليكوم" من الشركات الرائدة في تقديم خدمات الاتصالات المتكاملة لمشغلي الاتصالات المحليين وكذلك مشغلي الاتصالات الدولية".

**رؤية الشركة:** "أن نكون الأول في تحقيق وتقديم أفضل وأجود الخدمات لعملائنا في السوق المحلي والعالمي مع المواكبة المستمرة للتطورات العالمية".

**رسالة الشركة:** "تسعي لتقديم خدمات متطورة تفوق تطلعات العملاء وذلك باستخدام تقانة متطورة من خلال كادر بشري مؤهل وراضي وظيفياً لتحقيق الربحية المطلوبة حتي نساهم في تنمية مجتمعاتنا".

#### أهداف الشركة:

\* الإستغلال الأمثل للشبكة الواسعة التي تمتلكها الشركة لتوفير خدمات التراسل بكفاءة عالية للمشغلين المحليين مع وضع إعتبار خاص لمشغلي المجموعة .

\* تحقيق أقصى ربح إيرادي ممكن في ظل وجود منافسين في المجال .

(1) موقع مجموعة سوداتل علي الانترنت /<http://www.sudatel.sd/>

\* ضمان جودة الخدمة وتخفيض تكلفة التراسل بالتحول إلي الكوابل وحصر التراسل عبر الأقمار عند الضرورة فقط.

\* العمل علي التحول إلي نقطة عبور لنقل الحركة العابرة لمختلف المشغلين من خلال تقديم الأسعار التنافسية و الخدمة الجيدة.

\* توفير ساعات إضافية لخدمة الإنترنت وتسويقها للمشغلين المحليين ومشغلي دول الجوار.  
\* تنشيط العلاقات التجارية مع المشغلين الدوليين والمحليين وذلك بتبادل الزيارات والخبرات لمجابهة الوضع التنافسي في السوق المحلي والإقليمي والدولي .

\* المتابعة اللصيقة للخدمات المقدمة للمشغلين من حيث الاتصال والمبادرة للتسويق ثم التوصيل والصيانة بصورة سريعة.

\* تقديم أسعار تنافسية طويلة الأجل للمشغلين (IRU) بهدف زيادة الحصة السوقية لشركة تراسل تيلكوم في ظل احتدام المنافسة ما بين شركتي التراسل تيلكوم وكنار لجذب المشغلين حالياً.

**خدمات الشركة:** تقديم وتوفير خدمات نقل الاتصالات والأصوات والانترنت والرسائل والبيانات علي الصعيد المحلي والدولي والعمل في خدمات نقل الاتصالات المحلية والدولية.

#### 6- أكاديمية سوداتل لاتصالات "سودا كاد"<sup>1</sup>

في إطار مساعي الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) المستمرة والرامية الى ترقية و رفع معدلات الأداء برفع كفاءة العنصر البشري و استمراراً لتأهيل و صقل مهارات كوادرها بالتدريب و تفعيل قدراتهم في شتى المجالات بما في ذلك نشاط البحث التشغيلي, بالإضافة إلى تلبية بعض المتطلبات التدريبية على المستوى القومي وفق الحاجة التدريبية في مجالات الاتصالات و المعلومات فقد قررت في أغسطس 2005م قيام مشروع "أكاديمية سوداتل للاتصالات" لتخدم سوداتل و مجموعة الشركات التابعة لها مثل سودا سيرفس، داتانت، سودانت وغيرها، و ذلك بمباني مركز تدريب الاتصالات التابع للشركة والذي يقع في الخرطوم جنوب بجوار حديقة القرشي. تم تكليف فريق عمل مكون من مدير المشروع (من سوداتل) ومستشار (من خارج الشركة) لإعداد تصور متكامل للأكاديمية. و تم ابتعاث الفريق إلى كل من الصين و ماليزيا و الإمارات و مصر للاستفادة من تجاربهم في التدريب في مجال الاتصالات. كما اطلع الفريق على التجربة البريطانية و تعرف على الأنماط الحديثة للتدريب عند المشغلين في بيئة تنافسية. أعد الفريق تصوراً مبدئياً اشتمل على ثلاث خيارات وهي:

1- الاكتفاء بوحدة لتنسيق التدريب تابعة لإدارة تنمية الموارد البشرية.

(1) موقع الأكاديمية علي الانترنت <http://www.sudacad.net>

2- الإبقاء على مركز التدريب مع ترقيته و تطويره و إضافة نشاط البحث التشغيلي إليه وتسميته "أكاديمية سوداتل للاتصالات".

3- إنشاء أكاديمية تعليمية و تدريبية.

اختارت اللجنة التنفيذية التابعة لمجلس إدارة سوداتل الخيار الثاني بعد عرض التصور عليها في 2006/3/16م وأوصت بالتركيز على التدريب في المجالات الفنية و الإدارية في مجال الاتصالات و التدريب القومي و الاهتمام بالبحوث التشغيلية وأن تصبح الأكاديمية مستقلة ادارياً. **رؤية الأكاديمية:** "هي أن تصبح مركزاً للتميز المستمر في التدريب و البحوث التشغيلية محلياً وقومياً وعالمياً".

**رسالة الأكاديمية:** "هي تقديم دورات تدريبية عالية الجودة بتكلفة مناسبة و مطابقة للحاجة التدريبية ينفذها مدربون أكفاء وباستخدام معامل حديثة ووسائل تدريب متطورة و خلال فترات تدريب مناسبة. مع المتابعة لتوكيد الفائدة من التدريب و تعظيم العائد التدريبي مع الاهتمام برضا المتدربين. إضافة لإجراء البحوث. التشغيلية".

**أهداف الأكاديمية:** "تهدف أكاديمية سوداتل للاتصالات الى تدريب و تنمية مهارات كوادر شركة سوداتل ومجموعة الشركات التابعة لها (سودا سيرفس، داتانت، وغيرها (في مجال الاتصالات و المعلومات بالإضافة إلى الاهتمام بالبحوث التشغيلي. وتشمل البرامج الإدارية في مجال الإدارة و المالية و التسويق و المبيعات و ثقافة الشركة. و تقوم الأكاديمية بالتدريب القومي كمساهمة في تنمية و ترقية المجتمع السوداني. ويتم التركيز بنسبة 75% على التدريب لسوداتل والشركات التابعة لها و بنسبة 25% على التدريب القومي"<sup>1</sup>.

#### إستراتيجية الأكاديمية

\* القيام بمهام التدريب في مجال الاتصالات و المعلومات و الجوانب الإدارية و المالية و التسويقية المرتبطة بالاتصالات. تغطية مجالات التقنية الحديثة الفنية و الإدارية و المالية.

\* مراقبة التطورات في مجالات التقنية المختلفة و العمل على تنفيذ مشروعات تجريبية للتقنيات الجديدة و القيام بتدريب كوادر سوداتل و الشركات التابعة لها.

\* إقامة علاقات وصلات مع شركات و مؤسسات الاتصالات و مؤسسات التعليم العالي و التدريب بالداخل و الخارج. و العمل كمركز للبحوث في مجال الاتصالات و المعلوماتية من الناحية التشغيلية إضافة للمجالات التجارية و الإدارية.

\* العمل كمستودع الكتروني للمعلومات الفنية بحيث يتم حفظ و استدعاء المعلومات بصورة سهلة و متقنة و التعاون مع المصنعين لتكنولوجيا الاتصالات في بناء المعامل و المختبرات.

\* العمل بأسس تجارية (Business Unit) و مراعاة جوانب التكلفة و الفائدة و تجنب الخسارة.

(1) موقع الأكاديمية علي الانترنت <http://www.sudacad.sd>

\* الاستقلال الادارى وإنشاء هيكل أدارى يضم مجلس إدارة وإدارة تنفيذية. والاعتماد على أقل عدد ممكن من القوى العاملة في إطار الهيكل الادارى والاستعانة لتنفيذ بعض الأنشطة ببعض الجهات المتخصصة مع إمكانية توظيف عدد مقدر من المدربين الأكفاء ليصبحوا عنصر القوة والريادة بالنسبة للأكاديمية. واستكمال الوظائف بالأكاديمية تدريجياً وإعطاء الأولوية للوظائف القيادية العليا للتمكن من التأسيس وكذلك وظائف المدربين ليتم تدريبهم بالصورة المطلوبة قبل فترة كافية من بدء تشغيل الأكاديمية ثم متابعة التوظيف حسب الحاجة.

\*التسجيل لدى الجهات المرخصة للنشاط الاكاديمى أو التدريبي بالدولة. تقديم دورات تدريبية متطورة قادرة على المنافسة محلياً و إقليمياً و دولياً.

\*إعتبار أكاديمية سوداتل الجهة المسؤولة عن التدريب ولا تلجأ سوداتل ولا الشركات التابعة لها للتدريب خارج الأكاديمية إلا إذا لم تتمكن من تقديم الجودة و التكلفة والنوع المطلوب من التدريب.

7- شركة سوداسات تم تأسيس شركة سوداسات في أبريل 2007 كشركة بين الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) وشركة حجار القابضة لتوفير خدمات للاتصالات عبر الأقمار الصناعية (vsat) بأحدث تقنية لنقل وتوطين أحدث ما وصلت إليه صناعة الاتصالات من تكنولوجيا عالميه بجميع بقاع السودان. توفر شركة سوداسات الخدمات التالية عبر الأقمار الصناعية<sup>1</sup>:

1- إرسال البيانات(data) وخدمات الهاتف.

2- تبادل المعلومات (internet).

3- توصيل خدمات إرسال البيانات والخدمات الهاتفية للشركات والمؤسسات بأفرعها المختلفة.

4- توصيل خدمات الهاتف من محطات الأقمار الصناعية لربط كل المواقع النائية مع الشبكة القومية لسوداتل قومياً وعالمياً.

5- خدمات الهاتف عبر الانترنت.

"إستراتيجية سوداسات لتقديم أجود الحلول تعاقدت سوداسات مع إحدى كبريات الشركات ف صناعة إتصالات الأقمار الصناعية وتم تركيب المحطة الرئيسية بأمر حراز(مجمع الأقمار الصناعية لسوداتل). ضمت الشركة عدد من المهندسين الأكفاء وذوي الخبرة للقيام بعملية التركيب، التشغيل والصيانة"<sup>2</sup>.

4-2-3 شركة كنار للاتصالات<sup>3</sup>:

تأسست شركة كنار للاتصالات بالسودان في أبريل 2005م، لتقديم خدمات هاتف وبيانات وانترنت فائق السرعة؛ مستخدمة في شبكتها تطبيقات ما يعرف بـ NGN المعتمدة على

(1) موقع شركة سوداسات <http://www.sudasat.sd>

(2) موقع شركة سوداسات، مرجع سابق.

(3) موقع شركة كنار للاتصالات علي الانترنت <http://www.canar.sd>

برتوكولات الإنترنت الـ IP، كما تعتمد تقنيات متطورة أخرى في تقديم خدماتها بما في ذلك الكابلات الصوتية والشبكات اللاسلكية.

**رؤية الشركة:** "تتطلع شركة كنار لأن تصبح الإختيار الأول للمواطن السوداني في مجال الإتصالات وذلك من خلال التفكير الدؤوب واستخدام أفضل الأساليب لتطوير أعمال المشتركين".

**مهمة الشركة:** "تسعي الشركة أن يكون العملاء والمشاركين هم محور اهتمامها، لذا تضعهم على رأس هرم أولوياتها، وتكرس التزامها الأول نحوهم ونحو متطلباتهم وإحتياجاتهم، فنجاحهم هو انعكاس لنجاح الشركة".

**أهداف الشركة:** تهدف الشركة لخلق علاقة شراكة قوية ومستمرة مع عملائها، لفتح المجال واسعاً للإستفادة من شبكة الشركة في تقديم خدمات متميزة عالية الجودة لمختلف شرائح المجتمع السوداني. والمساهمة في تطوير البنية التحتية للإتصالات ورفع كفاءة الكادر الوطني. تقدم شركة كنار عدة خدمات في مجال الهاتف الثابت والانترنت لجميع شرائح المجتمع من الأفراد والمؤسسات.

#### 4-2-4 شركة MTN للإتصالات<sup>1</sup>

ام تي ان هي شركة عالمية حديثة أطلقت نشاطاتها في سوق الإتصالات السودانية في يوليو عام 2005م حيث فازت شركة ام تي ان، عبر كيانها القانوني "بشائر للإتصالات" بالرخصة الثانية للنظام العالمي للإتصالات الجواله في السودان في أيلول 2004. بدأت أول مشاريع شركة ام تي ان للإتصالات في عام 1990 في غانا، تلي ذلك تواجد أريبا في بينين عام 1999 وفي سوريا عام 2001 وفي ليبيريا عام 2002 وفي اليمن عام 2003 وفي قبرص وغينيا بيساو عام 2004 وغينيا كوناكري وأفغانستان عام 2006.

تشير إصدارات الشركة الي "ان فلسفة الشركة تقوم علي الاستثمار بشكل نشيط وزادنا هو سمعتنا، أرباحنا ومشاركينا، نريد ان نكون هنا حيث النجاح في المستقبل، لذلك فإننا نؤمن انه كما يجب ان نحقق أرباح فانه يقع على عاتقنا تنمية وتطوير المجتمعات التي نعمل بها"<sup>2</sup>. تقدم الشركة العديد من الخدمات التي تتعلق بالهاتف السيار وخدمات الانترنت والبريد الالكتروني وغيرها من خدمات الإتصالات.

(1) موقع الشركة علي شبكة الانترنت <http://www.mtn.sd/ar/sub.aspx>  
(2) المصدر السابق

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

### 5-1 أسلوب ومنهجية الدراسة:

يعتبر المنهج العمود الفقري في تصميم البحوث لأنه الخطة التي تحتوي علي الأطر والتي يحدد من خلالها المفاهيم والمعاني الإجرائية ووسيلة جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة ومجالاتها. "ويعرف المنهج علي انه مجموعة الأطر والإجراءات والخطوات التي وصفها الباحث عند دراسته لمشكلة البحث"<sup>1</sup>. وكذلك يعرف المنهج العلمي علي انه "مجموعة من القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلي الحقيقة. وقد تكون هذه الحقيقة جديدة أو أن الباحث يرغب في إيصالها للآخرين بغية تعريفهم بها، فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية"<sup>2</sup>.

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، وكذلك استخدم منهج دراسة الحالة ويعد هذا المنهج مناسب لهذا البحث لما يوفره من بيانات دقيقة وتفصيلية عن الحالات موضوع الدراسة ولملائمته الدراسات الإستراتيجية، وكذلك استخدم أسلوب المقارنة، كما استخدم أسلوب التحليل الإحصائي، وتحديدًا برنامج (SPSS) لتحليل البيانات واختبار فروض البحث. يهدف أسلوب دراسة الحالة إلي التعرف على خصائص ومضمون حالة أو ظاهرة واحدة أو مجموعة حالات أو ظواهر بصورة مفصلة ودقيقة، ثم جمع معلومات مفصلة ودقيقة عنها وتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها بطريقة علمية وموضوعية للحصول علي نتائج محددة يمكن تعميمها واقتراح أساليب معالجتها علي حالات أخرى مشابهة. بصورة عامة يمكن تعريف منهج دراسة الحالة بحسب رأي بعض الكتاب بأنه عبارة عن "بحث متعمق لحالة محددة بهدف الوصول إلي نتائج يمكن تعميمها علي حالات أخرى مشابهة"<sup>3</sup>.

### 5-1-1 مجتمع الدراسة وتحديد العينة

يتكون مجتمع البحث من قطاع الاتصالات السودانية؛ والذي يضم الهيئة القومية للاتصالات؛ وهي الجهة الحكومية المشرفة علي قطاع الاتصالات في السودان، وشركات الاتصالات العاملة في السودان أو ما يعرف "بمشغلي الاتصالات" وتتكون من: مجموعة شركات سوداتل للاتصالات المحدودة، شركة زين للاتصالات، شركة MTN للاتصالات، وشركة كنار للاتصالات. تم إجراء هذه الدراسة علي جميع شركات الاتصالات السودانية ماعدا شركة زين للاتصالات التي لم تقبل تقديم المعلومات المطلوبة للباحث ولذلك استثناءها من الدراسة. تم تقسيم

(1) احمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، 1999م) ص 113

(2) محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، 1999) ص 121

(3) محمد عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص 44

مجتمع الدراسة إلي ثلاثة أقسام: المستوى الأول ويتمثل في طبقة الإدارة العليا والذي يتكون من المدير العام ونوابه ومساعديه ومدراء الشركات التابعة ومدراء الإدارات الرئيسية، وفي هذا المستوى اتبع الباحث أسلوب الحصر الشامل وذلك لعدة مبررات منها: تتميز طريقة الحصر الشامل عن أسلوب العينة في أنها تعطي البحث دقة ومصداقية أكبر من نظام العينات، وأيضاً لطبيعة موضوع البحث والذي يتركز في مستوى الإدارة العليا، وكذلك لقلة عدد أفراد مستوى الإدارة العليا. وفي المستوى الثاني تم اخذ عينة عشوائية قوامها 50% من نسبة مفردات هذا المستوى ويعد نسبياً قليلة لكنها اكبر من طبقة الإدارة العليا بكثير، وكذلك يساهم هذا المستوى في عملية الإدارة الإستراتيجية. وفي المستوى الثالث تم اخذ عينة عشوائية 10% من نسبة أفراد الإدارة التشغيلية. وتم إتباع هذا الترتيب في جميع الشركات.

### 5-1-2 أدوات جمع بيانات الدراسة الميدانية:

استخدم في عملية جمع البيانات الأولية عن مجتمع الدراسة عدة أدوات أهمها الاستبيان: وهو "مجموعة من الأسئلة المترابطة والمدونة من قبل الباحث في استمارة خاصة مصممة للحصول علي البيانات والحقائق المختلفة من مصادرها الأصلية"<sup>1</sup>. وكذلك يعرف بأنه "مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين"<sup>2</sup>.

### 5-1-3 إعداد وتصميم الاستبيان:

أعد الباحث استبيانين لجمع البيانات عن مجتمع الدراسة. الاستبيان الأول: موجه للإدارة العليا والوسطي في جميع شركات الاتصالات العاملة في السودان، ويتكون الاستبيان الأول من ثلاثة أقسام: القسم الأول: يحتوي علي 12 سؤال عن البيانات الشخصية والديمغرافية لإفراد العينة والغرض منها معرفة خصائص وصفات مجتمع البحث. القسم الثاني: يحتوي علي 49 سؤال مغلق عن موضوع البحث ويتم الإجابة عن هذا القسم من خلال 5 خيارات للإجابات يختار المبحوث منها إجابة واحدة فقط لكل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي. ويعتبر (هذا المقياس) من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته حيث يشير أفراد العينة الخاضعين للاختبار علي مدي موافقتهم (موافق... غير موافق) علي كل عبارة من العبارات التي يتكون منها الاتجاه (المقياس) المقترح وتتلخص خطواته هنا علي النحو التالي<sup>3</sup>:

- 1- اختيار عدد من العبارات التي تتعلق بآراء ومشاعر مفردات العينة نحو موضوع معين.
- 2- تصنيف كل عبارة من العبارات من قبل الباحث علي معيار خماسي (الموافقة- عدم الموافقة) بالنسبة للاتجاه محل البحث.

(1) احمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص 119

(2) محمد عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص 66.

(3) محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين (عمان: دار وائل للنشر، 2002م) ص 135

3- توضع جميع العبارات المراد قياسها في جانب ويوضع المقياس علي الجانب الآخر.  
4- بعد تطبيق هذا المقياس يتم تجميع الآراء ويتم القياس علي أفضل اختيار من الخصائص والتي يليها حتي العبارة الأقل في الأهمية. ويتميز هذا المقياس بما يلي<sup>1</sup>:  
أ- ان المستقصي منه يفضل الإجابة علي مثل هذا النوع من الأسئلة لسهولة.  
ب- أنها تمكن الباحث من إجراء المقارنات السريعة من إجابات المستقصي منهم.  
القسم الثالث: يحتوي علي 15 سؤال مغلق الغرض منها تقييم أداء كل شركة وإجراء مقارنة بين الشركات الثلاثة، وكذلك يحتوي هذا القسم علي 5 أسئلة مفتوحة تتضمن عدة محاور تهدف إلي إعطاء المبحوث فرصة في التعبير عن إجابته وفق أسلوبه وما يراه من آراء وأفكار وملاحظات واقتراحات وغيرها.

أما الاستبيان الثاني: فهو موجه إلي الإدارة التشغيلية في شركات الاتصالات السودانية ويتكون هذا الاستبيان من ثلاثة أقسام: القسم الأول ويحتوي علي 12 سؤال عن بيانات أفراد العينة الشخصية والديمغرافية، ويتألف القسم الثاني من 34 سؤال مغلق عن موضوع البحث، بينما يحتوي القسم الثالث علي 5 أسئلة مفتوحة.

#### 5-1-4 عملية تحكيم الاستبيانين:

قام الباحث بمراجعة الاستبيانين بدقة ومن ثم عرضهما علي الأستاذ المشرف علي الرسالة وتم إجراء بعض التعديلات. ومن ثم تم توزيع الاستبيانين ومرفق معهما خطة البحث للتحكيم والتقييم علي العديد من أساتذة إدارة الأعمال في الجامعات السودانية وكذلك تم عرضهما علي خبير في الإحصاء والتحليل الإحصائي انظر ملحق (5) قائمة المحكمين. وبعد فترة تتراوح ما بين أسبوعين إلي شهر تم جمع الاستبيانين والخطة من المحكمين، ولقد جاءت معظم آراء المحكمين تؤكد صلاحية وجودة وشمول الاستبيانين وفعاليتها في تحقيق أهداف البحث، بل بعض المحكمين أثني علي تنظيم الاستبيانين، والبعض الأخر، ذكر بعض الملاحظات، وقام الباحث بإجراء التعديلات التي ذكرت إضافة إلي تعديلات وموجهات الأستاذ المشرف. وبعد إجراء جميع التعديلات علي الاستبيانين ومراجعتهم بدقة من جميع النواحي ثم عرضهما علي الأستاذ المشرف والذي وافق علي أجازتهما في صورتها النهائية.

#### 5-1-5 عملية توزيع وجمع الاستبيانين والصعوبات التي واجهتها الباحثة:

بعد تحديد مجتمع الدراسة وتحديد عينة البحث بدقة شرع الباحث في التحضير والترتيب لعملية توزيع وجمع الاستبيانين فكانت أولى الخطوات أن تم الاتصال بجميع شركات الاتصالات السودانية. وقد أبدت بعض شركات الاتصالات تعاوناً جيداً مع الباحثة، والبعض الأخر كان خلاف ذلك. فوجدت الباحثة تعاوناً مقدراً من شركة كنار للاتصالات حيث وافق مديرها العام علي

(1) المرجع السابق، ص 135

الدراسة بمجرد تسليمه خطاب من الجامعة وخطاب من الباحث يوضح أهداف الدراسة وأهميتها لقطاع الاتصالات وكلف مدير إدارة الموارد البشرية لمساعدة الباحث في عملية توزيع وجمع الاستثمارات من المبحوثين. كذلك تم تسليم الرئيس التنفيذي لمجموعة سوداتل للاتصالات المحدودة خطاب من الجامعة يرجو من الشركة مساعدة الباحث، وخطاب آخر صادر من الهيئة القومية للاتصالات ينص علي أهمية الدراسة ويرجو من الشركة مساعدة الباحث وتزويده بالبيانات المطلوبة للبحث، وكذلك حرر الباحث خطاب يوضح فيه أهمية البحث وأهدافه وفائدته لقطاع الاتصالات السودانية عموما وللشركة تحديدا. جاء رد الإدارة بالموافقة علي إجراء هذه الدراسة في جميع شركات مجموعة سوداتل، وتم تكليف إدارة الموارد البشرية والإدارية والتي كلفت مدير قسم الموارد البشرية برئاسة المجموعة للمتابعة والتنسيق مع الباحث في كل ما يتعلق بالدراسة ووجد الباحث تعاوناً وتعاملاً جيداً من مدير قسم الموارد البشرية وتولي بنفسه توزيع الاستبيانات علي رئاسة الشركة وشركة سوداني وكلف في كل شركة مندوب لمساعدة الباحث في عملية توزيع الاستثمارات فبعضهم تعاون وساعد الباحث والبعض الآخر اعتذر نسبة لظروف عمله، وبذلك عظمت المهمة بل تضاعفت فبذل الباحث جهداً كبيراً في عملية توزيع وجمع الاستبيانات في هذه الشركات، فبعض المبحوثين استجابوا وتعاونوا بصورة ممتازة والبعض الآخر ضيع الاستثمارات مما استدعى إعادة توزيع بعض الاستثمارات عدة مرات.

أما شركة MTN للاتصالات-السودان فقد اتبع الباحث معها نفس الخطوات السابقة، وفي بداية الأمر رحبت أدارتها بموضوع البحث وتحملت لموضوع البحث ووعدت الباحث بالتعاون والمساعدة في كل ما يتعلق بالبحث وكلفت احد منسوبيها للمتابعة والتنسيق مع الباحث، وتم تحديد عينة الدراسة المستهدفة في الشركة بكل دقة ويسر. وبعد التشاور مع إدارة الشركة بواسطة الموظف المكلف حول الترتيب لتوزيع وجمع الاستثمارات تم إبلاغ الباحث بان إدارة الشركة سوف تتولي عملية توزيع وجمع الاستثمارات وبالفعل قام الباحث بتسليم الاستثمارات حسب الاتفاق السابق وحددت الشركة للباحث فترة 3 أسابيع من تاريخ استلام الاستثمارات لاسترجاعها وبعد أن مضت تلك المدة قام الباحث بمراجعة الشركة وإبلاغ بان إدارة الشركة تتحفظ علي توزيع الاستثمارات وان لها ملاحظات علي معظم الاستثمارات وان إدارة الشركة تعتذر للباحث عن توزيع الاستثمارات لأسباب تتعلق بسرية المعلومات. لكن رغم ذلك لم ييأس الباحث وبذل جهداً كبيراً وقام بعدة محاولات لإقناع إدارة الشركة بان الاستثمارات لا تحوي أسئلة تتعلق بسرية المعلومات قد يستفيد منها المنافس. وان من أهم أهداف هذه الدراسة المساهمة في تطوير قطاع الاتصالات السودانية، وتم تعزيز ذلك بخطاب من الهيئة القومية للاتصالات، وبعد هذا المجهود وافقت إدارة الشركة علي توزيع الاستثمارات، وتولي نائب المدير العام الإشراف علي هذه العملية حتي نهايتها.

أما فيما يتعلق بشركة زين للاتصالات فقد تم تسليم إدارتها خطاب من الجامعة وخطاب من الهيئة القومية وخطاب آخر من الباحث يوضح أهمية الدراسة وأهدافها وفوائدها لقطاع الاتصالات عموماً وللشركة بصورة خاصة باعتبار ان الشركة أول شركة سودانية للهاتف الجوال كانت تعمل تحت مسمى موبيل سايقا. وبعد مجهود كبير بذل تم ترتيب لقاء بين الباحث وأحد مساعدي المدير العام حول موضوع البحث ودار نقاش مفيد بين الطرفين وبناء على ذلك كان يتوقع الباحث التعاون والموافقة وبل والتشجيع وذلك وفقا لمجري الحوار، لكن للأسف الشديد أفيد الباحث بعد مرور أكثر من ثلاثة أشهر بأن الشركة تعتذر عن عدم الموافقة على البحث لأسباب تتعلق بسرية عملها. رغم ذلك بذل الباحث عدة محاولات لإقناع الشركة بالموافقة على إجراء هذه الدراسة فيها لكن لم تتكلم كل هذه الجهود بالنجاح.

#### جدول (5-1) يوضح عملية توزيع وجمع الاستبيان الأول

واستجابة المبحوثين (الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات)

نسبة استجابة المبحوثين %	الاستمارات التي تم استرجاعها من المبحوثين	الاستمارات التي تم توزيعها على المبحوثين	شركات الاتصالات السودانية التي وافقت على الدراسة
55.6	50	90	مجموعة سوداتل للاتصالات المحدودة
63	34	54	شركة MTN للاتصالات-السودان
54.2	13	24	شركة كنار للاتصالات
57.7	97	168	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على الاستبيان، 2009م.

يوضح الجدول (5-1) أن الباحث قام بتوزيع 90 استمارة من الاستبيان الأول على مجموعة شركات سوداتل للاتصالات المحدودة وتم استرجاع منها 50 استمارة وهي صالحة للتحليل وبنسبة استجابة بلغت 55.6% من المبحوثين. وأيضاً تم توزيع 54 استمارة على المبحوثين في شركة MTN للاتصالات وتم استرجاع منها 34 استمارة بنسبة استجابة 63% من أفراد العينة. وكذلك تم توزيع 24 استمارة على المبحوثين في شركة كنار للاتصالات وتم استرجاع 13 استمارة بنسبة استجابة بلغت 54.6% من المبحوثين.

يلاحظ أن مجموع عدد الاستمارات التي تم توزيعها على المبحوثين في الشركات الثلاثة بلغت 168 استمارة تم استرجاع منها 97 استمارة فقط وبنسبة استجابة بلغت 57.7% من إجمالي

المبحوثين في الشركات الثلاثة. يلاحظ أن نسبة استجابة المبحوثين أكبر من المتوسط وتعتبر هذه النسبة كبيرة ومعقولة وتحقق أهداف البحث. "تعتبر العينة من الحجم 30 عينة كبيرة<sup>1</sup>". استخدم في هذه الدراسة اختبار كرونباخ ألفا أو ما يعرف بمقياس ألفا كرونباخ لقياس معامل الثبات (الاتساق، اختبار القول، الاعتمادية) ويقصد به درجة ثبات إجابات المستقضي منهم/ المبحوثين في حالة تكرار توزيع الاستبيانات عليهم مرة أخرى أو عدة مرات مختلفة حيث أن هذا التوزيع المتكرر يظهر مدي خلو إجابات المبحوثين من تأثير العشوائية بما يعني استقرار نتائج المقياس وبالتالي نتائج البحث.

**جدول (5-2) يوضح اختبار اعتمادية وثبات الاستبيان الأول بمقياس ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.937	49

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

ينبين من الجدول (5-2) أن قيمة اختبار ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي تشير إلي أن معامل ألفا كرونباخ يبلغ حوالي 0.937 أي تقريبا 94% وهذا يدل علي أن الاستبانة ذات اعتمادية عالية وثبات عالي وهذا مؤشر ممتاز سينعكس إيجابا علي نتائج هذه الدراسة. وبالإضافة إلي ما تقدم فإن الباحث قام بقياس الصدق والثبات في إجابات أفراد العينة من خلال طرح ثلاثة أسئلة تحمل نفس الإجابة، وتم صياغتها بصيغ مختلفة ومن ثم تم وضعها بصور متباعدة في الاستبيان وجاءت إجابات المبحوثين متحدة وهذا يدعم مصداقية وثبات إجابات المبحوثين.

(1) محمد بلال الزعبي، وعباس الطلافحة، النظام الإحصائي "SPSS" فهم وتحليل البيانات الإحصائية (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2003م، ط 2) ص 153

**جدول (3-5) يوضح أوزان إجابات المبحوثين وفق مقياس ليكرت الخماسي**

أوزان إجابات المبحوثين	إجابات المبحوثين وفق مقياس ليكرت
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	لا ادري
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث، 2009م.

يتضح من الجدول (3-5) ان حساب الوسط الفرضي لهذه الأوزان علي النحو التالي:

$$\text{الوسط الحسابي الفرضي يساوي مجموع الأوزان} \div \text{عدد الأوزان} = 15 \div 5 = 3$$

إذن الوسط الحسابي الفرضي لهذا البحث هو (3). إن الهدف من حساب الوسط الفرضي هو مقارنته مع الوسط الفعلي لأوزان إجابات المبحوثين. فإذا كانت قيمة الوسط الفعلي أكبر من قيمة الوسط الفرضي فان هذا يدل علي موافقة غالبية أفراد العينة. أما إذا كانت قيمة الوسط الفعلي أقل من الوسط الفرضي فان هذا يدل علي عدم موافقة غالبية أفراد العينة.

**5-2 عملية عرض وتحليل الاستبيانيين:**

استخدم في هذا البحث العديد من المقاييس والاختبارات الإحصائية الوصفية والاستدلالية. وكذلك استخدم في عملية تحليل البيانات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ويعتبر هذا البرنامج من البرامج الشائعة الاستخدام في مجال تحليل البيانات الخاصة بالأبحاث والدراسات الإنسانية وذلك لما يتمتع به من مميزات وقدرات تحليلية ومرونة فائقة وسهولة استخدامه، ويسر إدخال البيانات ومعالجتها وغيرها من المزايا.

**5-2-1 عرض وتحليل أسئلة الاستبيان الأول:**

**1- القسم الأول من الاستبيان الأول:** يهدف هذا القسم إلي التعرف علي الخصائص الشخصية والديمغرافية للمبحوثين والتي تساعد في التعرف علي خصائص مجتمع الدراسة.

**جدول (4-5) يوضح تصنيف المبحوثين حسب النوع**

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	85	87.6
أنثى	11	11.3
الذين امتنعوا عن الإجابة	1	1
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

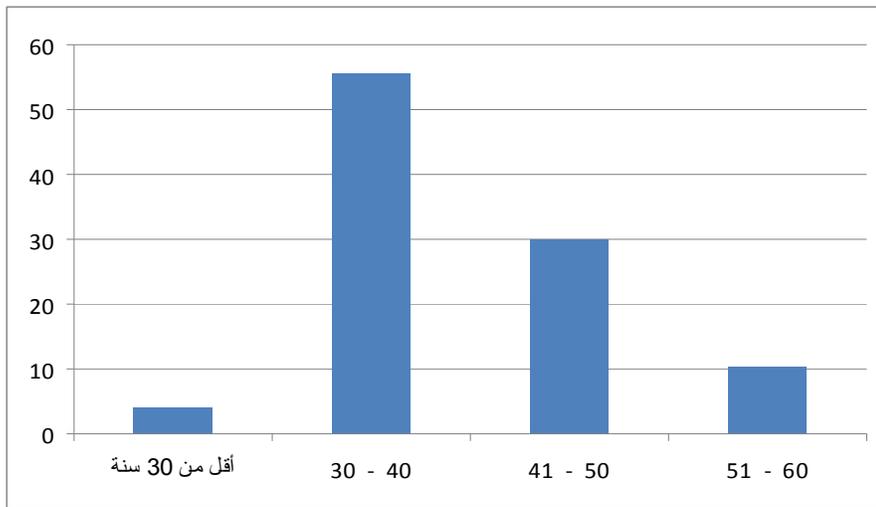
يشير الجدول (4-5) إلى أن نسبة 87.6% من المبحوثين ذكور وأن نسبة 11.3% من أفراد العينة من الإناث وأن نسبة 1% من المبحوثين امتنع عن الإجابة وهو شخص واحد فقط. يستنتج من هذا الجدول أن نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الإناث وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من القيادات الإدارية العليا والوسطي في شركات الاتصالات السودانية من الذكور وهذا ملاحظ في كل المنظمات السودانية. قد يكون السبب في ذلك يرجع إلي ثقافة المجتمع التي قد لا تفضل تقدم الأنثى على الرجل في كثير من مناحي الحياة العملية والاجتماعية أو قد تكون لأسباب أخرى.

جدول (5-5) يوضح تصنيف المبحوثين حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	4	4.1
من 30 إلى 40 سنة	54	55.7
من 41 إلى 50 سنة	29	29.9
من 51 إلى 60 سنة	10	10.3
أكثر من 60	صفر	صفر
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (1-5) يوضح تصنيف المبحوثين حسب الفئة العمرية



يتبين من الجدول (5-5) أن نسبة 4.1% من المبحوثين تقع أعمارهم تحت 30 سنة وأن نسبة 55.7% تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة وأن نسبة 29.9% تتراوح أعمارهم ما بين

41 إلى 50 سنة وأن نسبة 10.3% من المبحوثين تقع أعمارهم ما بين 51 و 60 سنة بينما لا يوجد من المبحوثين من يبلغ عمره أكثر من 60 سنة. يستنتج من خلال ما تقدم أن معظم المبحوثين تقع أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة وهذا يشير إلى أن شركات الاتصالات السودانية تعين الشباب وهذا مؤشر إيجابي. وكذلك يلاحظ من هذا الجدول أن توزيع أعمار المبحوثين يتسم بالتوازن النسبي إلى حد ما ولعل ذلك يدعم تواصل الأجيال.

**جدول (5-6) يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين**

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة %
متزوج	76	78.4
عازب	18	18.6
مطلق	3	3
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

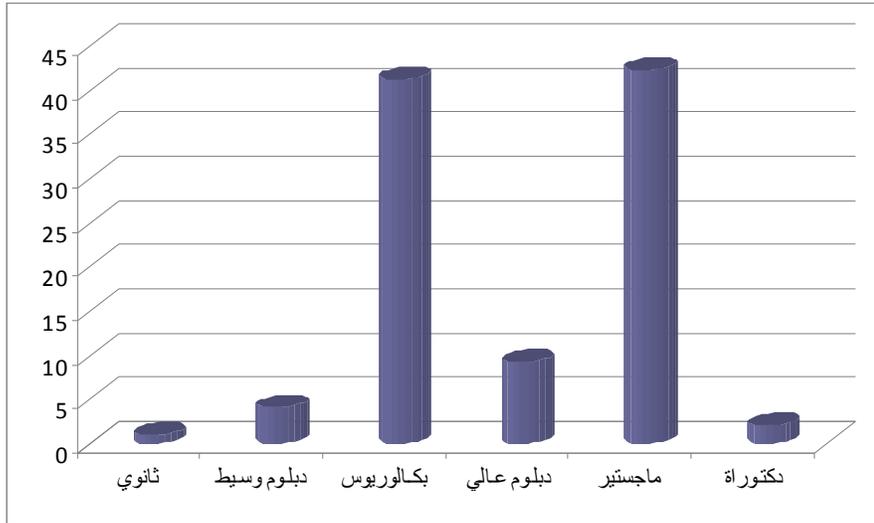
يبين الجدول (5-6) أن نسبة 78.4% من المبحوثين متزوجين، وأن نسبة 18.6% عازب، وأن نسبة 3% مطلق. يستنتج من هذا الجدول أن الغالبية العظمى من المبحوثين متزوجين وهذا في حد ذاته مؤشر إيجابي قد يساعد في تطور أداء طبقة الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات السودانية، إذ أن هذه الفئة تتمتع بالاستقرار الاجتماعي والذي قد ينعكس إيجاباً على الأداء.

**جدول (5-7) يوضح المؤهل العلمي للمبحوثين**

المؤهل العلمي للمبحوثين	التكرار	النسبة %
شهادة سودانية	1	1
دبلوم وسيط	4	4.1
بكالوريوس	40	41.2
دبلوم عالي	9	9.3
ماجستير	41	42.3
دكتوراه	2	2.1
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م

شكل (5-2) يوضح المؤهل العلمي للمبحوثين



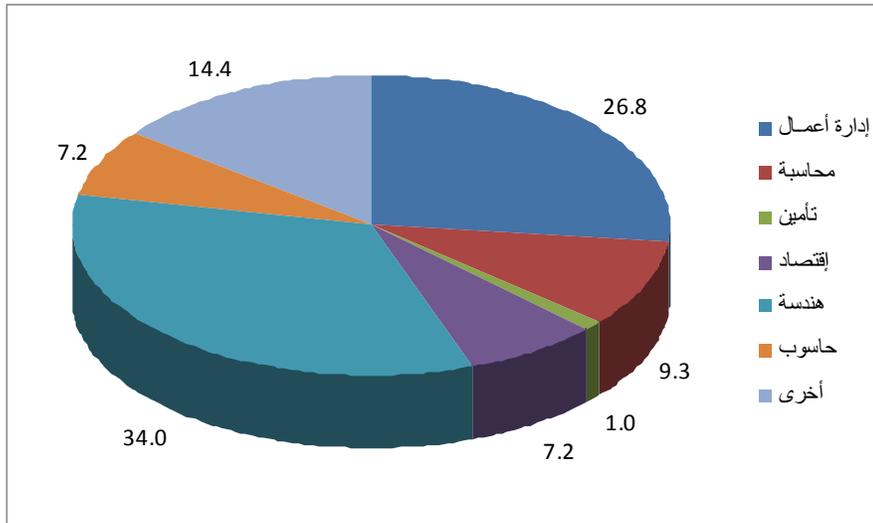
يوضح الجدول (5-7) أن نسبة 1% من المبحوثين حاصل على مؤهل شهادة سودانية وهو شخص واحد، وأن نسبة 4.1% يحمل دبلوم وسيط، وأن نسبة 41.2% من المبحوثين يحمل درجة بكالوريوس، وأن نسبة 9.3% حاصل على دبلوم عالي، وأن نسبة 42.3% من المبحوثين حاصل على درجة الماجستير، وأن نسبة 2.1% حاصل على درجة الدكتوراه وهما شخصان فقط. يستنتج من الجدول أعلاه أن هنالك تقارب بين المبحوثين الذين يحملون درجة الماجستير والبكالوريوس في حين أن عدد الحاصلين على الدكتوراه هما اثنان فقط، كذلك الشهادة الثانوية يحملها شخص واحد، كذلك يمكن النظر إلى أن مجموع الذين يحملون مؤهل فوق الجامعي تساوي 53.7% وهي أكثر من النصف وهذا قد يعطي مؤشر إيجابي إذ أن كل المبحوثين عدا شخص واحد حاصلين على بكالوريوس ومؤهلات فوق الجامعية، مما يعني أن سياسة شركات الاتصالات، قد تتجه إلى تعيين أصحاب المؤهلات فوق الجامعية في الوظائف القيادية، وكذلك قد تشير بيانات هذا الجدول أن هناك اتجاه عام وسط القيادات الإدارية العليا في المنظمات السودانية للالتحاق ببرامج الدراسات العليا في الجامعات السودانية، وقد لاحظ الباحث ذلك من خلال الإقبال المطرد على برامج الدراسات العليا خاصة في تخصص إدارة الأعمال وتحديدًا برنامج (MBA) وتعد هذه ظاهرة إيجابية، تساهم في زيادة معرفة الإدارة العليا والوسطى في المنظمات السودانية بمفاهيم وأساليب الإدارة الحديثة وغيرها من المعارف الإدارية التي تساهم في تحسين أداء هذه الشريحة المهمة حتى تتمكن من إدارة هذه الشركات بكفاءة وفعالية.

جدول (5-8) يوضح توزيع الباحثين حسب التخصص الأكاديمي الذي حصلوا عليه.

التخصص الأكاديمي	التكرار	النسبة %
إدارة الأعمال	26	26.8
المحاسبة	9	9.3
التأمين	1	1
الاقتصاد	7	7.2
الهندسة	33	34
الحاسوب	7	7.2
أخرى	14	14.4
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-3) يوضح توزيع الباحثين حسب التخصص الأكاديمي الذي حصلوا عليه.



يشير الجدول (5-8) إلى أن نسبة 26.8% من الباحثين يحملون تخصص إدارة أعمال، وأن نسبة 9.3% يحملون تخصص محاسبة، وأن 1% يحمل تخصص تأمين، وأن 7.2% يحملون تخصص اقتصاد، بينما أن نسبة 34% يحملون تخصص في الهندسة، و 7.2% يحملون تخصص في الحاسوب، وأن نسبة 14.4% من الباحثين يحملون تخصصات أخرى غير المذكورة أعلاه. يلاحظ من الجدول أعلاه أن ثلث الباحثين يحملون تخصصات في الهندسة وهذا قد يرجع إلى طبيعة عمل شركات الاتصالات ذات الطابع الهندسي أو الفني، ويلي ذلك نسبة الذين يحملون تخصص في إدارة الأعمال وهم 26.8% من الباحثين وبما أن هؤلاء الباحثين يمثلون طبقة الإدارة العليا والوسطى كان من المتوقع أن يكون أغلبهم يحمل تخصص

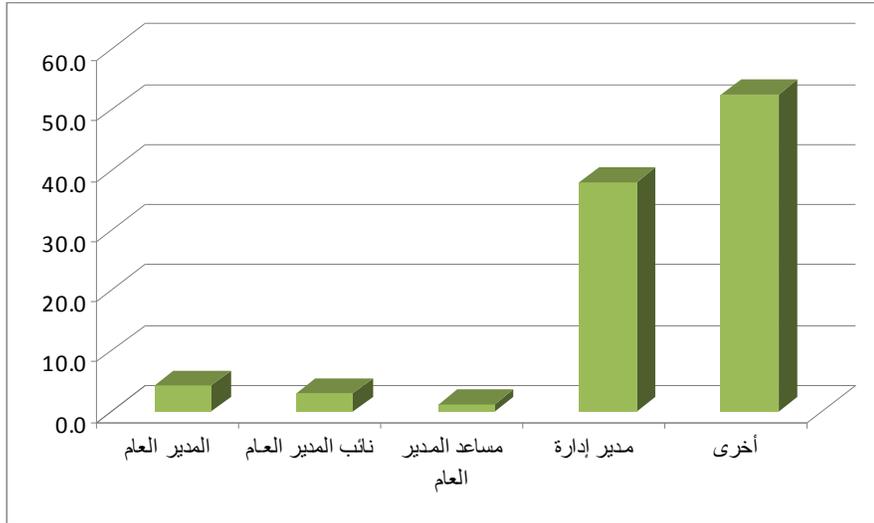
في إدارة الأعمال ولاشك أن للتخصص أثر كبير على الوظيفة التي يشغلها المبحوث خاصة إذا كانت وظيفة قيادية.

جدول (5-9) يوضح الوظيفة الحالية التي يشغلها المبحوثين

النسبة %	التكرار	الوظيفة الحالية التي يشغلها المبحوث
4.1	4	المدير العام
3.1	3	نائب المدير العام
1	1	مساعد المدير العام
38.1	37	مدير إدارة
52.6	51	أخرى
1	1	الذين امتنعوا عن الإجابة
100	97	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-4) يوضح الوظيفة الحالية التي يشغلها المبحوثين



قبل الدخول في تفسير بيانات الجدول (5-9) من المناسب الإشارة الي تعريف الإدارة العليا، والإدارة الوسطي، والإدارة الدنيا. وفي الغالب تقسم أية منظمة إلى ثلاثة مستويات إدارية حسب طبيعة نشاطها وحجمها وعدد العاملين فيها أو حسب نطاق الإشراف أو غيره، ويقصد بذلك طريقة توزيع الإدارة (المستويات الإدارية) فيها، وعادة يظهر التقسيم الإداري للمستويات الإدارية المختلفة في هيكل المنظمة وهي علي النحو التالي<sup>1</sup>:

(1) عمر احمد عثمان القلي، مبادئ الإدارة مرجع سابق، ص 43

1- الإدارة العليا: يتكون هذا المستوي من عدد قليل من التنفيذيين والذين يكونون مسئولون عن الإدارة الكلية للمنظمة. وتقوم الإدارة العليا بوضع (الاستراتيجيات) السياسات التشغيلية والموجهات اللازمة لإدارة تفاعلات المنظمة مع البيئة الخارجية- المسميات الشائعة الاستخدام لوصف المديرين عند هذا المستوي نذكر منها المدير العام، الرئيس، (العضو المنتدب)، نواب المدير، ومساعد المدير. المسميات المستخدمة فعليا تختلف من منظمة لأخرى ولا تكون في جميع الحالات موجهة يمكن الاعتماد عليه لتصنيف المديرين ضمن الإدارة العليا، قد يدخل ضمن هذا المستوي مجلس إدارة الشركة. (وتكون الإدارة العليا مسؤولة أمام مجلس الإدارة عن أداء المنظمة).

2- الإدارة الوسطي: مصطلح الإدارة الوسيطة يمكن ان يشار به الي أكثر من مستوي واحد بالمنظمة، فالمديرون في هذا المستوي يقومون بتوجيه أنشطة المديرين الآخرين وفي بعض الأحيان العاملين التشغيليين، وتتمثل المسئولية الرئيسية للمديرين الوسيطين في توجيه الأنشطة اللازمة لتنفيذ سياسات (استراتيجيات) المنظمة. (ومثال ذلك مدراء الوظائف الرئيسية: مدير التسويق، مدير الإنتاج، ... الخ.

3- الإدارة الدنيا/ التشغيلية: وهو المستوي الإداري الأدنى في المنظمة. والمديرين في هذا المستوي يقومون بتوجيه العاملين التشغيليين فقط وليس مطلوبا منهم الإشراف علي أي مديرين آخرين. وأمثلة هذا المستوي المشرفين والمراقبين ورؤساء الوحدات أو الأقسام الصغيرة ومن خلال ما تقدم "يتضح ان المدير في الإدارة العليا والوسطي يشرف علي أعمال مديرين آخرين بخلاف ما نجده في مستوي الإدارة الدنيا/ التشغيلية فإنهم يشرفون فقط علي العاملين في الإدارة التشغيلية<sup>1</sup>".

يوضح الجدول (5-9) أن نسبة 4.1% من المبحوثين يشغلون وظيفة مدير عام، وأن نسبة 3.1% يشغلون وظيفة نائب مدير عام وأن نسبة 1% يشغل وظيفة مساعد مدير عام، وأن 38.1% يشغلون وظيفة مدير إدارة، وأن نسبة 52.6% يشغلون وظائف أخرى ضمن الإدارة الوسطى منهم نواب لمدراء الإدارات ورؤساء الأقسام الكبيرة، بينما أن نسبة 1% من أفراد العينة امتنع عن الإجابة. يلاحظ أن الغالبية العظمى من المبحوثين الذين استجابوا يشغلون وظيفة مدراء الإدارات ونوابهم وروسا الأقسام، بينما أن استجابة المدراء العامون ونوابهم كانت أقل من المتوسط مع العلم أن الباحث قام بتوزيع الاستمارات بنسبة 100% لطبقة الإدارة العليا لكن الاستجابة كانت أقل من النصف.

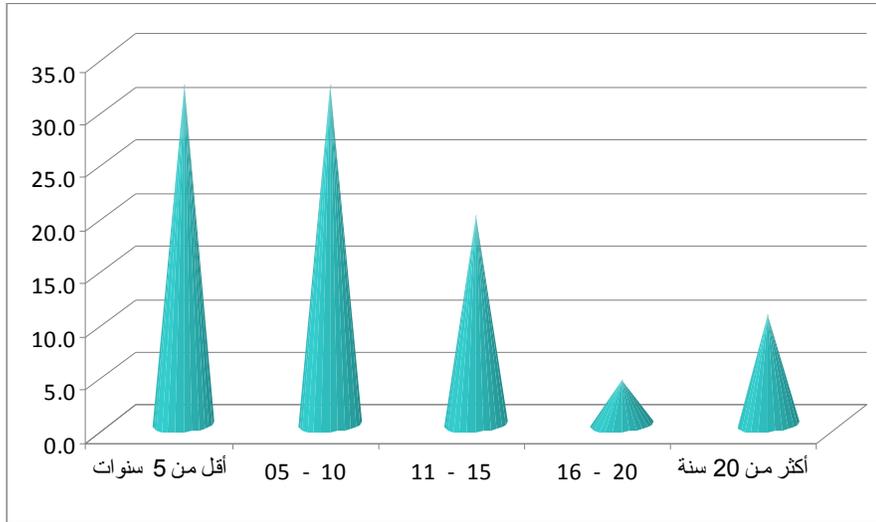
(1) زكي مكي إسماعيل، أصول الإدارة والتنظيم ( الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الطبعة الثانية، 2009م) ص 32

جدول (5-10) يوضح عدد سنوات خبرة المبحوثين في شركات الاتصالات

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	31	32
من 5 - 10 سنوات	31	32
من 11 - 15 سنة	19	19.6
من 16 - 20 سنة	4	4.1
أكثر من 20 سنة	10	10.3
الذين امتنعوا عن الإجابة	2	2.1
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-5) يوضح عدد سنوات خبرة المبحوثين في شركات الاتصالات



يشير الجدول (5-10) إلى أن نسبة المبحوثين الذين تقع خبراتهم السابقة في مجال الاتصالات أقل من 5 سنوات يمثلون 32%، بينما أن نسبة 32% من المبحوثين تتراوح خبراتهم من 5 إلى 10 سنوات، ونسبة 19.6% من المبحوثين تتراوح خبراتهم من 11 إلى 15 سنة، ونسبة 4.1% من المبحوثين تتراوح خبراتهم من 16 إلى 20 سنة، وأن نسبة 10.3% من المبحوثين تصل خبراتهم إلى أكثر من 20 سنة.

يلاحظ تساوي نسبة الذين تقع خبرتهم أقل من 5 سنوات والذين تتراوح خبراتهم من 5 إلى 10 سنة ومجموع النسبتين تبلغ حوالي 64% من المبحوثين وهذا قد يشير إلى حداثة هذه الشركات لذا كانت الغالبية العظمى من المبحوثين 64% تقع خبراتهم في المدى ما بين أقل من 5 سنوات و10 سنوات ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن توزيع المبحوثين حسب خبراتهم في شركات

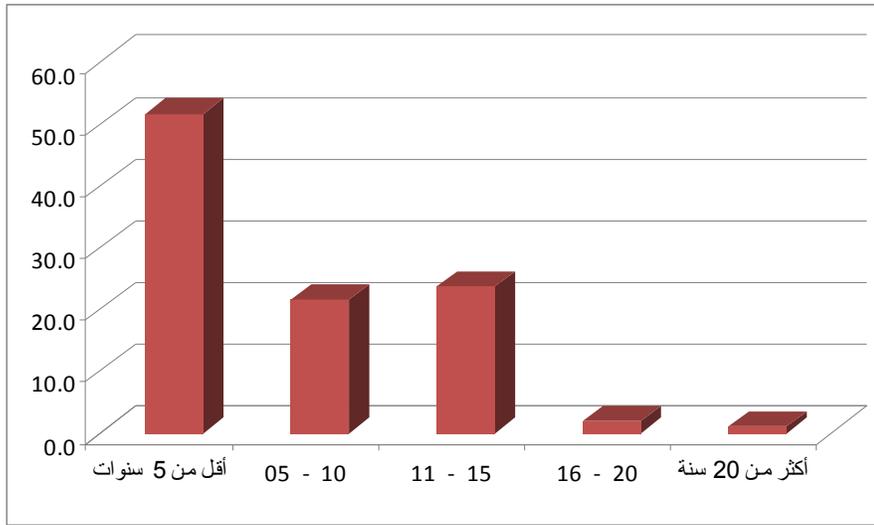
الاتصالات السودانية يتسم بالتوازن الموضوعي إذ لا يعقل أن يكون كل المبحوثين أن يكونوا متساويين في الخبرة ولذا فإن هذا التباين مبرر ومفيد وفيه إثراء لمختلف المبحوثين من خلال تبادل الآراء والأفكار والخبرات وهذا قد ينعكس إيجاباً على أداء هذا القطاع.

جدول (5-11) يوضح عدد سنوات خدمة المبحوثين في الشركات التي يعملون بها حالياً

عدد سنوات الخدمة في شركات الاتصالات	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	50	51.5
من 5 - 10 سنوات	21	21.6
من 11 - 15 سنة	23	23.7
من 16 - 20 سنة	2	2.1
أكثر من 20 سنة	1	1
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-6) يوضح عدد سنوات خدمة المبحوثين في الشركات التي يعملون بها حالياً



يبين الجدول (5-11) أن نسبة 51.5% من المبحوثين تنحصر خدمتهم في شركات الاتصالات إلى أقل من 5 سنوات، وأن نسبة 21.6% تتراوح سنوات خدمتهم ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات، وأن نسبة 23.7% من المبحوثين تنحصر سنوات خدمتهم ما بين 11 إلى 15 سنة، وأن نسبة 2.1% تتراوح سنوات خدمتهم ما بين 16 إلى 20 سنة، وأن نسبة 1% من المبحوثين تصل خدمتهم إلي أكثر من 20 سنة.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أكثر من نصف المبحوثين كانت خدمتهم أقل من 5 سنوات لعل ذلك نتج من حداثة معظم شركات الاتصالات السودانية، أو قد يكون بسبب الانتقال من شركة إلى أخرى. وكذلك يلاحظ أن هنالك تقارب في نسبة المبحوثين الذين تتراوح خدمتهم (من 5 إلى 10 سنوات) والمبحوثين الذين تتراوح خدمتهم ما بين (11 إلى 15 سنة) وهذا يتفق مع عمر أول شركة اتصالات في السودان وهي شركة سوداتل للاتصالات، وكذلك يلاحظ قلة عدد الذين تتراوح خدمتهم من 16 إلى أكثر من 20 سنة وهذا معقول وقد يكون هؤلاء المبحوثين امتدت خدمتهم من قبل خصخصة الاتصالات واستمروا في عملهم إلى الآن.

#### جدول (5-12) يوضح الدورات التدريبية التي حصل عليها المبحوثين داخل شركاتهم

النسبة %	التكرار	الدورات التدريبية التي حصلت عليها
61.9	60	دورات تدريبية داخل الشركة
38.1	37	الذين امتنعوا عن الإجابة
100	97	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يوضح الجدول (5-12) ان نسبة 61.9% من المبحوثين تلقوا دورات تدريبية داخل الشركة، بينما ان نسبة 38.1% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة. يتبين أن أكثر من ثلثي المبحوثين في شركات الاتصالات السودانية حصلوا علي تدريب داخلي.

#### جدول (5-13) يوضح المبحوثين الذين تلقوا تدريب خارج الشركة وداخل السودان

النسبة %	التكرار	الدورات التدريبية التي حصلت عليها
74.2	72	دورات تدريبية خارج الشركة وداخل السودان
25.8	25	الذين امتنعوا عن الإجابة
100	97	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يوضح الجدول (5-13) أن 74.2% من المبحوثين تلقوا دورات تدريبية خارج شركاتهم التي يعملون بها وداخل القطر وتشير هذه النسبة إلى أن شركات الاتصالات السودانية تعطي التدريب أهمية خاصة على مستوى الإدارة العليا والوسطى.

**جدول (5-14) يوضح الدورات التدريبية التي حصل عليها المبحوثين خارج السودان**

الدورات التدريبية التي حصلت عليها	التكرار	النسبة %
دورات تدريبية خارج السودان	65	67
الذين امتنعوا عن الإجابة	32	33
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يشير الجدول (5-14) إلى أن نسبة 67% من المبحوثين تلقوا دورات تدريبية خارج السودان وهذا مؤشر جيد يعكس اهتمام إدارة شركات الاتصالات السودانية بالتدريب الخارجي. وأن نسبة 33% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة.

**جدول (5-15) يوضح مجال التدريب الذي حصل عليه المبحوثين**

مجال التدريب	التكرار	النسبة %
الإدارة الإستراتيجية	34	35.1
الذين امتنعوا عن الإجابة	63	64.9
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يوضح الجدول (5-15) أن نسبة 35.1% من المبحوثين حصلوا على تدريب في مجال الإدارة الإستراتيجية وأن نسبة 64.9% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة. يستنتج من الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين امتنعوا عن الإجابة. وهذه نسبة كبيرة. ونسبة الذين حصلوا على تدريب في مجال الإدارة الإستراتيجية تعد قليل مقارنة مع مجالات التدريب الأخرى، وهذا قد يشير إلى أغلب المبحوثين في شركات الاتصالات السودانية كانت معظم دوراتهم التدريبية في مجالات غير الإدارة الإستراتيجية، لأن نسبة التدريب في شركات الاتصالات عموماً كانت كبيرة إذ بلغت في بعض المجالات أكثر من 61%.

**جدول (5-16) يوضح مجال التدريب الذي حصل عليه المبحوثين**

مجال التدريب	التكرار	النسبة %
الكفاءة والفعالية وتقويم الأداء	47	48.5
الذين امتنعوا عن الإجابة	50	51.5
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يبين الجدول (5-16) أن نسبة 48.5% من المبحوثين حصلوا على تدريب في مجال الكفاءة والفعالية وتقييم الأداء، وأن نسبة 51.5% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة، ويلاحظ أن نسبة الذين امتنعوا أكبر بقليل من نسبة الذين حصلوا على تدريب في الكفاءة والفعالية وتقييم الأداء.

#### جدول (5-17) يوضح مجال التدريب الذي حصل عليه المبحوثين

النسبة %	التكرار	مجال التدريب
61.9	60	القيادة والفعالية وتنمية القدرات الإدارية
38.1	37	الذين امتنعوا عن الإجابة
100	97	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة، 2009م.

يوضح الجدول (5-17) أن نسبة 61.9% من المبحوثين تلقوا تدريب في القيادة الفعالة وتنمية القدرات الإدارية بينما 38.1% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة، يلاحظ أن نسبة الذين تلقوا تدريب في القيادة الفعالة وتنمية القدرات الإدارية أكبر من الذين امتنعوا وهذا يشير إلى أن شركات الاتصالات السودانية تهتم بتدريب المستويات الأعلى والأوسط على القيادة والفعالية وتنمية القدرات الإدارية وهذا مؤشر إيجابي

#### جدول (5-18) يوضح مجال التدريب الذي حصل عليه المبحوثين.

النسبة %	التكرار	مجال التدريب
61.9	60	الاتصالات وتقانة المعلومات وما يتعلق بهما
38.1	37	الذين امتنعوا عن الإجابة
100	97	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يتبين من الجدول (5-18) أن نسبة 61.9% من المبحوثين حصلوا على تدريب في مجال الاتصالات وتقانة المعلومات وما يتعلق بهما، بينما أن نسبة 38.1% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة.

يستنتج من الجدول أعلاه أن شركات الاتصالات تهتم بالتدريب في مجالات الاتصالات وتقانة المعلومات وما يتعلق بهما، ولعل ذلك نتج من طبيعة عمل هذه الشركات.

**جدول (5-19) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: يشارك في عملية وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات شركات الاتصالات السودانية**

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
الإدارة العليا	67	69.1
الذين امتنعوا عن الإجابة	30	30.9
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يتضح من الجدول (5-19) أن 69.1% من المبحوثين أجابوا بأن أفراد الإدارات العليا في شركات الاتصالات يشاركون في عملية إعداد الخطط والإستراتيجيات، بينما نسبة 30.9% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة.

يستنتج من هذا الجدول أن الإدارة العليا في شركات الاتصالات السودانية تشارك في عملية إعداد خطط وإستراتيجيات الشركات بنسبة اكبر من المتوسط لكن هذه المشاركة قد تختلف من شركة إلى أخرى أو من مدير إلى آخر حسب فلسفة الإدارة العليا لهذه المشاركة.

**جدول (5-20) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: يشارك في عملية وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات شركات الاتصالات السودانية**

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
إدارة التخطيط في الشركات	32	33
الذين امتنعوا عن الإجابة	65	67
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يبين الجدول (5-20) أعلاه أن نسبة 33% من المبحوثين أجابوا بأن إدارة التخطيط في شركات الاتصالات السودانية تشارك في عملية وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات شركات الاتصالات وأن نسبة 67% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة وهم يمثلون أغلب المبحوثين.

**جدول (5-21) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: يشارك في وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات شركات الاتصالات السودانية**

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
الاستشاريون والخبراء في مجال التخطيط من خارج الشركات.	26	26.8
الذين امتنعوا عن الإجابة	71	73.2
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

ينضح من الجدول (5-21) أن نسبة 26.8% من المبحوثين أجابوا بأن الاستشاريون والخبراء في مجال التخطيط الإستراتيجي يشاركون في عملية وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات شركات الاتصالات السودانية، وأن نسبة 73.2% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة وهم الغالبية وهذا قد يشير إلى شركات الاتصالات السودانية قد لا تفضل الاستعانة بالاستشاريين والخبراء من خارج الشركة قد يكون ذلك بسبب التخوف من تسرب المعلومات إلي المنافسين أو غيرها من الأسباب.

**جدول (5-22) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: يشارك في وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات شركات الاتصالات**

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
الاستشاريون والخبراء في مجال التخطيط الإستراتيجي من داخل و خارج الشركة	22	22.7
الذين امتنعوا عن الإجابة	75	77.3
المجموع	97	100

المصدر: الدراسة الميدانية، 2009م.

يبين الجدول (5-22) أن نسبة 22.7% من المبحوثين أجابوا بأن الاستشاريون والخبراء في مجال التخطيط الإستراتيجي من داخل وخارج الشركات يشاركون في عملية وضع وإعداد الخطط والإستراتيجيات وأن نسبة 77.3% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة. يلاحظ أن نسبة الذين امتنعوا عن الإجابة هم الغالبية العظمى وهذا قد يشير إلى ما ذكر في الجدول السابق من تحفظ شركات الاتصالات السودانية في الاستعانة بالخبراء والاستشاريون من خارج الشركة.

**جدول (5-23) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: يشارك في وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات شركات الاتصالات السودانية**

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
مدراء الإدارات في شركات الاتصالات	60	61.9
الذين امتنعوا عن الإجابة	37	38.1
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يشير الجدول (5-23) إلى أن نسبة 61.9% من المبحوثين يقولون أن مدراء الإدارات يشاركون في وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات شركاتهم، وأن نسبة 38.1% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة.

من خلال هذا الجدول يمكن القول أن مدراء الإدارات في شركات الاتصالات السودانية يشاركون في عملية وضع وإعداد الخطط والإستراتيجيات بصورة متوسطة.

**جدول (5-24) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: يشارك في وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات شركات الاتصالات السودانية**

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
رؤساء الأقسام	38	39.2
الذين امتنعوا عن الإجابة	59	60.8
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يوضح الجدول (5-24) أن نسبة 39.2% من المبحوثين أجابوا بأن رؤساء الأقسام في شركات الاتصالات السودانية يشاركون في وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات هذه الشركات، وأن نسبة 60.8% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة. ويستنتج من الجدول أن رؤساء الأقسام يشاركون لكن قد تكون هذه المشاركة محدودة أو جزئية وذلك لأن النسبة كانت أقل من الوسط إضافة إلي أن رؤساء الأقسام يضعون خطط أقسامهم بناء علي الخطة الرئيسية.

## 2- عرض وتحليل القسم الثاني من الاستبيان الأول:

جدول (5-25) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة التالية:

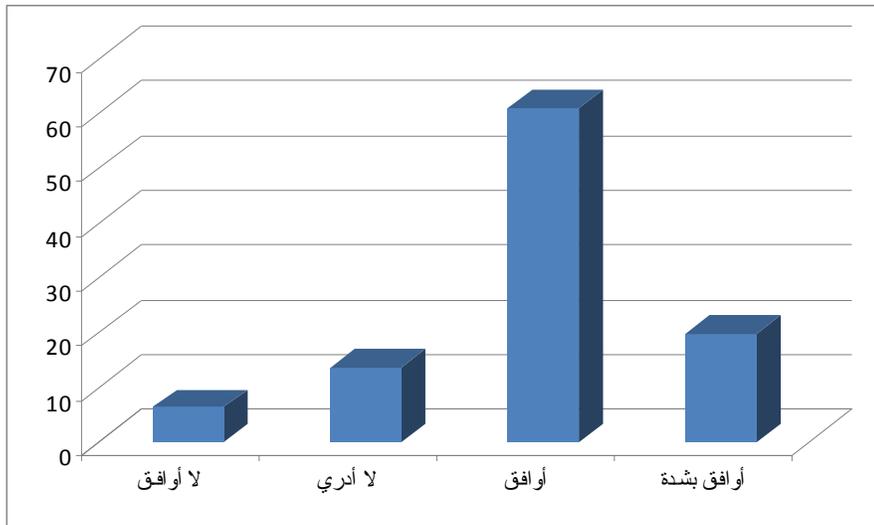
لديكم معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية

درجة الإجابة	التكرار	النسبة %
لا أوافق	6	6.2
لا أدري	13	13.4
أوافق	59	60.8
أوافق بشدة	19	19.6
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-7) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة التالية:

لديكم معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية



يشير الجدول (5-25) أن نسبة 6.2% من المبحوثين لا يوافقون على أن لهم معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، وأن نسبة 13.4% لا يدرون، وأن نسبة 60.8% يوافقون على أن معرفتهم جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، وأن نسبة 19.6% يوافقون بشدة على أنهم يتمتعون بمعرفة جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية.

يستنتج من الجدول أعلاه أن مجموع نسبة المبحوثين الذين يوافقون ونسبة الذين يوافقون بشدة تبلغ 80.4% وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من المبحوثين لهم معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية وهذا مؤشر جيد يجب تعزيزه في شركات الاتصالات السودانية من خلال الدورات التدريبية وبرامج الدراسات العليا حتى تقل نسبة الذين لا يدرون والذين لا يوافقون

على أن لهم معرفة جيدة بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية خاصة أن المبحوثين الذين أجريت عليهم هذه الدراسة من طبقة الإدارة العليا والوسطى.

#### جدول (5-26) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

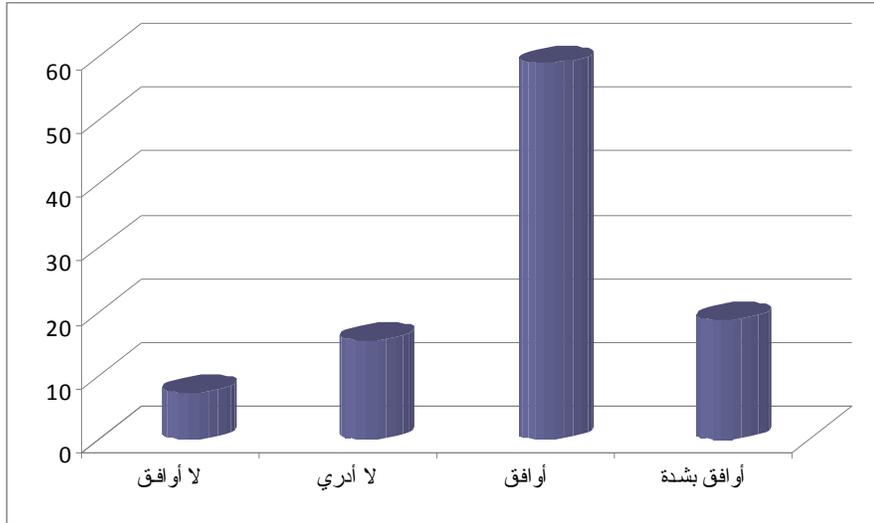
##### لديكم معرفة جيدة بعملية التخطيط الإستراتيجي

النسبة %	التكرار	درجة الإجابة
7.2	7	لا أوافق
15.5	15	لا أدري
58.8	57	أوافق
18.5	18	أوافق بشدة
100	97	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

#### شكل (5-8) يوضح إجابات المبحوثين على الفقرة:

##### لديكم معرفة جيدة بعملية التخطيط الإستراتيجي.



يبين الجدول (5-26) أن نسبة 7.2% من المبحوثين لا يوافقون وأن نسبة 15.5% لا يدرون، وأن نسبة 58.8% يوافقون على أن لهم معرفة جيدة بعملية التخطيط الإستراتيجي، وأن نسبة 18.5% من المبحوثين يوافقون بشدة على أن لهم معرفة جيدة بعملية التخطيط الإستراتيجي. يتضح من هذا الجدول أن مجموع نسبة الذين يوافقون ونسبة الذين يوافقون بشدة تبلغ حوالي 77.3% من المبحوثين وهذا يؤكد أن أغلب المبحوثين لهم معرفة جيدة بعملية التخطيط الإستراتيجي وهذا مؤشر إيجابي، وكذلك تقرب هذه النسبة مع مجموع نسبة الذين يوافقون

والذين يوافقون بشدة على أن لهم معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية أنظر الجدول (5-25).

جدول (5-27) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: لديكم

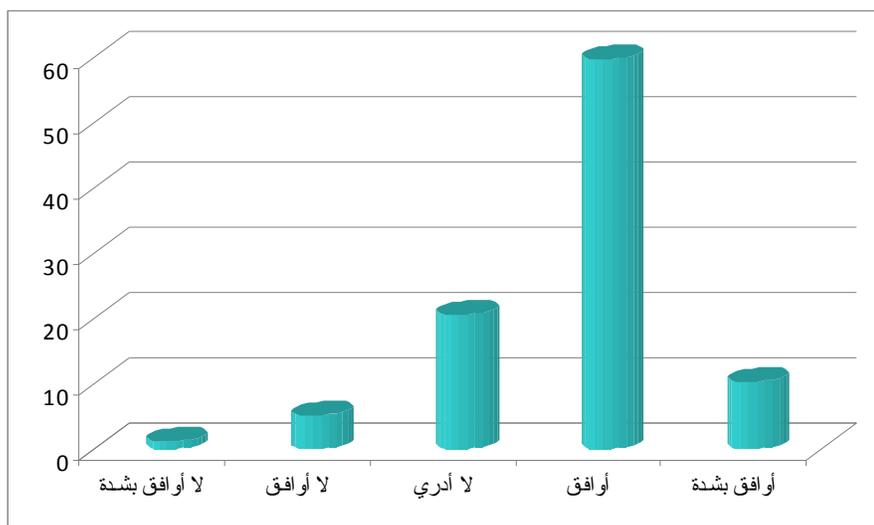
معرفة جيدة بكيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية.

درجة الإجابة	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	1	1
لا أوافق	5	5.2
لا أدري	20	20.6
أوافق	58	59.8
أوافق بشدة	10	10.3
الذين امتنعوا عن الإجابة	3	3.1
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-9) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: لديكم

معرفة جيدة بكيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية.



يوضح الجدول (5-27) أن نسبة 1% من المبحوثين لا يوافقون بشدة على أن لهم معرفة جيدة بكيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية، وأن نسبة 5.2% من المبحوثين لا يوافقون، وأن نسبة 20.6% من المبحوثين لا يدرون بكيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية، وأن نسبة 59.8% من المبحوثين يوافقون وكذلك نسبة 10.3% من المبحوثين يوافقون بشدة على أن

معرفة جيدة بكيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية، وأن نسبة 3.1% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة.

يلاحظ أن مجموع نسبة الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تساوي 70.1% من نسبة المبحوثين وهي تمثل اغلب المبحوثين وهذا يشير الي أن هذه النسبة من المبحوثين لهم معرفة جيدة بكيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية. لكن رغم ذلك يلاحظ أن مجموع نسبة الذين لا يدرّون والذين لا يوافقون بشدة والذين لا يوافقون تمثل 27% من أفراد العينة وهذا يتطلب من الإدارة العليا في هذه الشركات أن تسعى لزيادة معرفة الإدارة العليا والوسطى بكيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية وبالتالي سينعكس ذلك علي درجة ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية في هذا القطاع الحيوي والمهم للاقتصاد القومي.

#### جدول (5-28) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

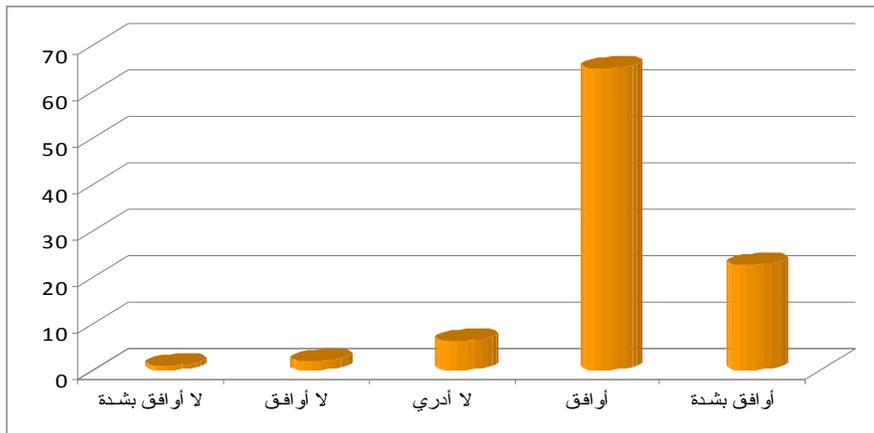
لديكم معرفة بفوائد ومزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

النسبة %	التكرار	درجة الإجابة
1	1	لا أوافق بشدة
2.1	2	لا أوافق
6.2	6	لا أدري
64.9	63	أوافق
22.7	22	أوافق بشدة
3.1	3	الذين امتنعوا عن الإجابة
100	97	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

#### شكل (5-10) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: لديكم

معرفة بفوائد ومزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية.



يتبين من الجدول (5-28) أن نسبة 1% من المبحوثين لا يوافقون بشدة، وان نسبة 2.1% لا يوافقون. وان نسبة 6.2% لا يدرون عن فوائد ومزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات، بينما نسبة 64.9% من المبحوثين يوافقون ونسبة 22.7% من المبحوثين يوافقون بشدة على أن لهم معرفة بفوائد ومزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات.

يستنتج من الجدول (5-28) أن مجموع نسب الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تبلغ 87.6% من جملة المبحوثين وهذا مؤشر يدل على أن الغالبية العظمى من المبحوثين يدركون أهمية ومزايا وفوائد تطبيق الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات، الأمر الذي يساهم في عملية الممارسة الفعلية لتطبيق مفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية.

#### جدول (5-29) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: لديكم قناعة

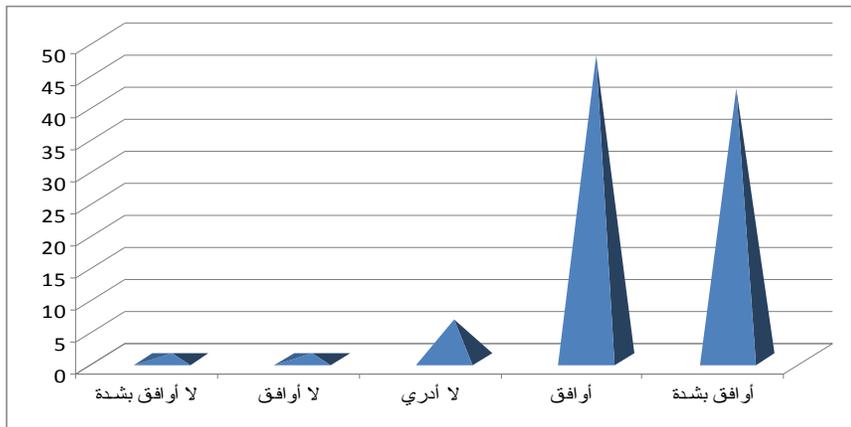
بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات السودانية.

النسبة %	التكرار	درجة الإجابة
1	1	لا أوافق بشدة
2.1	2	لا أوافق
6.2	6	لا أدري
47.4	46	أوافق
42.3	41	أوافق بشدة
2.1	2	الذين امتنعوا عن الإجابة
100	97	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

#### شكل (5-11) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: لديكم قناعة

بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات السودانية



يشير الجدول (5-29) أن نسبة 1% من المبحوثين لا يوافقون بشدة، وأن نسبة 1% لا يوافقون، ونسبة 6.2% من المبحوثين لا يدرون، وبينما نسبة 47.4% يوافقون ونسبة 42.3% من المبحوثين يوافقون بشدة على أن لديهم قناعة بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات السودانية.

من خلال ما تقدم يلاحظ أن مجموع نسب الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تبلغ 89.7% من المبحوثين وهذا يدل على أن معظم المبحوثين لهم قناعة بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات السودانية.

#### جدول (5-30) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تمارس شركات الاتصالات

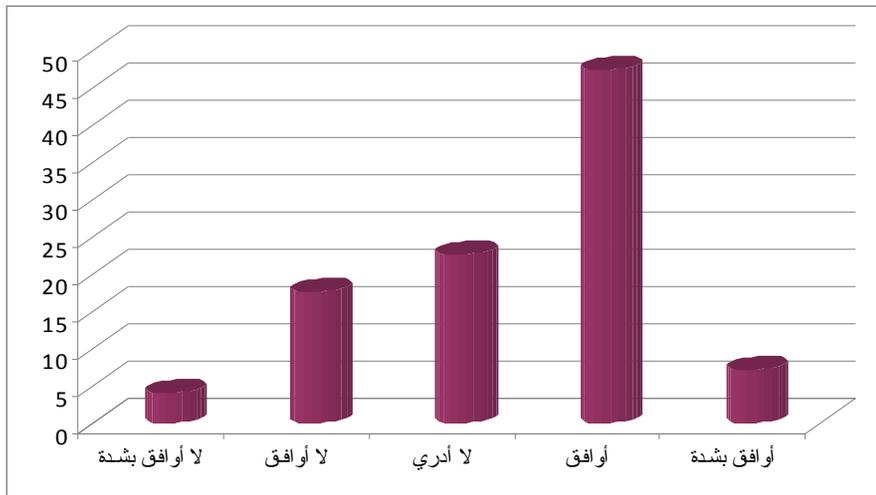
عملية التخطيط الإستراتيجي في جميع عملياتها وأنشطتها وبطريقة علمية منظمة.

درجة الإجابة	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	4	4.1
لا أوافق	17	17.5
لا أدري	22	22.7
أوافق	46	47.4
أوافق بشدة	7	7.2
الذين امتنعوا عن الإجابة	1	1
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

#### شكل (5-12) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تمارس شركات الاتصالات

عملية التخطيط الإستراتيجي في جميع عملياتها وأنشطتها وبطريقة علمية منظمة.



يبين الجدول (5-30) أن نسبة 4.1% من المبحوثين لا يوافقون بشدة على أن الشركات لا تمارس عملية التخطيط الإستراتيجي في جميع عملياتها وأنشطتها وبطريقة علمية منظمة، وأن نسبة 17.5% لا يوافقون على هذه الفقرة، وأن نسبة 22.7% من المبحوثين لا يدرون ما إذا كانت الشركات تمارس عملية التخطيط الإستراتيجي أم لا، بينما نسبة 47.4% من المبحوثين يوافقون على أن الشركة تمارس التخطيط الإستراتيجي وأن نسبة 7.2% من المبحوثين يوافقون بشدة على أن الشركات تمارس عملية التخطيط الإستراتيجي في جميع عملياتها وأنشطتها وبطريقة علمية منظمة.

يلاحظ أن مجموع نسبة الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة أكبر من النصف بقليل وهي نسبة 54.6% من المبحوثين وهذه النسبة تشير الي أن هذه الشركات تمارس عملية التخطيط الإستراتيجي بدرجة متوسطة. كذلك يلاحظ أن مجموع نسب الذين لا يوافقون بشدة والذين لا يوافقون والذين لا يدرون بلغت 44.3% من جملة المبحوثين وتشير هذه النسبة إلى ضرورة بذل المزيد من الجهد لزيادة وتكثيف ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي في شركات الاتصالات السودانية في جميع العمليات والأنشطة وبطريقة علمية منظمة وهذا يتطلب الدعم والمساندة من الإدارة العليا وكذلك الاهتمام بالتأهيل والتدريب في مجال الإدارة الإستراتيجية بصورة عامة والتخطيط الإستراتيجي بصفة خاصة.

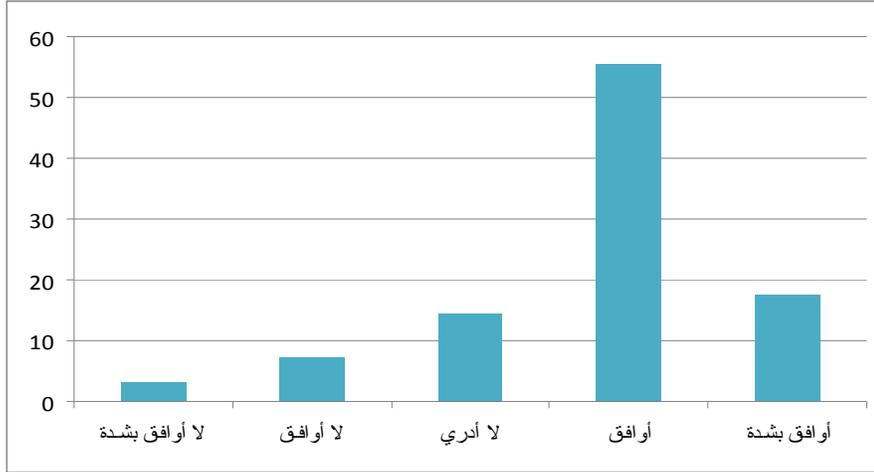
#### جدول (5-31) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

لدى شركات الاتصالات رؤية إستراتيجية محددة ومكتوبة.

النسبة %	التكرار	درجة الإجابة
3.1	3	لا أوافق بشدة
7.2	7	لا أوافق
14.4	14	لا أدري
55.7	54	أوافق
17.5	17	أوافق بشدة
2.1	2	الذين امتنعوا عن الإجابة
100	97	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-13) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:  
لدى شركات الاتصالات رؤية إستراتيجية محددة ومكتوبة.



يوضح الجدول (5-31) أن نسبة 3.1% من المبحوثين لا يوافقون بشدة على أن لدى شركات الاتصالات رؤية إستراتيجية محددة ومكتوبة، وأن نسبة 7.2% لا يوافقون، وأن نسبة 14.4% لا يدرون أن كانت لدى شركات الاتصالات رؤية إستراتيجية محددة ومكتوبة، بينما ان نسبة 55.7% من المبحوثين يوافقون على أن لدى شركات الاتصالات رؤية إستراتيجية محددة ومكتوبة، وان نسبة 17.5% يوافقون بشدة على أن لدى شركات الاتصالات رؤية محددة ومكتوبة.

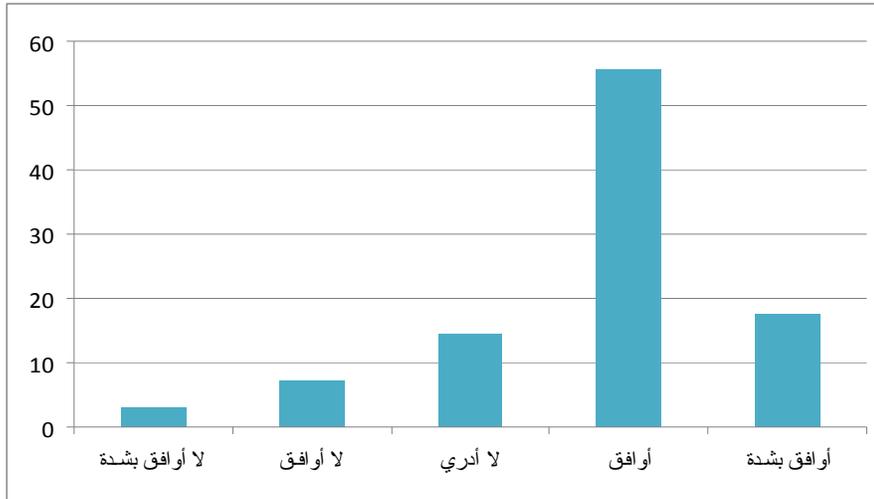
يستخلص من خلال ما تقدم أن مجموع نسبة الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة بلغت حوالي 73.2% من أفراد العينة وهم يمثلون الغالبية العظمى وهذا يدل على أن لدى شركات الاتصالات السودانية رؤية إستراتيجية محددة ومكتوبة. لكن قد تكون هذه الرؤية غير واضحة لبعض المبحوثين الذين كانت إجابتهم بلا أدري ولا أوافق بشدة ولا أوافق. حسب علم الباحث فإن لدى شركات الاتصالات السودانية رؤية إستراتيجية مكتوبة ولقد اطلع الباحث على رؤية هذه الشركات وهذا يقوي ويدعم نتيجة هذا الجدول.

جدول (5-32) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:  
لدى شركات الاتصالات رسالة واضحة ومكتوبة.

النسبة %	التكرار	درجة الإجابة
4.1	4	لا أوافق بشدة
7.2	7	لا أوافق
11.3	11	لا أدري
51.5	50	أوافق
20.6	20	أوافق بشدة
5.2	5	الذين امتنعوا عن الإجابة
100	97	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-14) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:  
لدى شركات الاتصالات رسالة واضحة ومكتوبة.



يبين الجدول (5-32) أن نسبة 4.1% من المبحوثين لا يوافقون بشدة على أن لدى شركات الاتصالات السودانية رسالة واضحة ومكتوبة، وأن نسبة 7.2% من المبحوثين لا يوافقون على أن لدى شركات الاتصالات رسالة واضحة ومكتوبة، وأن نسبة 11.3% من المبحوثين لا يدرون أن لدى شركات الاتصالات رسالة واضحة ومكتوبة، بينما أن نسبة 51.5% من المبحوثين يوافقون على أن لدى شركات الاتصالات السودانية رسالة واضحة ومكتوبة وأن نسبة 20.6% يوافقون بشدة على أن لدى شركات الاتصالات رسالة واضحة ومكتوبة.

يستنتج من الجدول أعلاه أن مجموع نسب الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تعادل 72.1% من إجمالي المبحوثين وهذه النسبة تمثل معظم المبحوثين وهي تدل على أن لدى شركات

الاتصالات السودانية رسالة واضحة ومكتوبة، لكن هذا لا يعني أن هذه الرسائل قد تكون غير واضحة لبعض المبحوثين من الذين أجابوا بلا أدري أو لا أوافق أو لا أوافق بشدة وهؤلاء هم الأقلية حسب الجدول (5-32). كذلك يلاحظ أن نسبة الموافقة 72.1% تقترب من مجموع نسب الذين يوافقون بشدة والذين يوافقون على أن لدى شركات الاتصالات السودانية رؤية إستراتيجية محدودة ومكتوبة وهي 73.2%. أنظر الجدول (5-31) وهذا يؤكد ويعضد أن لدى شركات الاتصالات السودانية رسائل واضحة ومكتوبة وهذا مؤشر إيجابي ينبغي تعزيزه لتجويد صياغة وإعداد رسائل شركات الاتصالات السودانية.

#### جدول (5-33) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

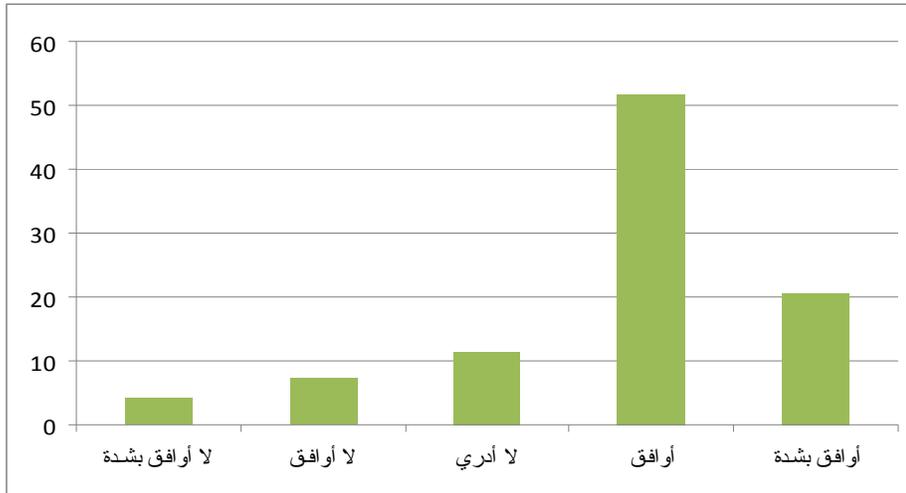
رسالة شركات معلومة ومفهومة لدى جميع العاملين.

النسبة %	التكرار	درجة الإجابة
4.1	4	لا أوافق بشدة
19.6	19	لا أوافق
21.6	21	لا أدري
41.2	40	أوافق
12.4	12	أوافق بشدة
1	1	الذين امتنعوا عن الإجابة
100	97	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

#### شكل (5-15) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

رسالة شركات الاتصالات معلومة ومفهومة لدى جميع العاملين.



يشير الجدول (5-33) الي أن نسبة 4.1% من المبحوثين لا يوافقون بشدة على أن رسالة شركات الاتصالات معلومة ومفهومة لدى جميع العاملين فيها، وأن نسبة 19.6% لا يوافقون، وأن نسبة 21.6% من المبحوثين لا يدرون أن كانت لدى شركات الاتصالات رسالة معلومة ومفهومة لدى جميع العاملين. بينما أن نسبة 41.2% من المبحوثين يوافقون وأن نسبة 12.4% يوافقون بشدة، يلاحظ أن مجموع نسب الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تساوي 53.6% وهي أكبر من المتوسط بقليل وهذا يشير إلى أن رسالة شركات الاتصالات معلومة ومفهومة لدى العاملين بنسبة فوق الوسط بقليل.

يلاحظ أن مجموع نسب الذين لا يوافقون بشدة والذين لا يوافقون والذين لا يدرون تبلغ حوالي 46.4% من المبحوثين. وتشير هذه النسبة إلى أن أقل من نصف المبحوثين من طبقة الإدارة العليا والوسطي يرون ان رسالة شركات الاتصالات غير معلومة ومفهومة لدى جميع العاملين في شركات الاتصالات، لذا على الإدارة العليا والوسطي في هذه الشركات ان تسعى وتجتهد في ان تكون رسالة شركات الاتصالات معلومة ومفهومة لدى جميع العاملين. وذلك لأنه كلما كان لدي جميع العاملين معرفة وإدراك برسالة شركاتهم فان ذلك سينعكس إيجابا علي عملية تنفيذ الاستراتيجية وبالتالي تحقيق رسالة وأهداف هذه الشركات.

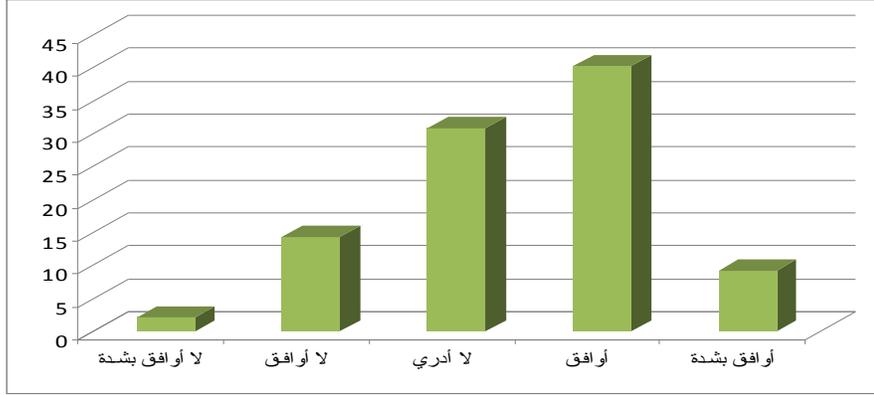
#### جدول (5-34) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تقوم الشركات

بتحديد المجالات التي تميزها عن غيرها من الشركات المنافسة.

النسبة %	التكرار	درجة الإجابة
3.1	3	لا أوافق بشدة
7	7.2	لا أوافق
7.2	7	لا أدري
62.9	61	أوافق
18.6	18	أوافق بشدة
1	1	الذين امتنعوا عن الإجابة
100	97	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-16) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تقوم الشركات بتحديد المجالات التي تميزها عن غيرها من الشركات المنافسة.



يبين الجدول (5-34) أن نسبة 3.1% من المبحوثين لا يوافقون بشدة وأن نسبة 7.2% لا يوافقون، وأن نسبة 7.2% من المبحوثين لا يدرون إن كانت شركات الاتصالات تقوم بتحديد المجالات التي تميزها عن غيرها، بينما نسبة 62.9% من المبحوثين يوافقون ونسبة 18.6% من المبحوثين يوافقون بشدة على أن شركات الاتصالات السودانية تقوم بتحديد المجالات التي تميزها عن غيرها من الشركات المنافسة.

يلاحظ من هذا الجدول أن مجموع نسب الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تساوي 81.5% وهذه النسبة تمثل معظم المبحوثين وهذا يدل على أن شركات الاتصالات السودانية تقوم بتحديد المجالات التي تميزها وهذا مؤشر إيجابي يساهم في صياغة وتحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية.

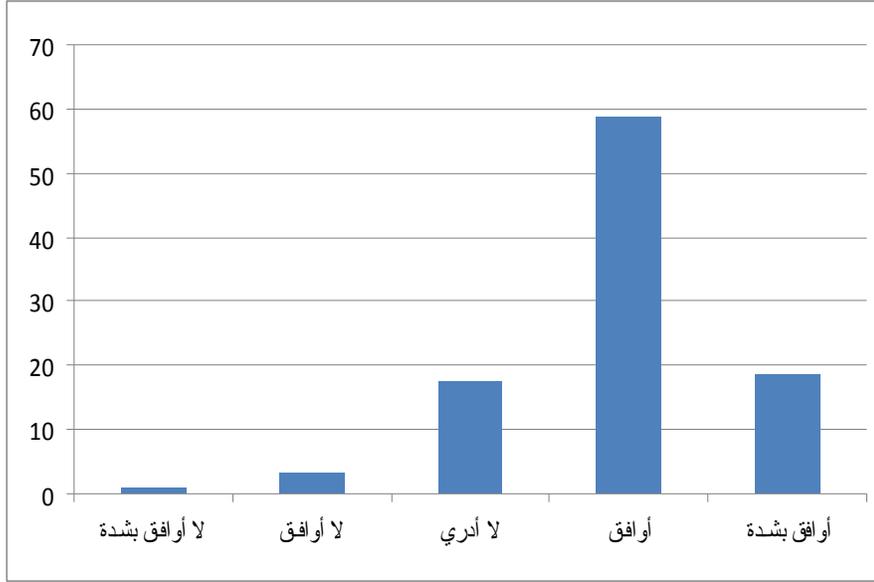
جدول (5-35) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

لدى شركات الاتصالات أهداف وغايات إستراتيجية محددة ومكتوبة.

الدرجة الإجابة	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	1	1
لا أوافق	3	3.1
لا أدري	17	17.5
أوافق	57	58.8
أوافق بشدة	18	18.6
الذين امتنعوا عن الإجابة	1	1
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-17) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:  
لدى شركات أهداف وغايات إستراتيجية محددة ومكتوبة



يوضح الجدول (5-35) أن نسبة 1% من المبحوثين لا يوافقون بشدة ونسبة 3.1% لا يوافقون ونسبة 17.5% من المبحوثين لا يدرون أن لدى شركات الاتصالات السودانية أهداف وغايات إستراتيجية محددة ومكتوبة، بينما نسبة 58.8% من المبحوثين يوافقون أن لدى شركات الاتصالات أهداف وغايات إستراتيجية محددة ومكتوبة وأن نسبة 18.6% يوافقون بشدة على أن لدى شركات الاتصالات أهداف وغايات إستراتيجية محددة ومكتوبة وأن نسبة 1% من المبحوثين امتنع عن الإجابة.

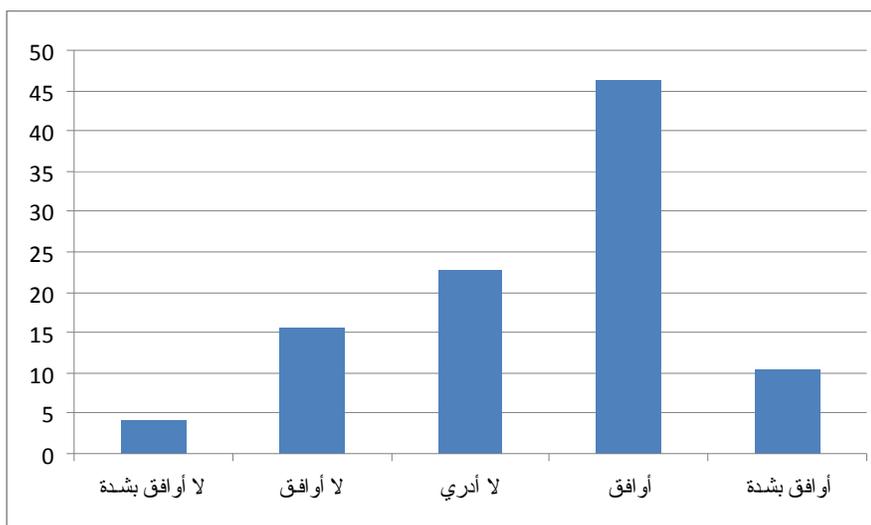
يستنتج من الجدول (5-35) أن مجموع نسب الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة أن لدى شركات الاتصالات السودانية أهداف وغايات إستراتيجية محددة ومكتوبة بلغت 77.4% من إجمالي المبحوثين وهذا يدل على أن لدى شركات الاتصالات أهداف وغايات إستراتيجية محددة ومكتوبة.

جدول (5-36) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: أهداف  
وغايات الشركة معلومة لدى جميع العاملين في شركات الاتصالات.

درجة الإجابة	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	4	4.1
لا أوافق	15	15.5
لا أدري	22	22.7
أوافق	45	46.4
أوافق بشدة	10	10.3
الذين امتنعوا عن الإجابة	3	3.1
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-18) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: أهداف  
وغايات الشركة معلومة لدى جميع العاملين في شركات الاتصالات.



يتبين من الجدول (5-36) أن نسبة الذين لا يوافقون بشدة 4.1% ونسبة الذين لا يوافقون 15.5% وان نسبة 22.7% لا يدرون إن كانت أهداف وغايات شركات الاتصالات معلومة لدى جميع العاملين أم لا، بينما أن نسبة 46.4% من أفراد العينة يوافقون على أن أهداف وغايات شركات الاتصالات معلومة لدى جميع العاملين و أن نسبة 10.3% من المبحوثين يوافقون بشدة على هذه الفقرة.

يلاحظ أن مجموع الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة حوالي 56.7% وهي فوق المتوسط وهذا يدل على أن أهداف وغايات شركات الاتصالات معلومة لدى العاملين بنسبة 56.7%، ولكن

نسب الذين لا يوافقون بشدة والذين لا يوافقون والذين لا يدرون تشير إلى أن هناك نسبة دون الوسط من العاملين قد تكون أهداف وغايات شركات الاتصالات غير معلومة لهم أو فيها شيء من الغموض لذا على الإدارة العليا في شركات الاتصالات السودانية أن تسعى لتتوير العاملين بأهداف شركاتهم بل إشراكهم في وضعها وإعدادها وهذا يساهم في تنفيذها بكفاءة وفعالية ويقلل مقاومة التغيير لأن العاملين يشعروا إذا ما تم إشراكهم في عملية الإعداد بأن هذه الأهداف والغايات نابعة منهم وهذا يزيد دافعيتهم لتحقيقها ويعتبر دافع وحافز معنوي كبير الأثر.

#### جدول (5-37) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تضع شركات الاتصالات

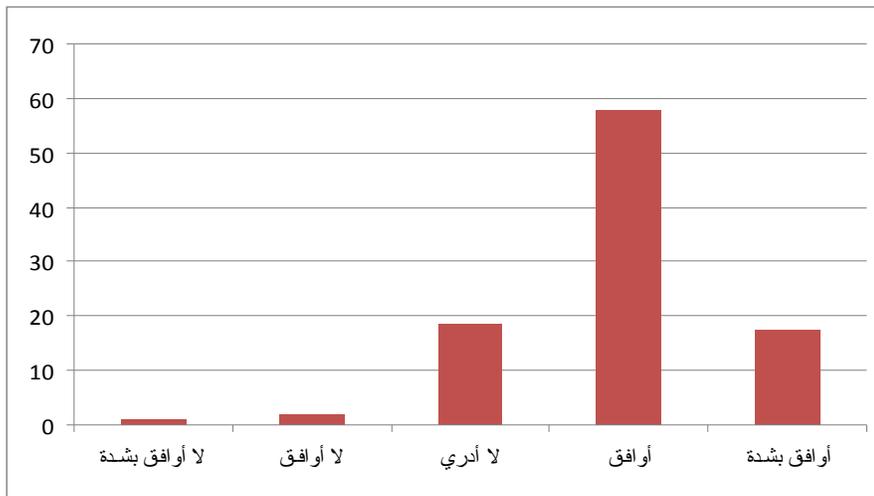
أهدافها السنوية لجميع أنشطتها وعملياتها بناءً على الأهداف الإستراتيجية.

درجة الإجابة	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	1	1
2	2	2.1
لا أدري	18	18.6
أوافق	56	57.7
أوافق بشدة	17	17.5
الذين امتنعوا عن الإجابة	3	3.1
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

#### شكل (5-19) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تضع شركات الاتصالات

أهدافها السنوية لجميع أنشطتها وعملياتها بناءً على الأهداف الإستراتيجية.



يتضح من الجدول (5-37) أن نسبة 1% من المبحوثين لا يوافقون ونسبة 2.1% من المبحوثين لا يوافقون، ونسبة 18.6% من المبحوثين لا يدرون ما إذا كانت شركات الاتصالات تضع

أهدافها السنوية لجميع أنشطتها وعملياتها بناءً على الأهداف الإستراتيجية، بينما أن نسبة 57.7% من المبحوثين يوافقون ونسبة 17.5% يوافقون بشدة على أن شركات الاتصالات السودانية تضع أهدافها السنوية لجميع أنشطتها وعملياتها بناءً على الأهداف الإستراتيجية. يلاحظ من الجدول (5-37) أن مجموع نسب الذين يوافقون بشدة والذين يوافقون تبلغ 75.2% من المبحوثين وهذا يدل على أن شركات الاتصالات السودانية تضع أهدافها السنوية لجميع أنشطتها وعملياتها بناءً على الأهداف الإستراتيجية.

**جدول (5-38) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تقوم الإدارة**

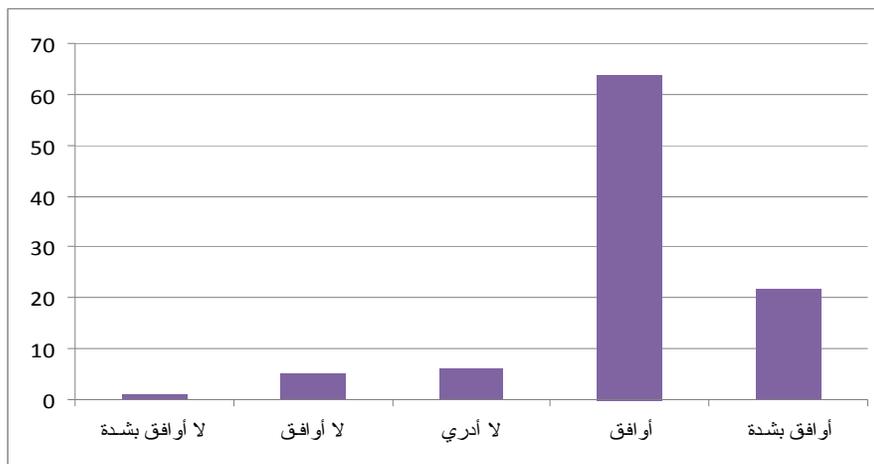
**العليا بعملية وضع وإعداد خطط واستراتيجيات شركات الاتصالات.**

درجة الإجابة	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	1	1
لا أوافق	5	5.2
لا أدري	6	6.2
أوافق	62	63.9
أوافق بشدة	21	21.6
الذين امتنعوا عن الإجابة	2	2.1
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

**شكل (5-20) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تقوم الإدارة**

**العليا بعملية وضع وإعداد خطط واستراتيجيات شركات الاتصالات**



يبين الجدول (5-38) أن نسبة 1% من المبحوثين لا يوافقون بشدة وأن نسبة 5.2% لا يوافقون ونسبة 6.2% لا يدرون. بينما أن نسبة 63.9% من المبحوثين يوافقون ونسبة 21.6%

من المبحوثين يوافقون بشدة على أن الإدارة العليا في شركات الاتصالات تقوم بعملية وضع وإعداد الخطط والإستراتيجيات.

يستنتج من الجدول (5-38) أن مجموع نسب الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة حوالي 85.5% من المبحوثين وهذا يدل على أن إدارة شركات الاتصالات السودانية تقوم بعملية وضع وإعداد الخطط والإستراتيجيات في هذه الشركات.

#### جدول (5-39) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

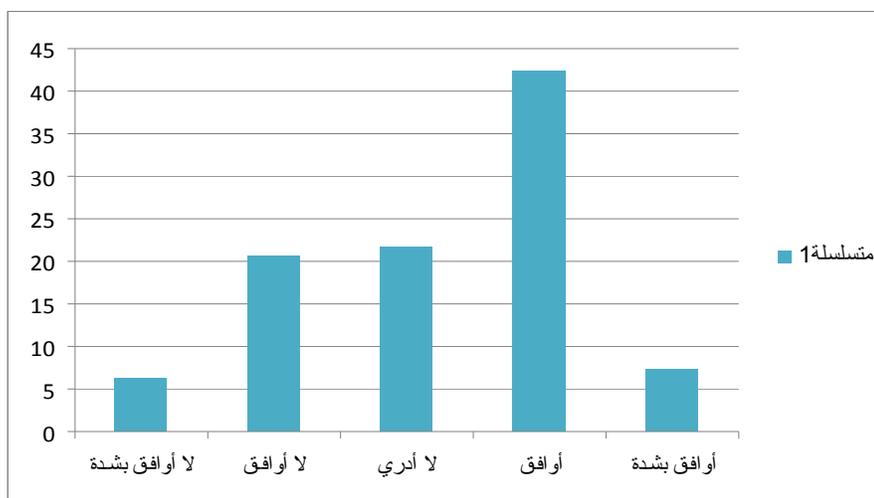
يتم إشراك العاملين في عملية التخطيط الإستراتيجي.

النسبة %	التكرار	درجة الإجابة
6.2	6	لا أوافق بشدة
20.6	20	لا أوافق
21.6	21	لا أدري
42.3	41	أوافق
7.2	7	أوافق بشدة
2.1	2	الذين امتنعوا عن الإجابة
100	97	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

#### شكل (5-21) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

يتم إشراك العاملين في عملية التخطيط الإستراتيجي.



يشير الجدول (5-39) إلى أن نسبة 6.2% من المبحوثين لا يوافقون بشدة وان نسبة 20.6% من المبحوثين لا يوافقون وان نسبة 21.6% لا يدرون ما إذا كان يتم إشراك العاملين في عملية التخطيط الإستراتيجي في شركات الاتصالات. بينما أن نسبة 42.3% من المبحوثين يوافقون

ونسبة 7.2% يوافقون بشدة على أنه يتم إشراك العاملين في عملية التخطيط الإستراتيجي في شركات الاتصالات.

يتبين من خلال ما تقدم أن مجموع نسب الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تعادل 49.5% تقريبا 50% من المبحوثين. وكذلك مجموع نسب الذين لا يوافقون بشدة والذين لا يوافقون والذين لا يدرّون تبلغ حوالي 48.4% من المبحوثين وهذه النسبة تقترب من النصف الأمر الذي يقود إلي غموض وضعف هذه المشاركة.

ويستخلص من هذه النسب أن شركات الاتصالات السودانية تقوم بإشراك العاملين في عملية التخطيط الإستراتيجي بصورة ضعيفة "هذا ما تشير إليه مجموع نسب الذين لا يوافقون بشدة والذين لا يوافقون والذين لا يدرّون" وهذا مؤشر يحتاج إلى مزيد من المراجعة والنظر من قبل الإدارة العليا في هذه الشركات. لأن إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي له العديد من المزايا والفوائد التي ستعكس إيجابا علي أداء العاملين في هذه الشركات. كذلك يمكن القول ان هذه المشاركة قد تكون مختصرة أو محددة علي بعض العاملين في مستوى الإدارة العليا والوسطي والذين لهم علاقة مباشرة بعملية التخطيط الاستراتيجي.

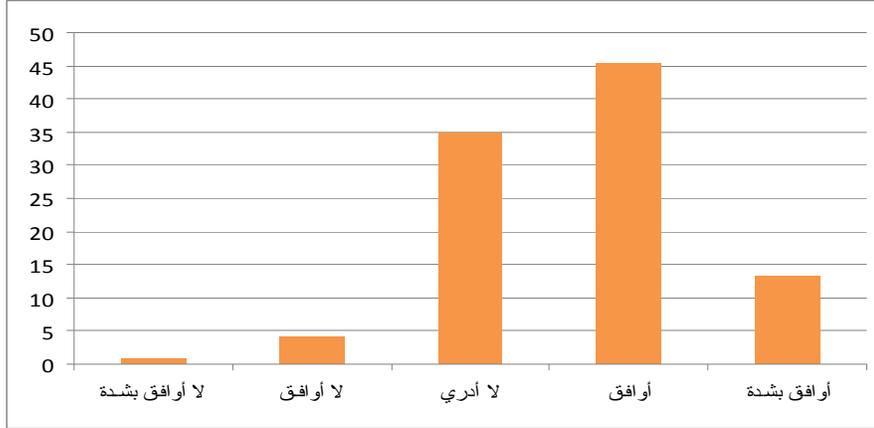
#### جدول (5-40) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

لدى الإدارة العليا معرفة جيدة بعملية التحليل الإستراتيجي.

النسبة %	التكرار	درجة الإجابة
1	1	لا أوافق بشدة
4.1	4	لا أوافق
35.1	34	لا أدري
45.4	44	أوافق
13.4	13	أوافق بشدة
1	1	الذين امتنعوا عن الإجابة
100	97	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-23) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:  
لدى الإدارة العليا معرفة جيدة بعملية التحليل الإستراتيجي.



يوضح الجدول (5-41) أن نسبة 1% من المبحوثين لا يوافقون بشدة ونسبة 4.1% لا يوافقون، وان نسبة 35.4% من المبحوثين لا يدرون أن كان لدى الإدارة العليا معرفة جيدة بعملية التحليل الإستراتيجي، بينما نسبة 45.4% من المبحوثين يوافقون ونسبة 13.4% يوافقون بشدة على أن لدى الإدارة العليا معرفة جيدة بعملية التحليل الإستراتيجي.

يتضح من خلال ما تقدم ان مجموع نسب الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تبلغ 58.8% من المبحوثين هذا يشير الي أن لدى الإدارة العليا معرفة بعملية التحليل الإستراتيجي بمستوى فوق الوسط بقليل. لكن يلاحظ أن مجموع نسبة المبحوثين الذين لا يوافقون بشدة والذين لا يوافقون والذين لا يدرون تبلغ حوالي 40.2% وتعد هذه النسبة كبيرة ومصدر للعديد من التساؤلات خاصة أن المبحوثين ينتمون إلى شريحة الإدارة العليا والوسطى والذين من المفترض ان يكون لهم معرفة جيدة بعملية التحليل الإستراتيجي.

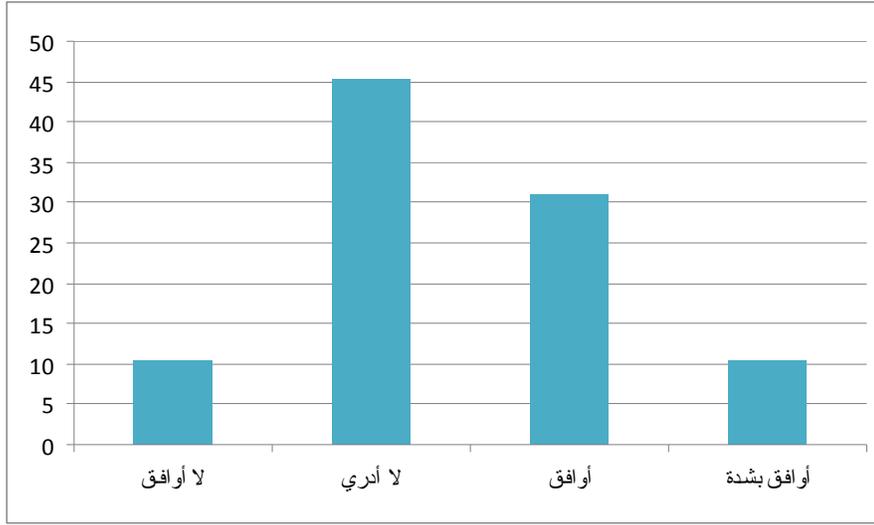
جدول (5-41) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تعتمد الإدارة العليا على تحليل

SWOT لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية.

درجة الإجابة	التكرار	النسبة %
لا أوافق	10	10.3
لا أدري	44	45.4
أوافق	30	30.9
أوافق بشدة	10	10.3
الذين امتنعوا عن الإجابة	3	3.1
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-24) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تعتمد الإدارة العليا على تحليل SWOT لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية.



يوضح الجدول (5-41) أن نسبة 10.3% من المبحوثين لا يوافقون ونسبة 45.4% لا يدرون ما إذا كانت تعتمد الإدارة العليا على تحليل (SWOT) لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية، بينما أن نسبة 30.9% من المبحوثين يوافقون، وأن نسبة 10.3% من أفراد العينة يوافقون بشدة على أن الإدارة العليا في شركات الاتصالات السودانية تعتمد على تحليل (SWOT) لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية.

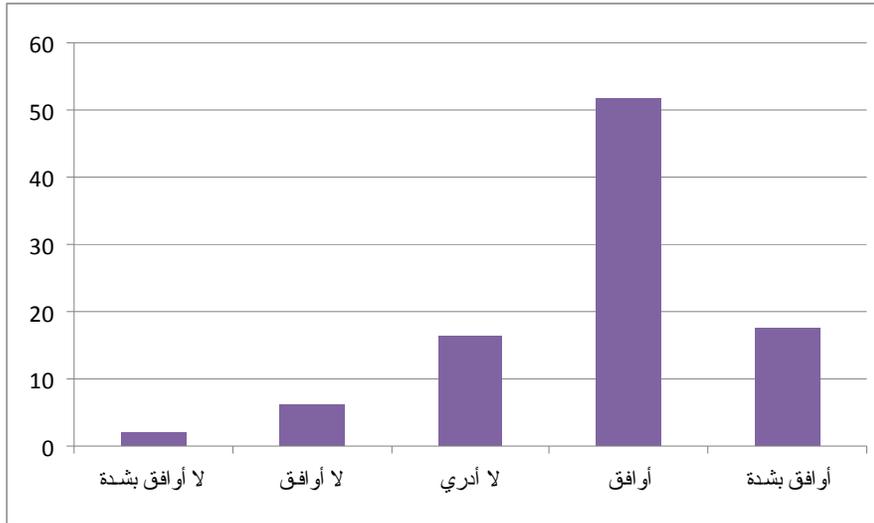
يستخلص من الجدول (5-41) أن مجموع نسب الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة بلغت حوالي 41.2% من المبحوثين. بينما أن مجموع نسبة الذين لا يدرون والذين لا يوافقون تبلغ حوالي 55.7% من المبحوثين وهذا يدل على ضعف اعتماد الإدارة العليا في شركات الاتصالات السودانية على تحليل (SWOT) وهذا يشير إلي ضعف شديد في معرفة استخدام الإدارة العليا بهذا التحليل المهم والذي يعد من أساسيات ممارسة وتطبيق الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال.

جدول (5-42) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:  
لدى شركات الاتصالات خطة إستراتيجية محددة ومكتوبة.

درجة الإجابة	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	2	2.1
لا أوافق	6	6.2
لا أدري	16	16.5
أوافق	50	51.5
أوافق بشدة	17	17.5
الذين امتنعوا عن الإجابة	6	6.2
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-25) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:  
لدى شركات الاتصالات خطة إستراتيجية محددة ومكتوبة.



يوضح الجدول (5-42) أن نسبة 2.1% من المبحوثين لا يوافقون بشدة وان نسبة 6.2% لا يوافقون وان نسبة 16.5% من المبحوثين لا يدرون ما إذا كانت لدى شركات الاتصالات السودانية خطط إستراتيجية محددة ومكتوبة، بينما أن نسبة 51.5% يوافقون، وان نسبة 17.5% يوافقون بشدة على هذه الفقرة.

يستنتج من الجدول (5-42) أن مجموع نسب الموافقة تبلغ حوالي 69% من المبحوثين وهذا يشير إلى أن لدى شركات الاتصالات السودانية خطط وإستراتيجيات محددة ومكتوبة لكن قد تكون غير معلومة لكافة المبحوثين.

جدول (5-43) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تضع شركات الاتصالات

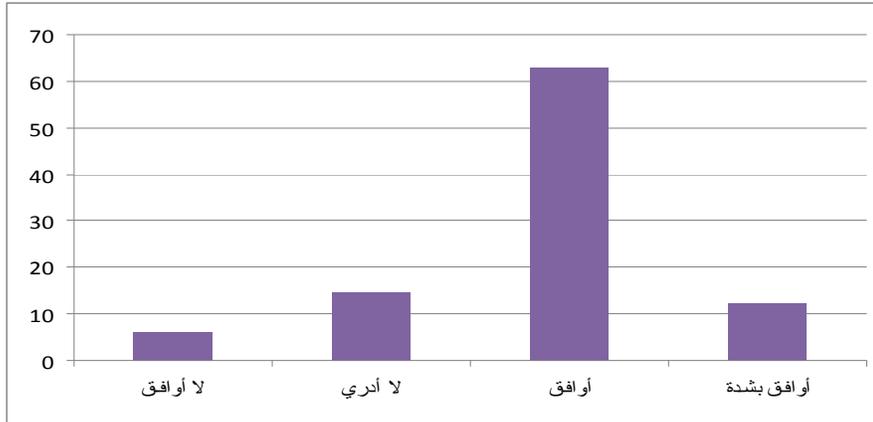
خطط قصيرة الأجل لجميع أنشطتها وعملياتها لتنفيذ خطتها الإستراتيجية.

درجة الإجابة	التكرار	النسبة %
لا أوافق	6	6.2
لا أدري	14	14.4
أوافق	61	62.9
أوافق بشدة	12	12.4
الذين امتنعوا عن الإجابة	4	4.1
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-26) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تضع شركات الاتصالات

خطط قصيرة الأجل لجميع أنشطتها وعملياتها لتنفيذ خطتها الإستراتيجية.



يشير الجدول (5-43) إلى أن نسبة 6.2% من المبحوثين لا يوافقون، وان نسبة 14.4% لا يدرون، بينما أن نسبة 62.9% من المبحوثين يوافقون، وان نسبة 12.4% من المبحوثين يوافقون بشدة على أن شركات الاتصالات السودانية تضع خطط قصيرة الأجل لجميع أنشطتها وعملياتها لتنفيذ خطتها الإستراتيجية. وان نسبة 4.1% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة.

يلاحظ مما سبق أن مجموع نسب الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تبلغ حوالي 75.3% من المبحوثين وهذا يشير الي أن شركات الاتصالات السودانية تقوم بوضع خطط قصيرة الأجل لجميع أنشطتها وعملياتها لتنفيذ خطتها الإستراتيجية.

جدول (5-44) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: يتم وضع خطط وإستراتيجيات بديلة تستخدم عند حدوث أي تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية أو انحراف في الخطط والإستراتيجيات.

النسبة %	التكرار	درجة الإجابة
صفر	صفر	لا أو افق بشدة
6.2	6	لا أو افق
14.4	14	لا أدري
62.9	61	أو افق
12.4	12	أو افق بشدة
4.1	4	الذين امتنعوا عن الإجابة
100	97	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يبين الجدول (5-44) أن نسبة 6.2% من المبحوثين لا يوافقون ونسبة 14.4% لا يدرون ما إذا كان يتم وضع خطط وإستراتيجيات بديلة تستخدم عند حدوث أي تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية أو أي انحراف في الخطط والإستراتيجيات، بينما أن نسبة 62.9% من المبحوثين يوافقون، وأن نسبة 12.4% من المبحوثين يوافقون بشدة. وان نسبة 4.1% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة.

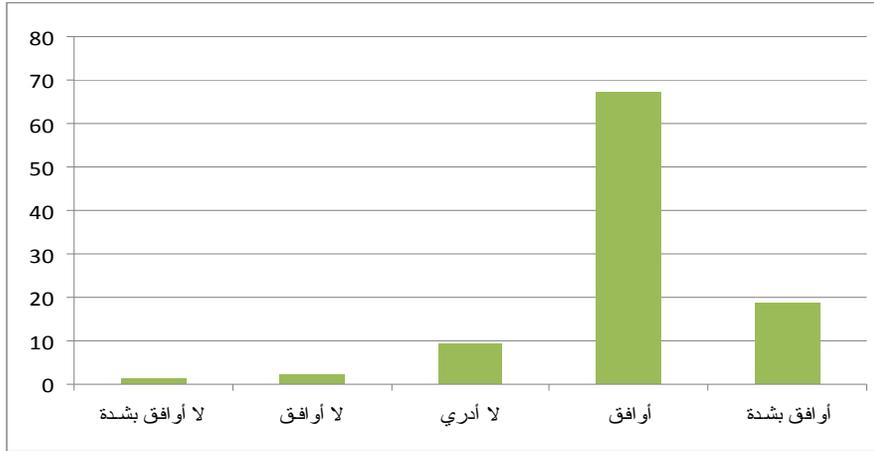
يلاحظ من الجدول (5-44) ان مجموع نسب الذين لا يوافقون والذين لا يدرون انه لا يتم وضع خطط وإستراتيجيات بديلة تستخدم عند حدوث أي تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية أو انحراف في الخطط والإستراتيجيات تبلغ حوالي 20.6% من المبحوثين. وأن مجموع نسب الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تبلغ حوالي 75.3% من المبحوثين وهذا يدل على أن معظم المبحوثين يوافقون على أنه يتم وضع خطط وإستراتيجيات بديلة تستخدم عند حدوث أي تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية أو انحراف في خطط وإستراتيجيات شركات الاتصالات السودانية.

جدول (5-45) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تقوم إدارات وأقسام شركات الاتصالات بوضع خططها السنوية بناءً على الإستراتيجية الكلية.

درجة الإجابة	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	1	1
لا أوافق	2	2.1
لا أدري	9	9.3
أوافق	65	67
أوافق بشدة	18	18.6
الذين امتنعوا عن الإجابة	2	2.1
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-27) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تقوم إدارات وأقسام شركات الاتصالات بوضع خططها السنوية بناءً على الإستراتيجية الكلية.



يوضح الجدول (5-45) أن نسبة 1% من المبحوثين لا يوافقون ونسبة 2.1% لا يوافقون بشدة، ونسبة 9.3% من المبحوثين لا يدرون إن كانت تقوم إدارات وأقسام شركات الاتصالات بوضع خططها السنوية بناءً على الإستراتيجية الكلية لشركات الاتصالات السودانية، وأن نسبة 67% من المبحوثين يوافقون ونسبة 18.6% من المبحوثين يوافقون بشدة على أن إدارات وأقسام شركات الاتصالات السودانية تقوم بوضع خططها السنوية بناءً على الإستراتيجية الكلية لهذه الشركات.

يستنتج من الجدول (5-45) أن مجموع نسب الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تبلغ حوالي 85.6% وهذا يؤكد أن شركات الاتصالات السودانية تقوم بإدارتها وأقسامها بوضع خططها

السنوية بناءً على أن الإستراتيجية الكلية لهذه الشركات وهذا مؤشر جيد يساعد على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات السودانية.

**جدول (5-46) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تقوم الإدارة العليا بدراسة**

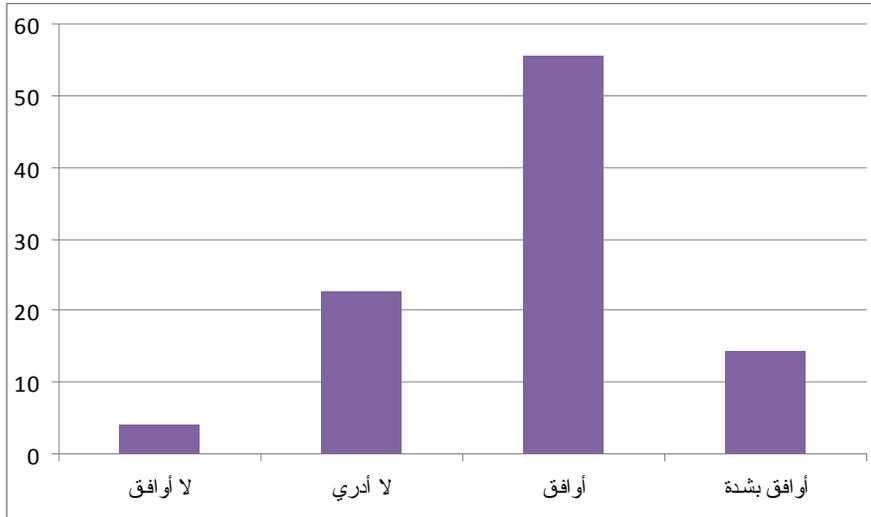
**وتحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء الشركات.**

درجة الإجابة	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	صفر	صفر
لا أوافق	4	4.1
لا أدري	22	22.7
أوافق	54	55.7
أوافق بشدة	14	14.4
الذين امتنعوا عن الإجابة	3	3.1
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

**شكل (5-28) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تقوم الإدارة العليا بدراسة وتحليل**

**عناصر البيئة الخارجية والداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء الشركات.**



يبين الجدول (5-46) أن نسبة 4.1% من المبحوثين لا يوافقون ونسبة 22.7% من المبحوثين لا يدرون إن كانت تقوم الإدارة العليا بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء شركات الاتصالات، بينما نسبة 55.7% من المبحوثين يوافقون ونسبة 14.4% يوافقون بشدة على أن الإدارة العليا تقوم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء شركات الاتصالات السودانية.

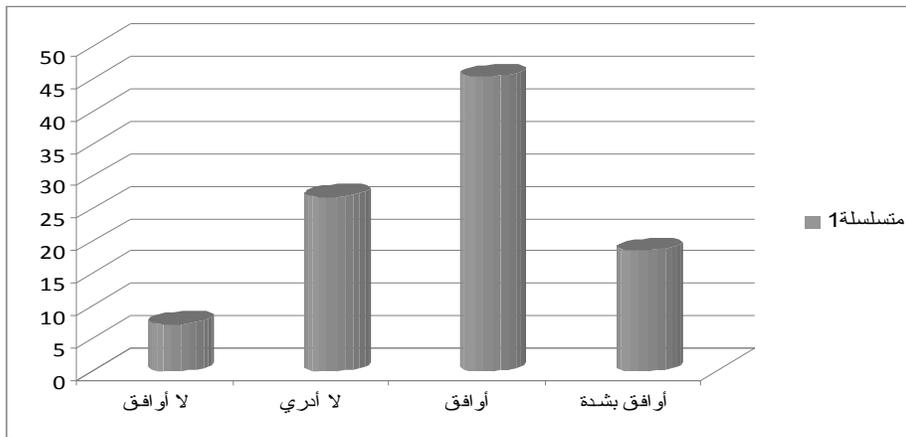
يستنتج من الجدول (5-46) أن مجموع نسبتي الموافقة تصل إلى 70.1% من إجمالي الباحثين وهذا يدل على أن الإدارة العليا تقوم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء شركات الاتصالات السودانية بمقدار هذه النسبة، لكن نسبة الذين لا يدرون تشير إلى غموض هذه العملية لبعض الباحثين أو قد تكون هذه العملية غير واضحة لهؤلاء الباحثين الذين أجابوا بلا أدري. لا شك أن عملية تحليل ودراسة عناصر البيئة الداخلية والخارجية تعد من الأمور المهمة في عملية الإدارة الإستراتيجية وتحتاج هذه العملية إلى كفاءات وخبرات لها معرفة ودراسة بعملية التحليل سواء كان تحليلًا داخليًا أم خارجيًا.

جدول (5-47) يوضح إجابات الباحثين عن الفقرة: تقوم الإدارة العليا بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية للتنبؤ بما يحدث من تغيرات لإغتنام الفرص ومواجهة المخاطر.

درجة الإجابة	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	صفر	صفر
لا أوافق	7	7.2
لا أدري	26	26.8
أوافق	44	45.4
أوافق بشدة	18	18.6
الذين امتنعوا عن الإجابة	2	2.1
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-29) يوضح إجابات الباحثين عن الفقرة: تقوم الإدارة العليا بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية للشركة للتنبؤ بما يحدث من تغيرات لإغتنام الفرص ومواجهة المخاطر.



يشير الجدول (5-47) إلى أن نسبة 7.2% من الباحثين لا يوافقون ونسبة 26.8% لا يدرون إن كانت تقوم الإدارة العليا بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية لشركات الاتصالات وذلك

للتنبؤ بما يحدث من تغيرات لاغتنام الفرص ومواجهة المخاطر، وجاءت إجابات المبحوثين بنسبة 45.4% يوافقون ونسبة 18.6% يوافقون بشدة على أن الإدارة العليا تقوم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية لشركات الاتصالات وذلك للتنبؤ بما يحدث من تغيرات لاغتنام الفرص ومواجهة المخاطر وامتتع عن الإجابة 2.1% من المبحوثين.

يلاحظ أن مجموع نسبة الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة حوالي 64% من المبحوثين وهذا يشير إلى أن الإدارة العليا في شركات الاتصالات السودانية تقوم بدراسة وتحليل البيئة الخارجية للتنبؤ بما يحدث من تغيرات لاغتنام الفرص ومواجهة المخاطر بدرجة فوق الوسط. لكن رغم ذلك يلاحظ ان مجموع نسبة الذين لا يدرون والذين لا يوافقون تبلغ حوالي 34% من المبحوثين وتشير هذه النسبة إلى عدم معرفة هذه النسبة من المبحوثين بمحتوي هذه الفقرة خاصة ان المبحوثون ينتمون إلى طبقة الإدارة العليا أو الوسطى وهذا أمر يستوجب من شركات الاتصالات السودانية المراجعة والتصحيح.

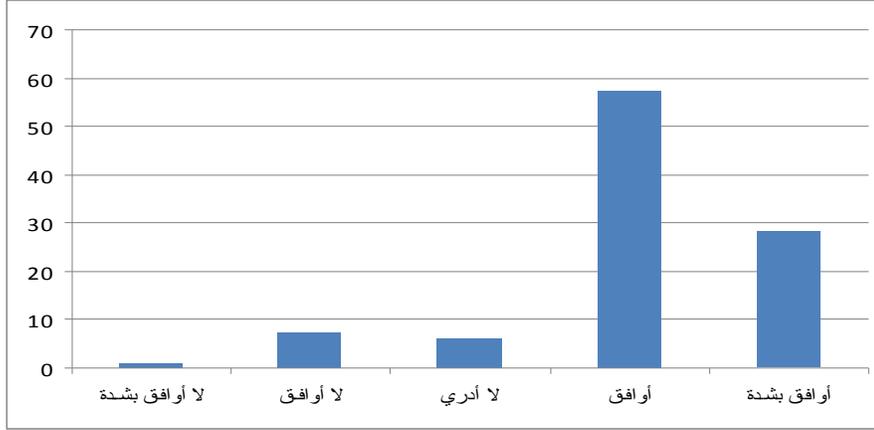
#### جدول (5-48) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تتمتع شركات

الاتصالات بموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الإستراتيجية.

النسبة %	التكرار	درجة الإجابة
1	1	لا أوافق بشدة
7.2	7	لا أوافق
6.2	6	لا أدري
56.7	55	أوافق
27.8	27	أوافق بشدة
1	1	الذين امتنعوا عن الإجابة
100	97	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

**شكل (5-30) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تتمتع شركات الاتصالات بـموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الإستراتيجية.**



يوضح الجدول (5-48) أن نسبة 1% من المبحوثين لا يوافقون بشدة، ونسبة 7.2% من المبحوثين لا يوافقون، ونسبة 6.2% من المبحوثين لا يدرون إن كانت تتمتع شركات الاتصالات السودانية بـموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الإستراتيجية، بينما نسبة 56.7% من المبحوثين يوافقون ونسبة 27.8% من المبحوثين يوافقون بشدة على أن شركات الاتصالات السودانية تتمتع بـموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الإستراتيجية. ونسبة 1% من المبحوثين امتنع عن الإجابة.

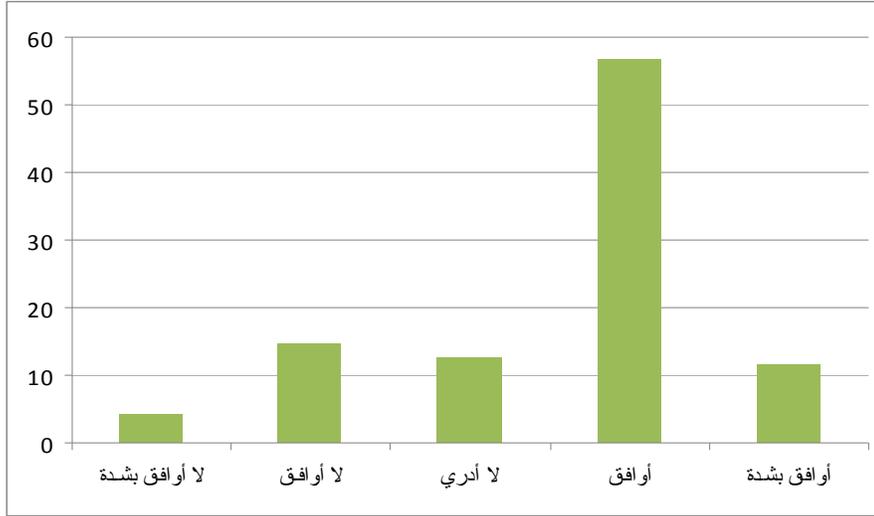
يستخلص من الجدول (5-48) أن مجموع نسبي الموافقة بلغت 84.5% من المبحوثين وهذه النسبة تؤكد أن شركات الاتصالات السودانية تتمتع بـموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الإستراتيجية.

**جدول (5-49) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: الثقافة التنظيمية لشركات الاتصالات (القيم السائدة فيها) تساعد على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.**

الدرجة الإجابة	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	4	4.1
لا أوافق	14	14.4
لا أدري	12	12.2
أوافق	54	55.7
أوافق بشدة	11	11.3
الذين امتنعوا عن الإجابة	2	2.1
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-31) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: الثقافة التنظيمية للشركات (القيم السائدة فيها) تساعد على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.



يوضح الجدول (5-29) أن نسبة 4.1% من المبحوثين لا يوافقون بشدة ونسبة 14.4% من المبحوثين لا يوافقون ونسبة 12.2% من المبحوثين لا يدرون إن كانت الثقافة التنظيمية لشركات الاتصالات السودانية تساعد على تطبيق الإدارة الإستراتيجية، بينما أن نسبة 55.7% من المبحوثين يوافقون ونسبة 11.3% يوافقون بشدة على أن الثقافة التنظيمية لشركات الاتصالات السودانية (القيم السائدة فيها) تساعد على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

يلاحظ من خلال ما تقدم أن مجموع نسب الذين لا يدرون والذين لا يوافقون والذين لا يوافقون بشدة تبلغ حوالي 30.7% من المبحوثين. بينما ان مجموع نسب الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تبلغ حوالي 67% من المبحوثين وهذا يشير إلي النسبة الأكبر من المبحوثين يرون ان الثقافة التنظيمية لشركات الاتصالات السودانية تساعد على تطبيق الإدارة الإستراتيجية. لكن يلاحظ ان "مجموع نسب الذين لا يدرون والذين لا يوافقون والذين لا يوافقون تقترب من ثلث المبحوثين" وتشكل هذه النسبة في الذهن عدة تساؤلات تتعلق بموضوع الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها بالثقافة القومية السودانية وما يدور حولها من تناقضات وجدل. لكن ما يهم في هذه الدراسة آراء المبحوثين والذين جاءت اغلب إجاباتهم بالموافقة (ثلثي المبحوثين يوافقون) علي ان الثقافة التنظيمية لشركات الاتصالات السودانية تساعد على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

جدول (5-5) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

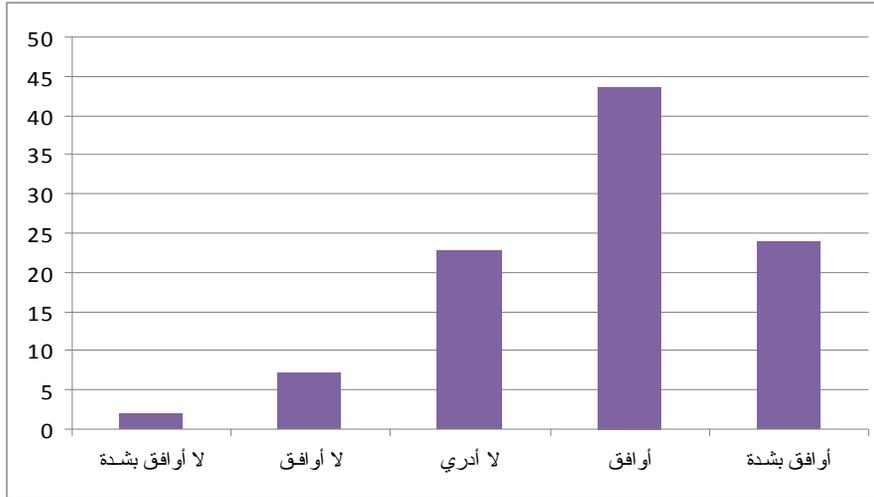
قيم وعادات وثقافة العاملين تساهم في تحقيق أهداف الشركات.

النسبة %	التكرار	درجة الإجابة
2.1	2	لا أوافق بشدة
7.2	7	لا أوافق
22.7	22	لا أدري
43.3	42	أوافق
23.7	23	أوافق بشدة
1	1	الذين امتنعوا عن الإجابة
100	97	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-32) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

قيم وعادات وثقافة العاملين تساهم في تحقيق أهداف الشركات.



يتبين من الجدول (5-5) أن نسبة 2.1% من المبحوثين لا يوافقون بشدة وأن نسبة 7.2% من المبحوثين لا يوافقون وأن نسبة 22.7% من المبحوثين لا يدرون إن كانت قيم وعادات وثقافة العاملين تساهم في تحقيق أهداف شركات الاتصالات، بينما أن نسبة 43.3% من المبحوثين يوافقون ونسبة 23.7% من المبحوثين يوافقون بشدة على أن قيم وعادات وثقافة العاملين تساهم في تحقيق أهداف شركات الاتصالات السودانية.

يستنتج من الجدول (5-5) ان مجموع نسب الذين لا يوافقون والذين لا يوافقون بشدة والذين لا يدرون تبلغ حوالي 32% من إجمالي المبحوثين. بينما أن مجموع نسب الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة حوالي 67% من المبحوثين وهي تمثل أغلب المبحوثين ويلاحظ أن هذه النسبة

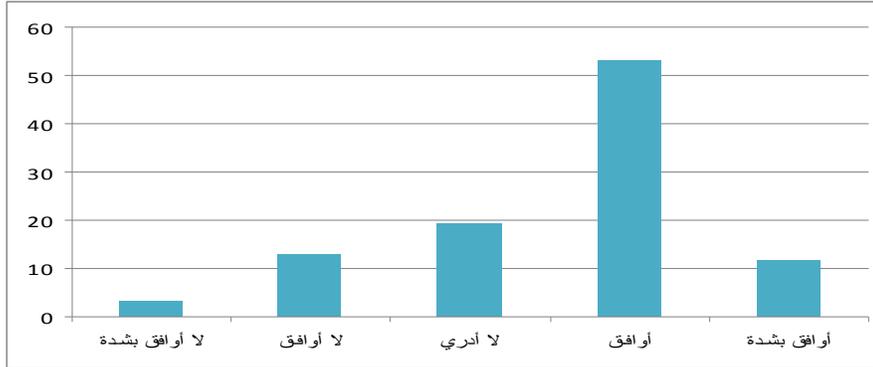
هي نفس نسبة الجدول (5-49) السابق وهذا يؤكد ويعضد هذا التفسير والاستنتاج ويشير الي أن هذه النسبة من المبحوثين وهم الأغلبية يرون ان قيم وعادات وثقافة العاملين تساهم في تحقيق أهداف شركات الاتصالات السودانية.

**جدول (5-51) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: الهياكل التنظيمية الحالية لشركات الاتصالات تساعد على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.**

درجة الإجابة	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	3	3.1
لا أوافق	12	12.4
لا أدري	18	18.6
أوافق	50	51.5
أوافق بشدة	11	11.3
الذين امتنعوا عن الإجابة	3	3.1
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

**شكل (5-33) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: الهياكل التنظيمية الحالية لشركات الاتصالات تساعد على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.**



يوضح الجدول (5-51) أن نسبة 3.1% من المبحوثين لا يوافقون بشدة، وأن نسبة 12.4% لا يوافقون، وأن نسبة 18.6% من المبحوثين لا يدرون إن كانت الهياكل التنظيمية الحالية لشركات الاتصالات تساعد على تطبيق الإدارة الإستراتيجية. بينما أن نسبة 51.5% من المبحوثين يوافقون وأن نسبة 11.3% من المبحوثين يوافقون بشدة على أن الهياكل التنظيمية لشركات الاتصالات السودانية تساعد على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

يستنتج من الجدول (5-51) أن مجموع نسب الذين لا يدرون والذين لا يوافقون والذين لا يوافقون بشدة تبلغ حوالي 34.1% من إجمالي المبحوثين (تقريبا ثلث المبحوثين وهذا يثير عدة

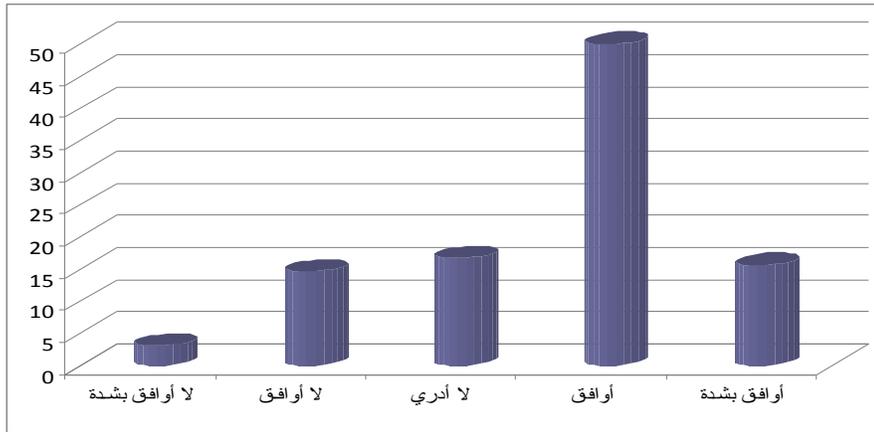
استفهامات لان المبحوثين من طبقة الإدارة العليا والوسطي وكونهم لا يدرون أو لا يوافقون هذا يشير الي ان هنالك جوانب قصور ضعف في الهياكل التنظيمية في شركات الاتصالات السودانية). بينما ان مجموع نسب الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تبلغ حوالي 62.8% من إجمالي المبحوثين وهم الأكثرية وهذا يشير إلى أن الهياكل التنظيمية الحالية لشركات الاتصالات السودانية تساعد على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

**جدول (5-52) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: الهياكل التنظيمية الحالية للشركات تساعد على انجاز المهام بكفاءة وفعالية.**

درجة الإجابة	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	3	3.1
لا أوافق	14	14.4
لا أدري	16	16.5
أوافق	48	49.5
أوافق بشدة	15	15.5
الذين امتنعوا عن الإجابة	1	1
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

**شكل (5-34) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: الهياكل التنظيمية الحالية للشركات تساعد على انجاز المهام بكفاءة وفعالية.**



يبين الجدول (5-52) أن نسبة 3.1% من المبحوثين لا يوافقون بشدة، وأن نسبة 14.4% من المبحوثين لا يوافقون على أن الهياكل التنظيمية الحالية لشركات الاتصالات تساعد على انجاز المهام بكفاءة وفعالية، وأن نسبة 16.5% من المبحوثين لا يدرون. بينما أن نسبة 49.5% من

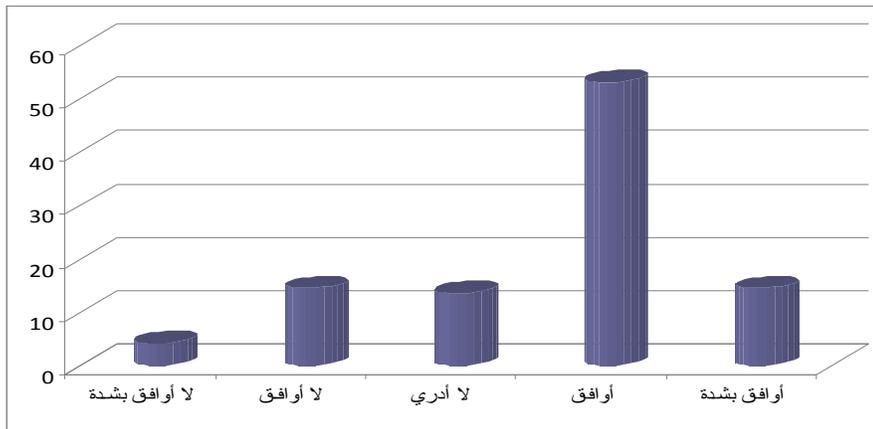
المبحوثين يوافقون، وان نسبة 15.5% من المبحوثين يوافقون بشدة على أن الهياكل التنظيمية الحالية لشركات الاتصالات تساعد على انجاز المهام بكفاءة وفعالية. يستنتج من الجدول (5-52) ان مجموع نسب الذين لا يدرون والذين لا يوافقون والذين لا يوافقون بشدة تبلغ حوالي 34% من المبحوثين وهذا يشير الي ان هنالك بعض القصور في هذه الهياكل. بينما ان مجموع نسب الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة هم الأغلبية وهي حوالي 65% من إجمالي المبحوثين وهذا يشير على أن الهياكل التنظيمية الحالية لشركات الاتصالات السودانية تساعد على انجاز المهام بكفاءة وفعالية، ويعد هذا مؤشر إيجابي لأن الهياكل التنظيمية المناسبة تساعد على انجاز المهام وتساعد على كفاءة وفعالية شركات الاتصالات وانسياب العمل بكل سهولة وسلاسة.

**جدول (5-53) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تتسم العلاقات بين إدارات ووحدات الشركات بالتعاون والتنسيق المشترك ويسودها روح الفريق من أجل تحقيق أهداف الشركة.**

درجة الإجابة	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	4	4.1
لا أوافق	14	14.4
لا أدري	13	13.4
أوافق	51	52.6
أوافق بشدة	14	14.4
الذين امتنعوا عن الإجابة	1	1
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

**شكل (5-35) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تتسم العلاقات بين إدارات ووحدات الشركات بالتعاون والتنسيق المشترك ويسودها روح الفريق من أجل تحقيق أهداف الشركة.**



يشير الجدول (5-53) إلى أن نسبة 4.1% من المبحوثين لا يوافقون بشدة وأن نسبة 14.4% من المبحوثين لا يوافقون وأن نسبة 13.4% من المبحوثين لا يدرون، بينما أن نسبة 52.6% من المبحوثين يوافقون ونسبة 14.4% من المبحوثين يوافقون بشدة على أن العلاقات بين إدارات ووحدات شركات الاتصالات تتسم بالتعاون والتنسيق المشترك ويسودها روح الفريق من أجل تحقيق أهداف شركات الاتصالات السودانية.

يلاحظ من خلال ما تقدم ان مجموع نسب الذين لا يوافقون والذين لا يوافقون بشدة والذين لا يدرون أن العلاقات بين إدارات ووحدات شركات الاتصالات السودانية تتسم بالتعاون والتنسيق المشترك ويسودها روح الفريق من أجل تحقيق أهداف شركات الاتصالات 31.9% من إجمالي المبحوثين. بينما أن مجموع نسب الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تبلغ حوالي 67% من إجمالي المبحوثين وهذا يشير إلى أن العلاقات بين إدارات ووحدات شركات الاتصالات السودانية تتسم بالتعاون والتنسيق المشترك ويسودها روح الفريق من أجل تحقيق أهداف شركات الاتصالات وكذلك يلاحظ تقارب هذه النسبة مع نسبة الموافقة في الجدول السابق لعل ذلك يعزز مصداقية إجابات المبحوثين وهذا مؤشر يقوي هذا التحليل.

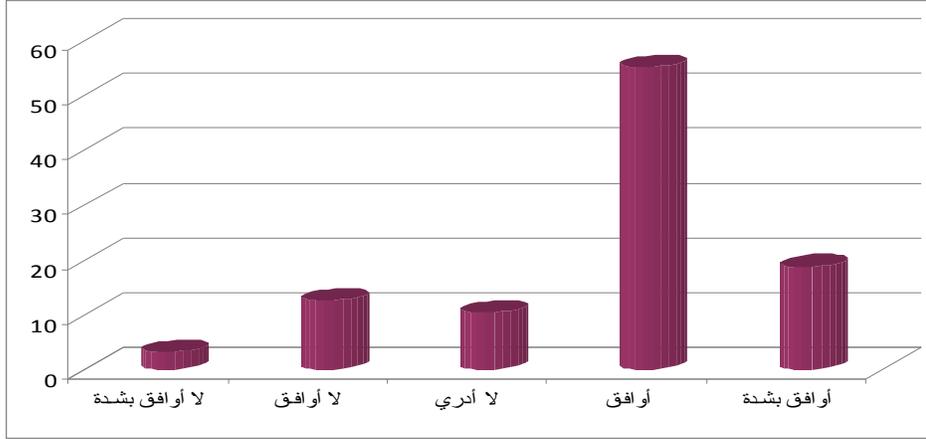
#### جدول (5-54) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: بيئة العمل داخل

شركات الاتصالات ملائمة وتساعد على انجاز المهام بكل سهولة ويسر.

النسبة %	التكرار	درجة الإجابة
3.1	3	لا أوافق بشدة
12.4	12	لا أوافق
10.3	10	لا أدري
54.6	53	أوافق
18.6	18	أوافق بشدة
1	1	الذين امتنعوا عن الإجابة
100	97	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-36) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: بيئة العمل داخل شركات الاتصالات ملائمة وتساعد على انجاز المهام بكل سهولة ويسر.



يوضح الجدول (5-54) أن نسبة 3.1% من المبحوثين لا يوافقون وأن نسبة 12.4% من المبحوثين لا يوافقون وأن نسبة 10.3% من المبحوثين لا يدرون ما إذا كانت بيئة العمل داخل الشركات ملائمة وتساعد على انجاز المهام بكل سهولة ويسر أم لا. بينما أن نسبة 54.6% من المبحوثين يوافقون ونسبة 18.6% من المبحوثين يوافقون بشدة على أن بيئة العمل داخل شركات الاتصالات ملائمة وتساعد على انجاز المهام بكل سهولة ويسر.

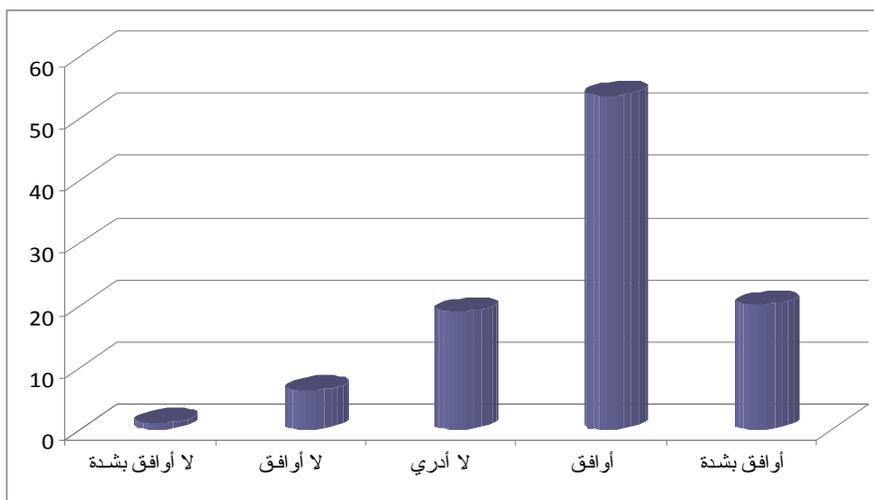
يستنتج من الجدول (5-54) أن مجموع نسب الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تصل إلى 73.2% من المبحوثين وهذا يشير إلى أن بيئة العمل داخل شركات الاتصالات السودانية ملائمة وتساعد على انجاز المهام بكل سهولة ويسر.

جدول (5-55) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تساهم معرفة الإدارة العليا باستخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية تنفيذ خطط وإستراتيجيات شركات الاتصالات.

الدرجة الإجابة	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	1	1
لا أوافق	6	6.2
لا أدري	18	18.6
أوافق	51	52.6
أوافق بشدة	19	19.6
الذين امتنعوا عن الإجابة	2	2.1
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-37) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تساهم معرفة الإدارة العليا باستخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية تنفيذ خطط وإستراتيجيات شركات الاتصالات.



يبين الجدول (5-5) أن نسبة 1% من المبحوثين لا يوافقون بشدة وأن نسبة 6.2% لا يوافقون وأن نسبة 18.6% من المبحوثين لا يدرون أن كانت تساهم معرفة الإدارة العليا باستخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية تنفيذ خطط وإستراتيجيات شركات الاتصالات السودانية، بينما ان نسبة 52.6% من المبحوثين يوافقون، وان نسبة 19.6% يوافقون بشدة على أن معرفة الإدارة العليا باستخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية تساهم في كفاءة وفعالية تنفيذ خطط وإستراتيجيات شركات الاتصالات السودانية.

يلاحظ أن مجموع نسبي الذين يوافقون بشدة والذين يوافقون تبلغ حوالي 72.2% من جملة المبحوثين وهذا يشير إلى أن معرفة الإدارة العليا باستخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية تساهم في كفاءة وفعالية تنفيذ خطط وإستراتيجيات شركات الاتصالات السودانية.

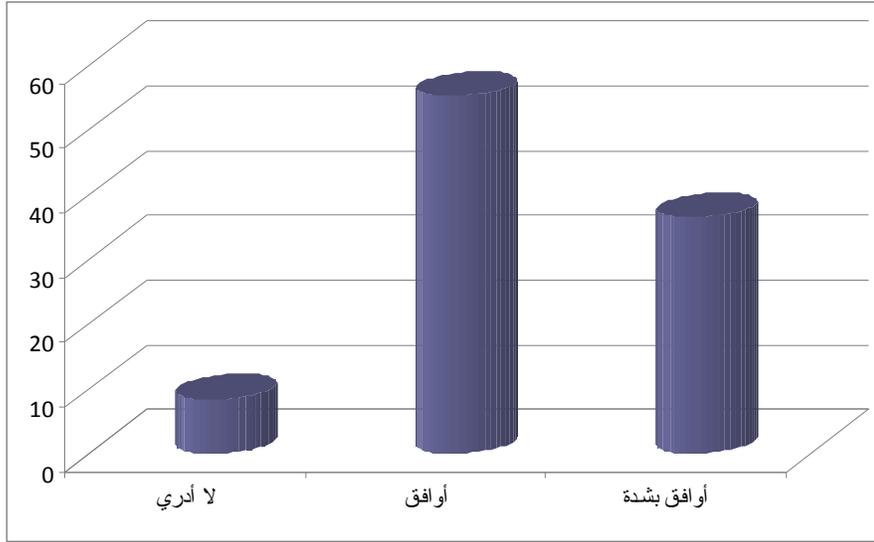
#### جدول (5-56) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء الشركة.

درجة الإجابة	التكرار	النسبة %
لا أدري	8	8.2
أوافق	53	54.6
أوافق بشدة	35	36.1
الذين امتنعوا عن الإجابة	1	1
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-38) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:  
تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء الشركة.



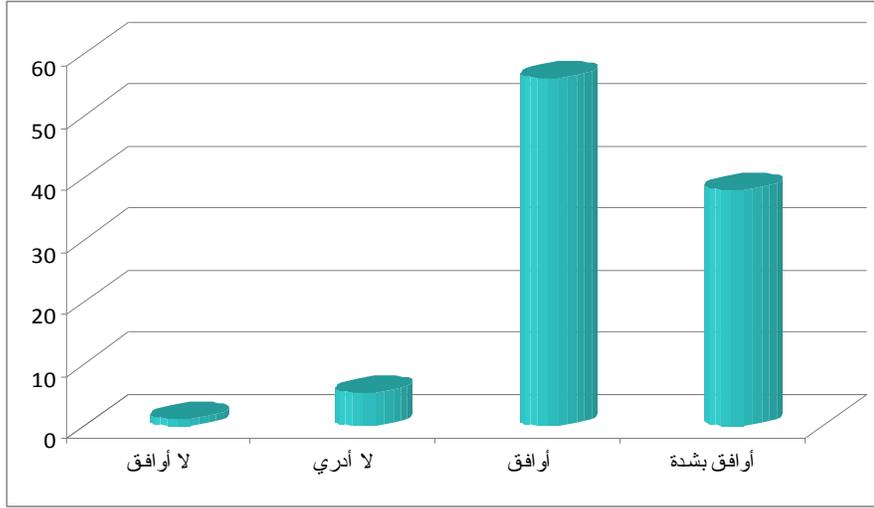
يوضح الجدول (5-56) أن نسبة 8.2% من المبحوثين لا يدرون ما إذا كان تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء شركات الاتصالات أم لا، وأن نسبة 54.6% من المبحوثين يوافقون على أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء شركات الاتصالات السودانية، وأن نسبة 36.1% من المبحوثين يوافقون بشدة على أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء شركات الاتصالات بينما امتنع 1% من المبحوثين عن الإجابة. يستنتج من الجدول (5-56) أعلاه أن مجموع نسبة الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تبلغ 90.7% من المبحوثين وهذا يؤكد أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء شركات الاتصالات السودانية.

جدول (5-57) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:  
تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء الشركة.

النسبة %	التكرار	درجة الإجابة
1	1	لا أوافق
5.2	5	لا أدري
54.6	53	أوافق
37.1	36	أوافق بشدة
2.1	2	الذين امتنعوا عن الإجابة
100	97	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-39) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:  
تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء الشركة.



يوضح الجدول (5-57) أن نسبة 1% من المبحوثين لا يوافقون على أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء شركات الاتصالات وأن نسبة 5.2% من المبحوثين لا يدرون، وأن نسبة 54.6% من المبحوثين يوافقون على أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء شركات الاتصالات، وأن نسبة 37.1% من المبحوثين يوافقون بشدة على أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء شركات الاتصالات السودانية، بينما أن نسبة 2.1% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة.

يلاحظ أن مجموع نسبي الموافقة تبلغ حوالي 91.7% من المبحوثين وهذا يؤكد أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء شركات الاتصالات السودانية.

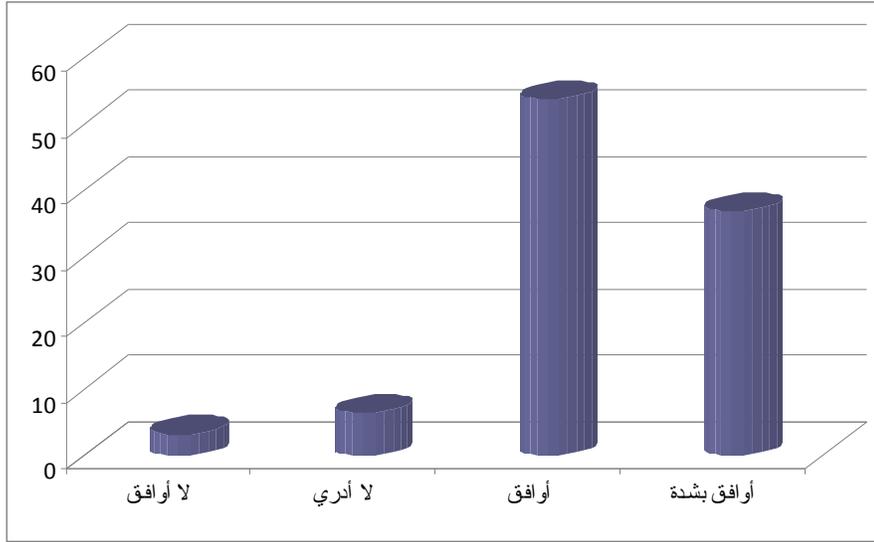
جدول (5-58) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تطبيق الإدارة

الإستراتيجية يؤدي إلى جودة الخدمات التي تقدمها شركات الاتصالات.

درجة الإجابة	التكرار	النسبة %
لا أوافق	3	3.1
لا أدري	6	6.2
أوافق	51	52.6
أوافق بشدة	35	36.1
الذين امتنعوا عن الإجابة	2	2.1
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-40) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى جودة الخدمات التي تقدمها شركات الاتصالات



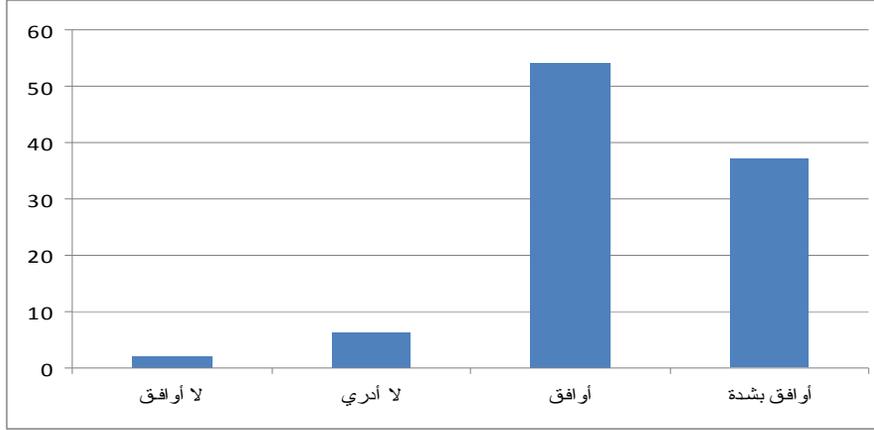
يبين الجدول (5-5) أن نسبة 3.1% من المبحوثين لا يوافقون على أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى جودة الخدمات التي تقدمها شركات الاتصالات وأن نسبة 6.2% من المبحوثين لا يدرون. بينما أن نسبة 52.6% من المبحوثين يوافقون وأن نسبة 36.1% من المبحوثين يوافقون بشدة على أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى جودة الخدمات التي تقدمها شركات الاتصالات السودانية، وأن نسبة 2.1% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة. يستنتج من الجدول (5-5) أن مجموع نسبة الذين يوافقون بشدة والذين يوافقون تبلغ حوالي 88.7% وهذا يؤكد أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى جودة الخدمات التي تقدمها شركات الاتصالات السودانية.

جدول (5-59) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف شركات الاتصالات.

النسبة %	التكرار	درجة الإجابة
2.1	2	لا أوافق
6.2	6	لا أدري
52.6	51	أوافق
36.1	35	أوافق بشدة
3.1	3	الذين امتنعوا عن الإجابة
100	97	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-41) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف شركات الاتصالات.



يوضح الجدول (5-59) أن نسبة 2.1% من المبحوثين لا يوافقون على أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف شركات الاتصالات السودانية، وأن نسبة 6.2% من المبحوثين لا يردون، بينما أن نسبة 52.6% من المبحوثين يوافقون على أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف شركات الاتصالات السودانية، وأن نسبة 36.1% من المبحوثين يوافقون بشدة على أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف شركات الاتصالات السودانية.

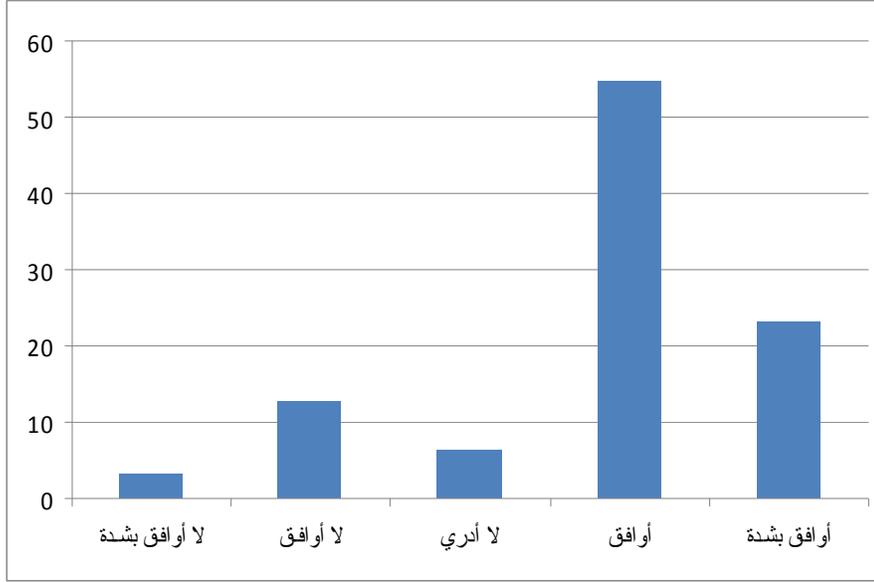
يلاحظ من الجدول (5-59) أن مجموع نسبتي الموافقة تبلغ حوالي 88.7% وهذا يدل على أن معظم المبحوثين يوافقون على أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف شركات الاتصالات السودانية.

جدول (5-60) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تهتم الإدارة بتدريب العاملين في جميع المجالات المتعلقة بنشاط الشركات.

درجة الإجابة	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	3	3.1
لا أوافق	12	12.4
لا أدري	6	6.2
أوافق	52	53.6
أوافق بشدة	22	22.7
الذين امتنعوا عن الإجابة	2	2.1
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-42) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تهتم الإدارة بتدريب العاملين في جميع المجالات المتعلقة بنشاط الشركات.



يوضح الجدول (5-60) أن نسبة 3.1% من المبحوثين لا يوافقون بشدة، وأن نسبة 12.4% من المبحوثين لا يوافقون، وأن نسبة 6.2% من المبحوثين لا يدرون إذا كانت إدارة شركات الاتصالات السودانية تهتم بتدريب العاملين في جميع المجالات المتعلقة بنشاط الشركات، بينما أن نسبة 53.6% من المبحوثين يوافقون، و نسبة 22.7% من المبحوثين يوافقون بشدة على أن إدارة شركات الاتصالات السودانية تهتم بتدريب العاملين في جميع المجالات المتعلقة بنشاط الشركات.

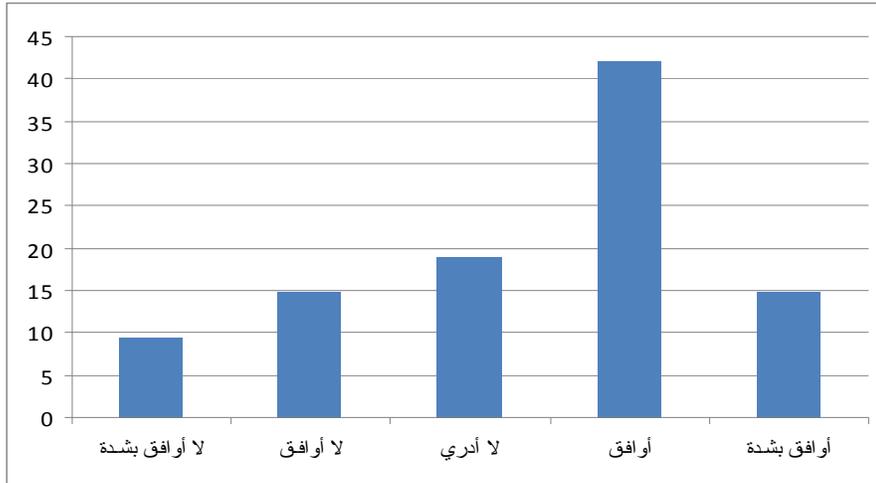
يتبين من خلال الجدول (5-60) أن مجموع نسبة الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تبلغ حوالي 76.3% وهذا يدل على أن إدارة شركات الاتصالات السودانية تهتم بتدريب العاملين في جميع المجالات المتعلقة بنشاط هذه الشركات وهذا مؤشر إيجابي ينبغي تعزيره حتى يجد كل العاملين حظهم من التدريب المناسب والعادل وكذلك ينبغي أن يكون التدريب يلبي الاحتياجات الوظيفية لكل وظيفة وفق خطة إستراتيجية واضحة المعالم.

جدول (5-61) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: هنالك تدريب لكل مستويات الإدارة العليا والوسطى في مجال الإدارة الإستراتيجية.

درجة الإجابة	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	9	9.3
لا أوافق	14	14.4
لا أدري	18	18.6
أوافق	40	41.2
أوافق بشدة	14	14.4
الذين امتنعوا عن الإجابة	2	2.1
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-43) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: هنالك تدريب لكل مستويات الإدارة العليا والوسطى في مجال الإدارة الإستراتيجية.



يوضح الجدول (5-61) أن نسبة 9.3% من المبحوثين لا يوافقون بشدة وأن نسبة 14.4% من المبحوثين لا يوافقون ونسبة 18.6% من المبحوثين لا يدرون ما إذا كان هنالك برامج تدريب لكل مستويات الإدارة العليا والوسطى في مجال الإدارة الإستراتيجية، بينما أن نسبة 41.2% من المبحوثين يوافقون وأن نسبة 14.4% من المبحوثين يوافقون بشدة على أن هنالك برامج تدريب لكل مستويات الإدارة العليا والوسطى في مجال الإدارة الإستراتيجية.

يلاحظ من الجدول (5-61) أن مجموع نسبة الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تبلغ حوالي 55.6% وهذا يشير الي أن أكثر من نصف المبحوثين بقليل يؤكدون أن هنالك برامج تدريب لكل مستويات الإدارة العليا والوسطى في مجال الإدارة الإستراتيجية رغم أن مجموع نسبة

الموافقين في الاتجاه الموجب لكن مجموع نسب الذين لا يوافقون بشدة والذين لا يوافقون والذين لا يدرون تبلغ حوالي 44.3% وتشير هذه النسبة إلى ضرورة تفعيل عملية تدريب الإدارة العليا والوسطى في مجال الإدارة الإستراتيجية.

#### جدول (5-62) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تمتلك الشركات تقنية

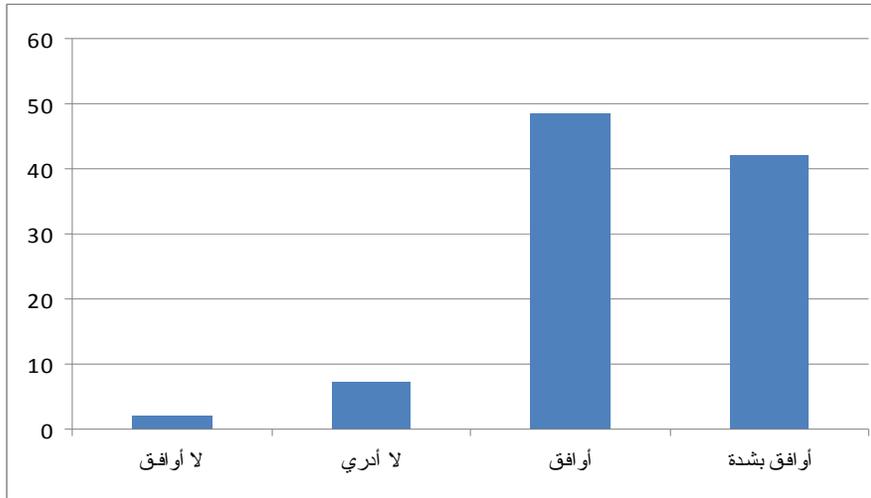
وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات تساهم في تقديم خدمات متميزة ومتنوعة.

درجة الإجابة	التكرار	النسبة %
لا أوافق	2	2.1
لا أدري	7	7.2
أوافق	46	47.4
أوافق بشدة	40	41.2
الذين امتنعوا عن الإجابة	2	2.1
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

#### شكل (5-44) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تمتلك الشركات تقنية

وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات تساهم في تقديم خدمات متميزة ومتنوعة.



يوضح الجدول (5-62) أن نسبة 2.1% من المبحوثين لا يوافقون وأن نسبة 7.2% من المبحوثين لا يدرون ما إذا كانت شركات الاتصالات السودانية تمتلك تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات وتساهم في تقديم خدمات متميزة ومتنوعة أم لا، بينما أن نسبة 47.4% من المبحوثين يوافقون ونسبة 41.2% من المبحوثين يوافقون بشدة على أن تمتلك شركات الاتصالات للتقنية والتكنولوجيا المتطورة في مجال الاتصالات يساهم في تقديم خدمات متميزة ومتنوعة.

يلاحظ من الجدول (5-62) أن مجموع نسبة الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تبلغ حوالي 88.6% من المبحوثين وهذا يؤكد أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن شركات الاتصالات السودانية تمتلك تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات وتساهم في تقديم خدمات متميزة ومتطورة.

#### جدول (5-63) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: هنالك تباين

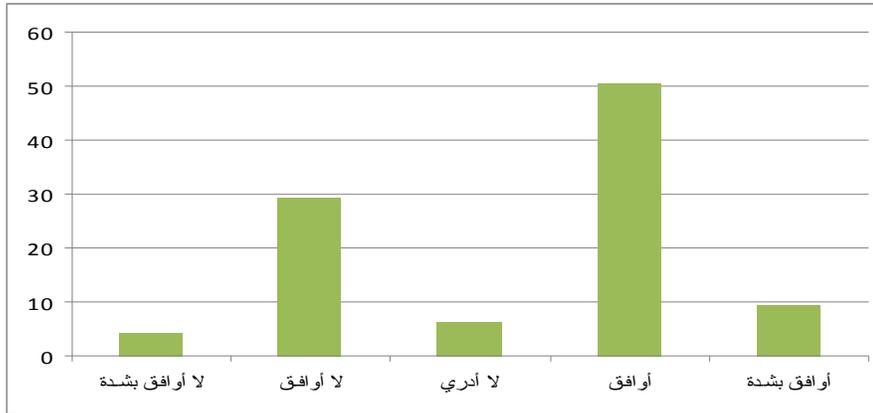
واختلاف في قيم وعادات ولغة العاملين في شركات الاتصالات السودانية.

درجة الإجابة	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	4	4.1
لا أوافق	28	28.9
لا أدري	6	6.2
أوافق	48	49.5
أوافق بشدة	9	9.3
الذين امتنعوا عن الإجابة	2	2.1
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

#### شكل (5-45) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: هنالك تباين

واختلاف في قيم وعادات ولغة العاملين في شركات الاتصالات السودانية.



يوضح الجدول (5-63) أن نسبة 4.1% من المبحوثين لا يوافقون بشدة، وأن نسبة 28.9% من المبحوثين لا يوافقون، وأن نسبة 6.2% من المبحوثين لا يدرون، بينما أن نسبة 49.5% من المبحوثين يوافقون، وأن نسبة 9.3% يوافقون بشدة على أن هنالك تباين واختلاف في قيم وعادات ولغة العاملين في شركات الاتصالات السودانية.

يلاحظ من الجدول (5-63) أن مجموع نسبة الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تبلغ حوالي 58.8% من إجمالي المبحوثين وهذا يشير إلى وجود التباين والاختلاف في قيم وعادات ولغة العاملين في شركات الاتصالات السودانية. لكن في حقيقة الأمر هذا التباين والاختلاف في القيم والعادات واللغة يوجد في بعض الشركات التي بها (موظفين أجانب بل بعض هذه الشركات معظم إدارتها العليا والوسطي من غير السودانين) على سبيل المثال لاحظ الباحث ذلك التباين في اللغة وسط العاملين في شركة MTN للاتصالات بصورة واضحة وكذلك في شركة كنار إلى حد ما، لكن في مجموعة سودائل للاتصالات يكاد يكون معدوم أو بنسبة ضئيلة جداً.

#### جدول (5-64) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: يؤثر تباين

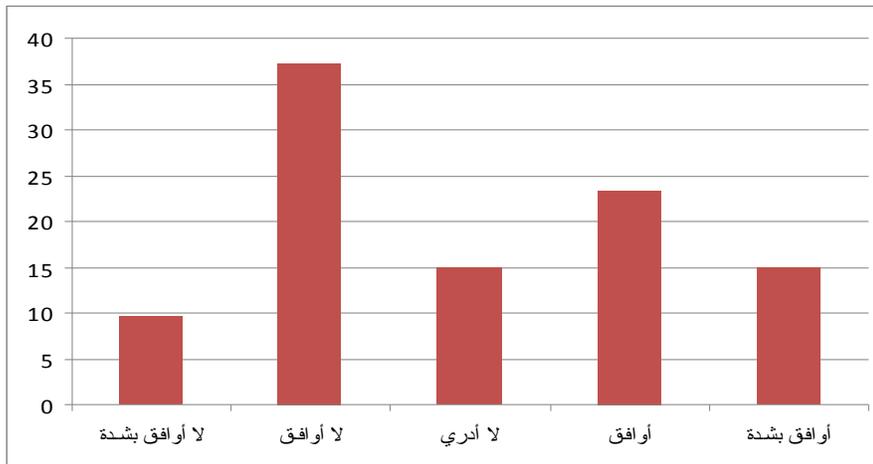
واختلاف قيم وعادات ولغة العاملين سلباً على الأداء في شركات الاتصالات.

درجة الإجابة	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	9	9.3
لا أوافق	35	36.1
لا أدري	14	14.4
أوافق	22	22.7
أوافق بشدة	14	14.4
الذين امتنعوا عن الإجابة	3	3.1
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

#### شكل (5-46) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: يؤثر تباين

واختلاف قيم وعادات ولغة العاملين سلباً على الأداء في شركات الاتصالات.



يتبين من الجدول (5-64) أن نسبة 9.3% من المبحوثين لا يوافقون بشدة، وأن نسبة 36.1% من المبحوثين لا يوافقون، بينما أن نسبة 14.4% من المبحوثين لا يدرون، وأن نسبة 22.7% من المبحوثين يوافقون ونسبة 14.4% يوافقون بشدة على أن تباين واختلاف قيم وعادات ولغة العاملين يؤثر سلباً على الأداء في شركات الاتصالات السودانية، وأن نسبة 3.1% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة.

يلاحظ ان مجموع الذين يوافقون بشدة والذين يوافقون علي أن تباين واختلاف قيم وعادات ولغة العاملين يؤثر سلباً على الأداء في شركات الاتصالات السودانية تصل إلي 37.1% من جملة المبحوثين. بينما ان مجموع نسب الذين لا يوافقون بشدة والذين لا يوافقون والذين لا يوافقون تبلغ حوالي 59.8% أي 60% تقريبا وهذا يشير إلي تباين واختلاف قيم وعادات ولغة العاملين يؤثر سلباً على الأداء في شركات الاتصالات السودانية.

وبناء علي ما تقدم فان الأمر يتطلب من هذه الشركات "خاصة التي بها أعداد كبيرة من الأجانب الذين لا يتحدثون اللغة العربية ولا يشتركون مع معظم العاملين في القيم والثقافة واللغة" ان تكون هنالك إدارة أو وحدة لإدارة هذا التنوع في هذه الشركات حتي يتحول هذا التنوع إلي عنصر إثراء وليس عائق لأداء العاملين، بيد ان بعض هذه الشركات صارت أفرع لشركات إقليمية، لذا من المهم وجود مثل هذه الإدارة في هيكل هذه الشركات.

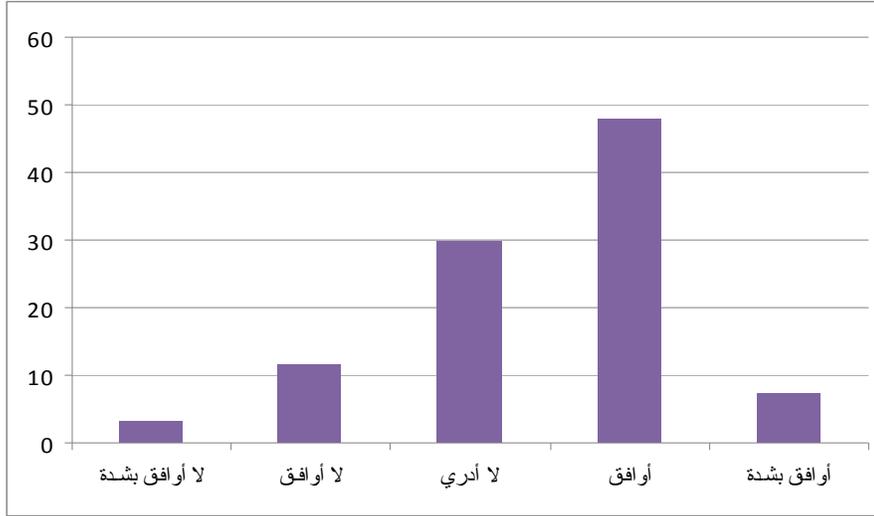
#### جدول (5-65) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تمارس شركات

#### الاتصالات الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها

النسبة %	التكرار	درجة الإجابة
3.1	3	لا أوافق بشدة
11.3	11	لا أوافق
28.9	28	لا أدري
46.4	45	أوافق
7.2	7	أوافق بشدة
3.1	3	الذين امتنعوا عن الإجابة
100	97	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-47) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تمارس شركات الاتصالات الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها



يوضح الجدول (5-65) أن نسبة 3.1% من المبحوثين لا يوافقون بشدة، وأن نسبة 11.3% من المبحوثين لا يوافقون، بينما أن نسبة 28.9% من المبحوثين لا يدرون إن كانت شركات الاتصالات السودانية تمارس الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها. وأن نسبة 46.4% من المبحوثين يوافقون، وأن نسبة 7.2% من المبحوثين يوافقون بشدة على أن شركات الاتصالات السودانية تمارس الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها.

يستنتج من الجدول (5-65) مجموع نسبة الذين يوافقون بشدة والذين يوافقون تبلغ حوالي 53.6% وهذه النسبة تشير إلى أن شركات الاتصالات السودانية تمارس الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها بسبة فوق الوسط بقليل، لكن يلاحظ أن مجموع نسب الذين لا يدرون و الذين لا يوافقون بشدة والذين لا يوافقون هي 43.3% وهذا مؤشر يحتاج إلى مراجعة لمعرفة لماذا أجاب هؤلاء المبحوثين بعبارة لا أدري ولا أوافق وهم من طبقة الإدارة العليا والوسطى قد يكون السبب في ذلك تحفظهم عن الإجابة أو فعلاً لا يدرون أو أن ممارسة شركات الاتصالات السودانية للرقابة الإستراتيجية حديثة أو غير معلومة أو بها شيء من الغموض أو غيرها من الأسباب.

### جدول (5-66) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

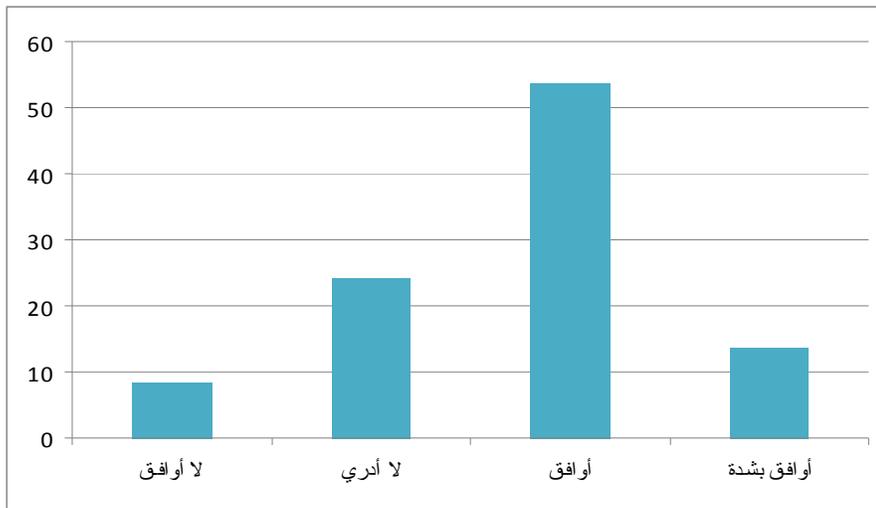
تقوم إدارة الشركات بالرقابة والمراجعة المستمرة للخطط والإستراتيجيات في جميع مراحلها وذلك لإجراء التعديلات أو التغيير إذا اقتضى الأمر.

درجة الإجابة	التكرار	النسبة %
لا أوافق	8	8.2
لا ادري	23	23.7
أوافق	51	52.6
أوافق بشدة	13	13.4
الذين امتنعوا عن الإجابة	2	2.1
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

### شكل (5-48) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

تقوم إدارة الشركات بالرقابة والمراجعة المستمرة للخطط والإستراتيجيات في جميع مراحلها وذلك لإجراء التعديلات أو التغيير إذا اقتضى الأمر.



يبين الجدول (5-66) أن نسبة 8.2% من المبحوثين لا يوافقون، وأن نسبة 23.7% من المبحوثين لا يدرون ما إذا كانت تقوم إدارة شركات الاتصالات السودانية بالرقابة والمراجعة المستمرة للخطط والإستراتيجيات في جميع مراحلها وذلك لإجراء التعديلات أو التغيير إذا اقتضى الأمر ذلك، بينما ان نسبة 52.6% من المبحوثين يوافقون، وأن نسبة 13.4% يوافقون بشدة، وأن نسبة 2.1% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة.

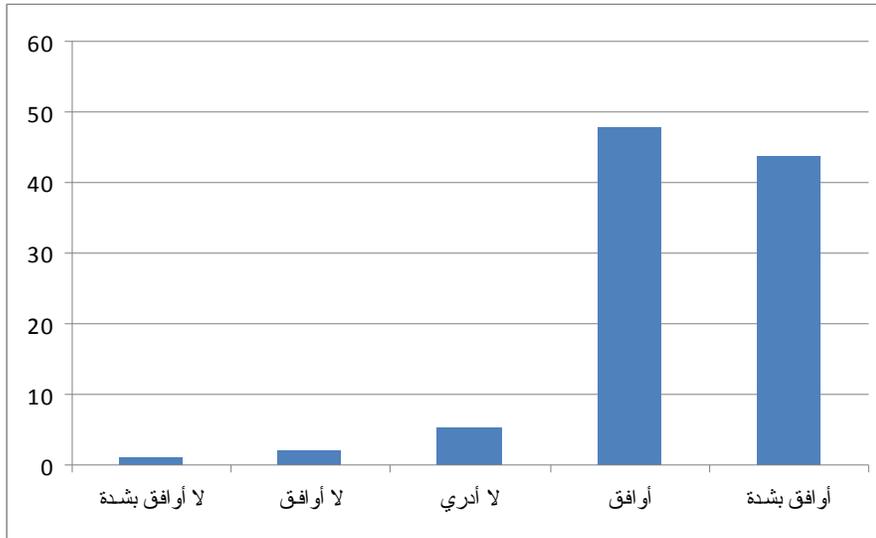
يلاحظ من الجدول (5-66) أن مجموع نسب الذين لا يوافقون والذين لا يدرون تبلغ حوالي 31.9% من إجمالي المبحوثين. بينما ان مجموع نسب الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تبلغ حوالي 66% وهذا يشير إلى أن إدارة شركات الاتصالات تقوم بالرقابة والمراجعة المستمرة للخطط والإستراتيجيات في جميع مراحلها وذلك لإجراء التعديلات أو التغيير إذا اقتضى الأمر ذلك.

**جدول (5-67) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تقدم الشركة الدعم والرعاية للمشروعات التي تخدم المجتمع الذي تعمل فيه (المسئولية الاجتماعية)**

درجة الإجابة	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	1	1
لا أوافق	2	2.1
لا أدري	5	5.2
أوافق	45	46.4
أوافق بشدة	41	42.3
الذين امتنعوا عن الإجابة	3	3.1
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

**شكل (5-49) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تقدم الشركة الدعم والرعاية للمشروعات التي تخدم المجتمع الذي تعمل فيه (المسئولية الاجتماعية)**



يوضح الجدول (5-67) أن نسبة 1% من المبحوثين لا يوافقون بشدة وأن نسبة 2.1% من المبحوثين لا يوافقون وأن نسبة 5.2% من المبحوثين لا يدرون بينما أن نسبة 46.4% من المبحوثين لا يوافقون وأن نسبة 42.3% من المبحوثين لا يوافقون بشدة.

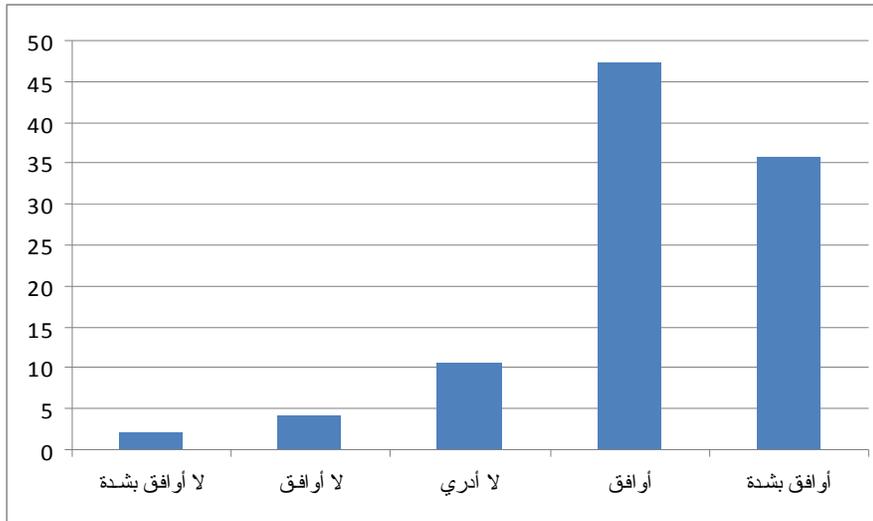
المبحوثين يوافقون ونسبة 42.3% من المبحوثين يوافقون بشدة على أن شركات الاتصالات السودانية تقدم الدعم والدعاية للمشروعات التي تخدم المجتمع الذي تعمل فيه. يلاحظ من هذا الجدول (5-67) أن مجموع نسب الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تبلغ 88.7% وهذا يشير إلى أن شركات الاتصالات السودانية تقوم بتقديم الدعم والرعاية للمشروعات التي تخدم المجتمع الذي تعمل فيه ضمن المسؤولية الاجتماعية لهذه الشركات.

**جدول (5-68) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تنظر الإدارة العليا لمستقبل نشاط الشركة في السودان بأنه مبشر وفيه العديد من الفرص التي تساهم في تطور نشاط الشركات.**

النسبة %	التكرار	درجة الإجابة
2.1	2	لا أوافق بشدة
4.1	4	لا أوافق
10.3	10	لا أدري
46.4	45	أوافق
35.1	34	أوافق بشدة
2.1	2	الذين امتنعوا عن الإجابة
100	97	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

**شكل (5-50) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تنظر الإدارة العليا لمستقبل نشاط الشركة في السودان بأنه مبشر وفيه العديد من الفرص التي تساهم في تطور نشاط الشركات.**



يوضح الجدول (5-68) أن نسبة 2.1% من المبحوثين لا يوافقون بشدة وأن نسبة 4.1% من المبحوثين لا يوافقون وأن نسبة 10.3% من المبحوثين لا يدرون، بينما أن نسبة 46.4% من

المبحوثين يوافقون، وأن نسبة 35.1% من المبحوثين يوافقون بشدة على الإدارة العليا لشركات الاتصالات تنتظر لمستقبل نشاط شركات الاتصالات السودانية بأنه مبشر وفيه العديد من الفرص التي تساهم في تطوير نشاط قطاع الاتصالات السودانية.

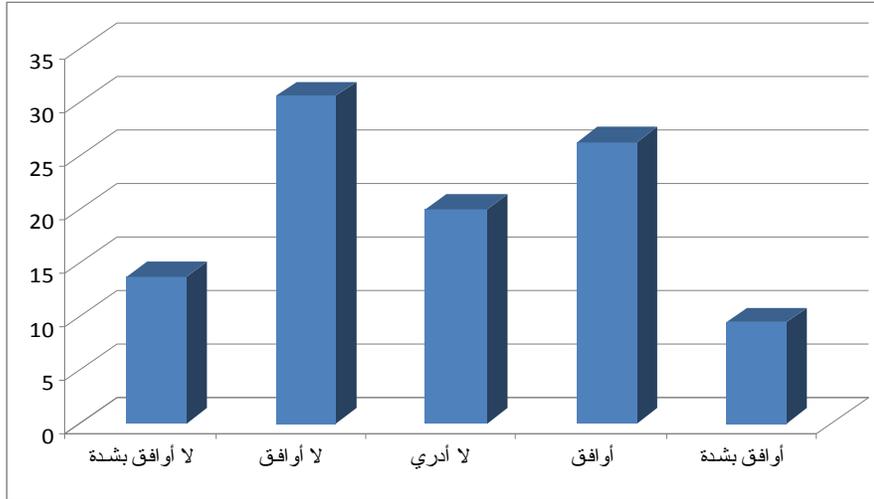
يستنتج من الجدول (5-68) أن مجموع نسب الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تبلغ حوالي 81.5% من أفراد العينة وهذا يشير الي أن الإدارة العليا تنتظر لمستقبل نشاط شركات الاتصالات في السودان بأنه مبشر وفيه العديد من الفرص التي تساهم في تطور نشاط قطاع الاتصالات السودانية، وهذا التفاؤل يعد مؤشرا إيجابيا يساهم في رفع معنويات الإدارة العليا وقد يزيد من دافعيتهم لتطوير الأداء.

جدول (5-69) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: قوانين ولوائح الاتصالات في السودان (شروط منح الترخيص- الإجراءات- الرسوم- التسعير أو التعريف- الرقابة... وغيرها) تساعد على تطور نشاط الشركات.

درجة الإجابة	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	13	13.4
لا أوافق	29	29.9
لا أدري	19	19.6
أوافق	25	25.8
أوافق بشدة	9	9.3
الذين امتنعوا عن الإجابة	2	2.1
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-51) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: قوانين ولوائح الاتصالات في السودان (شروط منح الترخيص - الإجراءات - الرسوم - التسعير أو التعريف - الرقابة... وغيرها) تساعد على تطور نشاط الشركات.



يبين الجدول (5-69) أن نسبة 13.4% من المبحوثين لا يوافقون بشدة وأن نسبة 29.9% من المبحوثين لا يوافقون على أن قوانين ولوائح الاتصالات في السودان (شروط منح الترخيص - الإجراءات - الرسوم - التسعير أو التعريف - الرقابة... وغيرها) تساعد على تطور نشاط شركات الاتصالات، وأن نسبة 19.6% من أفراد العينة لا يدرون. بينما أن نسبة 25.8% من المبحوثين يوافقون وأن نسبة 9.3% من المبحوثين يوافقون بشدة على أن قوانين ولوائح الاتصالات في السودان تساعد على تطور نشاط شركات الاتصالات. وأن نسبة 2.1% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة.

يلاحظ من الجدول (5-69) أن مجموع نسب الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة على أن قوانين ولوائح الاتصالات في السودان (شروط منح الترخيص - الإجراءات - الرسوم - التسعير أو التعريف - الرقابة - وغيرها) تساعد على تطور نشاط شركات الاتصالات تبلغ حوالي 35.1% من إجمالي المبحوثين. بينما أن مجموع نسب الذين لا يوافقون بشدة والذين لا يوافقون والذين لا يدرون تبلغ حوالي 62.9% وهذا يشير إلى أن أغلب المبحوثين يرون أن قوانين ولوائح الاتصالات في السودان (شروط منح الترخيص - الإجراءات - الرسوم - التسعير أو التعريف - الرقابة... وغيرها) لا تساعد على تطور نشاط شركات الاتصالات. وهذا يتطلب من القائمين على الأمر مراجعة هذه القوانين واللوائح حتى لا تصبح حجرة عثر أمام تطور شركات الاتصالات السودانية.

جدول (5-70) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: قوانين ولوائح الاتصالات في السودان (شروط منح الترخيص - الإجراءات - الرسوم - التسعير أو التعريف - الرقابة... وغيرها)

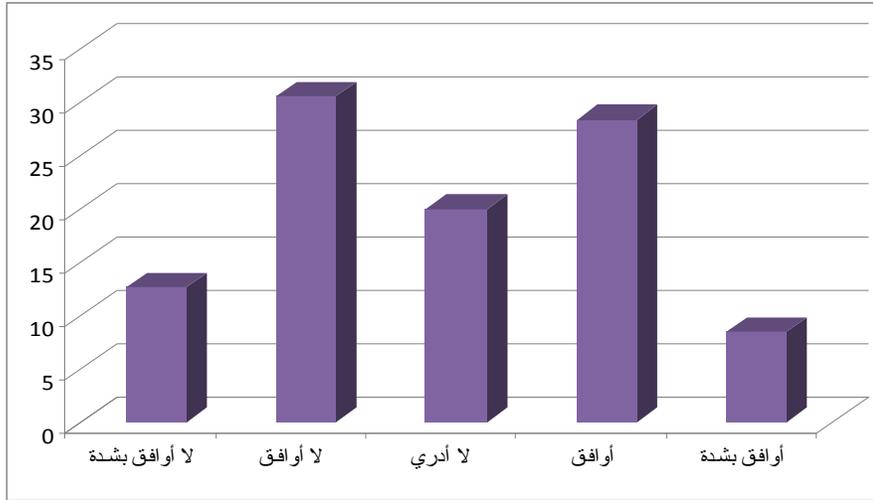
تشجع على تطور قطاع الاتصالات السودانية

النسبة %	التكرار	درجة الإجابة
12.4	12	لا أوافق بشدة
29.9	29	لا أوافق
19.6	19	لا أدري
27.8	27	أوافق
8.2	8	أوافق بشدة
2.1	2	الذين امتنعوا عن الإجابة
100	97	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-52) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: قوانين ولوائح الاتصالات في السودان (شروط منح الترخيص - الإجراءات - الرسوم - التسعير أو التعريف - الرقابة... وغيرها)

تشجع على تطور قطاع الاتصالات السودانية.



يتضح من (5-70) أعلاه أن 12.4% من المبحوثين لا يوافقون بشدة، وأن نسبة 29.9% لا يوافقون، وأن نسبة 19.6% من المبحوثين لا يدرون، وأن نسبة 27.8% يوافقون، وأن نسبة 8.2% يوافقون بشدة على أن قوانين ولوائح الاتصالات في السودان تشجع على تطور قطاع الاتصالات السودانية، وأن نسبة 2.1% امتنعوا عن الإجابة.

يلاحظ من الجدول (5-70) أن مجموع نسب الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تبلغ حوالي 36% من إجمالي المبحوثين. بينما ان مجموع نسب الذين لا يوافقون والذين لا يوافقون بشدة

والذين لا يدرون تبلغ حوالي 61.9% إجمالي من المبحوثين وهم الأغلبية وهذا يشير إلى أن قوانين ولوائح الاتصالات في السودان (شروط منح الترخيص- الإجراءات- الرسوم- التسعير أو التعريفة- الرقابة... وغيرها) لا تشجع على تطور قطاع الاتصالات السوداني. وبناء على ذلك يجب على الدولة والتي تمثلها الهيئة القومية للاتصالات ان تعيد النظر في قوانين ولوائح الاتصالات وان تشرك شركات الاتصالات في هذا الموضوع حتي يتم الخروج بقوانين ولوائح تشجع هذا القطاع علي التطور والتقدم. ويحقق أهدافه ويقدم خدمات تلبي توقعات العملاء من حيث الجودة والسعر.

### 3- القسم الثالث من الاستبيان الأول:

إن الهدف من هذا القسم هو إجراء مقارنة بين شركات الاتصالات الثلاثة وتحديد الشركة التي تحصل علي أفضل أداء، ولتحقيق هذا الهدف تم طرح مجموعة من المؤشرات والمعايير التي تتعلق بتقييم وتقويم الأداء علي أفراد الإدارة العليا والوسطي في هذه الشركات.

**السؤال الرئيسي:** يرجى التكرم باستخدام تقديركم لتقييم الأداء العام لشركتكم مقارنة بالشركات الأخرى المنافسة في سوق الاتصالات السودانية وبافتراض أن الأداء الأمثل يساوي 100% فما هي النسبة المئوية من هذا الأداء المثالي الذي ترون أن شركتكم تحققه، وذلك بالنسبة للمعايير المستخدمة في هذا القسم. ولتسهيل عملية المقارنة والمفاضلة بين الشركات الثلاثة سيتم جمع نسب (ضعيف، وضعيف جدا) في مؤشر واحد وهو (عدم الموافقة/ الضعف)، وكذلك سيتم جمع نسب (جيد، جيد جدا، وممتاز) في مؤشر واحد وهو (الموافقة/ التفوق).

وسوف يستخدم في هذا القسم اختباري Cross tabs و Chi-Square Test "ويعرف اختبار (كأي تربيع) Chi-Square Test بأنه أداة إحصائية تستهدف اختبار معنوية الفرق بين مجموعتين من البيانات الإحصائية واحدة منها بيانات واقعية ويطلق عليها اسم بيانات المشاهدة وأخري بيانات استنتجت من دراسة عينة معينة يطلق عليها اسم البيانات النظرية"<sup>1</sup>.

ويعتبر اختبار كأي تربيع من الاختبارات الاحتمالية شائعة الاستخدام حيث توجد له تطبيقات عديدة... ويتميز عن الاختبارات الاخرى انه يستخدم الإحصاءات المعلمية وغير المعلمية أي ليست هنالك ضرورة لاختبار توزيع القيم طبيعياً. ويستخدم في عدة مجالات أهمها:<sup>2</sup>

أ- اختبار معنوية العلاقة بين ظاهرتين قد تنقسم احدهما أو كليهما الي نوعين أو أكثر من الصفات أو الخصائص. ب- اختبار استقلالية المتغيرات. ج- اختبار الإشارة لعينتين مرتبطتين.  
د- اختبار الاستدلال لأكثر من عينة مستقلة؛ بمعنى آخر بأنه ليس هناك فروق جوهرية معنوية بين متوسط العينات ومتوسط المجتمع.

(1) محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي ، مرجع سابق، ص 255

(2) طارق محمد الرشيد، الأساليب الكمية للبحث العلمي عرض وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج SPSS (الخرطوم: بدون دار نشر، 2006م) ص 177

وهناك عدة شروط لا بد من توفرها حتي يتم استخدام اختبار (كأي تربيع) Chi-Square Test وهي<sup>1</sup>:

- 1- يجب ان يتم اختيار العينات بطريقة عشوائية.
  - 2- وان تكون البيانات (مفردات العينة) تتصف بالاستقلالية.
  - 3- التكرارات المتوقعة يجب ان تكون مساوية أو اكبر من (15) عند درجات الحرية من (واحد).
  - 4- التكرارات المتوقعة تكون مساوية أو اكبر من (5) عند درجات الحرية تساوي أو اكبر من (2).
  - 5- ان تكون التكرارات لكل مجموعة علي حدة لا تقل من (5) فإذا وجدنا ان هناك مجموعة لها تكرار اقل من (5) فإنها تضم (تجمع) الي مجموعة أخرى.
- وبناء علي ما تقدم فان اختبار (كأي تربيع) Chi-Square Test لا يمكن ان يطبق إذا اختلف أي شرط من شروطه التي سبق ذكرها. لذا سيتم في هذا القسم ذكر الجداول التي تستوفي شروط الاختبار فقط ومن ثم التعليق عليها مع جداول اختبار Cross tabs. وسوف يتم إدراج كامل تحليل الاختبارين في ملحق (3).

**جدول (5-71) يوضح تقدير المبحوثين لاداء شركاتهم مقارنة بالمنافسين حسب الفقرة: مدي اتسام الاداء العام للشركة بالكفاءة**

		إسم الشركة			Total
		Sudatel	MTN	Canar	
مدي اتسام الاداء العام للشركة بالكفاءة	ضعف	Count 3	3	3	9
		% within اسم الشركة 7.1%	9.4%	30.0%	10.7%
	تفوق	Count 39	29	7	75
		% within اسم الشركة 92.9%	90.6%	70.0%	89.3%
Total		Count 42	32	10	84
		% within اسم الشركة 100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يتضح من الجدول (5-71) أن مجموعة شركات سودائل للاتصالات حصلت علي المرتبة الأولى وذلك أن مجموع درجات (جيد، جيد جداً، ممتاز) بلغت 92.9%، وتليها في المرتبة الثانية شركة MTN للاتصالات إذ حصلت علي 90.6%، وجاءت في المرتبة الثالثة شركة كنار للاتصالات حيث حصلت علي 70%.

(1) محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، مرجع سابق، ص 255

يلاحظ من خلال ما تقدم أن كل الشركات أعلاه تتمتع بدرجة من كفاءة الأداء لكن بدرجات متفاوتة، مما يشير الي أن شركات الاتصالات السودانية تتمتع بكفاءة الأداء، وهذا مؤشر ايجابي ينبغي استغلاله من اجل تقديم خدمات بجودة عالية وأسعار مناسبة.

**جدول (5-72) يوضح تقدير المبحوثين لاداء شركاتهم مقارنة بالمنافسين حسب الفقرة مدي اتسام الأداء العام للشركة بالفعالية.**

**Crosstab**

			إسم الشركة			Total
			Sudatel	MTN	Canar	
مدى اتسام الاداء العام للشركة بالفعالية	ضعف	Count إسم within الشركة	4 9.8%	5 15.6%	3 30.0%	12 14.5%
	تقو ق	Count إسم within الشركة	37 90.2%	27 84.4%	7 70.0%	71 85.5%
Total		Count إسم within الشركة	41 100.0%	32 100.0%	10 100.0%	83 100.0%

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يتبين من الجدول (5-72) ان مجموعة سوداتل للاتصالات حصلت علي 90.2%، بينما حصلت شركة MTN للاتصالات علي 84.4%، وحصلت شركة كنار علي 70%.

ينضح من الجدول اعلاه ان مجموعة سوداتل للاتصالات حصلت علي النسبة الاعلي، وتليها شركة MTN للاتصالات، وأخيرا شركة كنار.

يستنتج من الجدول (5-72) ان الأداء العام لشركات الاتصالات السودانية يتصف بالفعالية لكن بدرجات متباينة بين هذه الشركات.

**جدول (5-73) يوضح تقدير المبحوثين لاداء شركاتهم مقارنة بالمنافسين حسب الفقرة: مدي تحقق الربحية خلال السنوات الثلاثة الماضية.**

**Crosstab**

			إسم الشركة			Total
			Sudatel	MTN	Canar	
مدى تحقق الربحية خلال السنوات الثلاثة الماضية	ضعف	Count إسم within الشركة	4 9.5%	20 64.5%	5 50.0%	29 34.9%
	تقو ق	Count إسم within الشركة	38 90.5%	11 35.5%	5 50.0%	54 65.1%
Total		Count إسم within الشركة	42 100.0%	31 100.0%	10 100.0%	83 100.0%

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م

## جدول (5-74) يوضح اختبار Chi-Square Test

حسب الفقرة: مدى تحقق الربحية خلال السنوات الثلاثة الماضية.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24.862 <sup>a</sup>	2	.000
Likelihood Ratio	26.810	2	.000
Linear-by-Linear Association	16.258	1	.000
N of Valid Cases	83		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.49.

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م

يتضح من الجدول (5-73) ان مجموعة سوداتل للاتصالات حصلت علي نسبة 90.5% من تحقق الربحية خلال السنوات الثلاثة الماضية، وحصلت شركة كنار علي نسبة 50% أي النصف. بينما حصلت شركة MTN للاتصالات علي نسبة 35.5% من تحقق الربحية خلال السنوات الثلاثة الماضية وبمعني اخر فان 64.5% من المبحوثين يصفون الشركة بالضعف في جانب تحقيق الربحية خلال السنوات الثلاثة الماضية.

يتبين من الجدول (5-73) ان مجموعة شركات سوداتل للاتصالات تفوقت علي الشركتين بفارق كبير؛ اذ حققت معدل ربحية عالية خلال السنوات الثلاثة الماضية. وجاءت شركة كنار في المرتبة الثانية، بينما حصلت شركة MTN للاتصالات علي اقل نسبة وجاءت في المرتبة الثالثة.

وكذلك يوضح الجدول (5-74) اختبار (كأي تربيع) Chi-Square Test والمهم في هذا الجدول الصف المسمي (Pearson Chi- Square) إذ ان قيمة كأي تربيع في الجدول هي (24.868) عند درجة معنوية (sig) بلغت (0.000) أي اكبر من (0.05) وهذا يدل علي عدم وجود فروق أو اختلاف ذو دلالة إحصائية بين هذه الشركات الثلاثة مما يعضد النتائج التي تم التوصل إليها عن طريق اختبار Cross tabs.

**جدول (5-75) يوضح تقدير المبحوثين لاداء شركاتهم مقارنة بالمنافسين حسب الفقرة: مدى نمو المبيعات خلال السنوات الثلاثة الماضية.**

**Crosstab**

		إسم الشركة			Total
		Sudatel	MTN	Canar	
مدى نمو المبيعات خلال السنوات الثلاثة الماضية	ضعف	Count 2	20	5	27
	إسم الشركة % within الشركة	5.0%	71.4%	55.6%	35.1%
	تفو	Count 38	8	4	50
	إسم الشركة % within الشركة	95.0%	28.6%	44.4%	64.9%
Total		Count 40	28	9	77
		إسم الشركة % within الشركة	100.0%	100.0%	100.0%

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م

**جدول (5-76) يوضح اختبار Chi-Square Test**

**حسب الفقرة: مدى نمو المبيعات خلال السنوات الثلاثة الماضية.**

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33.800 <sup>a</sup>	2	.000
Likelihood Ratio	38.019	2	.000
Linear-by-Linear Association	22.835	1	.000
N of Valid Cases	77		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.16.

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م

يتضح من الجدول (5-75) ان مجموعة سوداتل للاتصالات حصلت علي نسبة 95% من حيث نمو المبيعات خلال الثلاثة سنوات الماضية، وحصلت شركة كنار علي نسبة 44.4%، بينما حصلت شركة MTN للاتصالات علي نسبة 28.6%.

يتبين من الجدول اعلاه ان شركة مجموعة سوداتل للاتصالات هي الافضل؛ اذ حققت نسبة عالية في نمو مبيعاتها وتفوقت علي كلا الشركتين بفارق كبير. وجاءت شركة كنار في المرتبة الثانية بنسبة ضعف بلغت 55.6%، وأخيرا حصلت شركة MTN للاتصالات علي اقل نسبة وجاءت في المرتبة الثالثة أي حصلت علي نسبة ضعف بلغت 71.4%.

ويبين الجدول (5-76) ان اختبار (كأي تربيع) Chi-Square Test يشير الي عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الشركات الثلاثة اذ ان قيمة كاي تربيع (33.800) عند درجة معنوية (0.000) اكبر من (0.05) وهذا يعضد هذه النتائج.

جدول (5-77) يوضح تقدير المبحوثين لاداء شركاتهم مقارنة بالمنافسين حسب الفقرة:  
مدي قدرة الشركة على جذب الكفاءات والخبرات المتميزة والمحافظة عليها سواء كانت على  
مستوى الإدارة أو المهندسين والفنيين أو العاملين المهرة.

Crosstab

		إسم الشركة			Total
		Sudatel	MTN	Canar	
مدى قدرة الشركة على جذب الكفاءات والخبرات المتميزة والمحافظة عليها	ضعف	Count 7	19	6	32
		% within الشركة 16.3%	55.9%	60.0%	36.8%
سواء كانت على مستوى الإدارة أو المهندسين والفنيين أو العاملين المهرة	نقو ق	Count 36	15	4	55
		% within الشركة 83.7%	44.1%	40.0%	63.2%
Total		Count 43	34	10	87
		% within الشركة 100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

#### جدول (5-78) يوضح اختبار Chi-Square Test

حسب الفقرة: مدي قدرة الشركة على جذب الكفاءات والخبرات المتميزة والمحافظة عليها  
سواء كانت على مستوى الإدارة أو المهندسين والفنيين أو العاملين المهرة.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15.426 <sup>a</sup>	2	.000
Likelihood Ratio	16.125	2	.000
Linear-by-Linear Association	13.027	1	.000
N of Valid Cases	87		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.68.

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يتبين من الجدول (5-77) ان نسبة 83.7% من المبحوثين أجابوا بان مجموعة شركات سوداتل لها قدرة على جذب الكفاءات والخبرات المتميزة والمحافظة عليها سواء كانت على مستوى الإدارة أو المهندسين والفنيين أو العاملين المهرة. وان نسبة 55.9% من المبحوثين لا يوافقون علي ان شركة MTN للاتصالات لها قدرة على جذب الكفاءات والخبرات المتميزة والمحافظة عليها سواء كانت على مستوى الإدارة أو المهندسين والفنيين أو العاملين المهرة. بينما ان نسبة 60% من افراد العينة لا يوافقون علي ان شركة كنار لها قدرة على جذب الكفاءات والخبرات المتميزة والمحافظة عليها سواء كانت على مستوى الإدارة أو المهندسين والفنيين أو العاملين المهرة.

يلاحظ من خلال ما تقدم ان مجموعة سوداتل للاتصالات حصلت علي الدرجة الاولي، تليها في المرتبة الثانية شركة MTN للاتصالات، ثم جاءت شركة كنار في المرتبة الثالثة. وكذلك يلاحظ ان كل من شركتي كنار و MTN تعاني من قصور وضعف حسب إفادة المبحوثين في القدرة علي جذب الكفاءات والخبرات المتميزة والمحافظة عليها.

وبالإضافة الي ما تقدم فان الجدول (5-78) يوضح ان قيمة كأي تربيع (15.426) عند مستوي معنوية (0.000) أي اكبر من (0.05) وهذا يشير الي عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين هذه الشركات الأمر الذي يؤكد ويدعم النتائج.

**جدول (5-79) يوضح تقدير المبحوثين لاداء شركاتهم مقارنة بالمنافسين حسب الفقرة: مدي جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها الشركة لعملائها مقارنة بالمنافسين.**

Crosstab

			إسم الشركة			Total
			Sudatel	MTN	Canar	
مدى جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها الشركة لعملائها مقارنة بالمنافسين	ضعف	Count	5	5	4	14
		إسم % within الشركة	11.6%	14.7%	40.0%	16.1%
	تفو	Count	38	29	6	73
	ق	إسم % within الشركة	88.4%	85.3%	60.0%	83.9%
Total		Count	43	34	10	87
		إسم % within الشركة	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

**جدول (5-80) يوضح اختبار Chi-Square Test حسب الفقرة:**

**مدي جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها الشركة لعملائها مقارنة بالمنافسين.**

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.916 <sup>a</sup>	2	.086
Likelihood Ratio	4.000	2	.135
Linear-by-Linear Association	3.360	1	.067
N of Valid Cases	87		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.61.

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م

يتضح من الجدول (5-79) ان نسبة 88.4% من المبحوثين يوافقون علي ان شركة سوداتل تقدم منتجات وخدمات جيدة لعملائها مقارنة بالمنافسين. وان نسبة 85.3% من المبحوثين يوافقون علي ان شركة MTN للاتصالات تقدم منتجات وخدمات جيدة لعملائها، بينما ان نسبة 60% من المبحوثين يوافقون علي ان شركة كنار للاتصالات تقدم منتجات وخدمات جيدة

لعملائها مقارنة بالمنافسين. يتبين من خلال ما تقدم ان خدمات مجموعة سوداتل للاتصالات حصلت علي اعلي نسبة لذا هي الافضل، تليها في ذلك شركة MTN للاتصالات، ثم جاءت شركة كنار للاتصالات في المرتبة الثالثة.

يلاحظ رغم اختلاف وتبيان درجة جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها كل شركة من شركات الاتصالات السودانية، الا ان المحصلة النهائية تشير الي جودة خدمات الاتصالات في السودان مقارنة بكثير من دول العالم النامية.

كذلك يلاحظ من الجدول (5-80) ان قيمة كاي تربيع (4.916) عند مستوي معنوية (0.086) أي اصغر من (0.05) وهذا يشير الي وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين في هذه الشركات.

**جدول (5-81) يوضح تقدير المبحوثين لاداء شركاتهم مقارنة بالمنافسين حسب الفقرة:**

**مدى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة وارتفاع معنوياتهم وولائهم للشركة.**

Crosstab

			اسم الشركة			Total
			Sudatel	MTN	Canar	
مدى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة وارتفاع معنوياتهم وولائهم للشركة	ضعف	Count	6	18	4	28
		اسم % within الشركة	14.0%	56.3%	40.0%	32.9%
	تقو	Count	37	14	6	57
	ث	اسم % within الشركة	86.0%	43.8%	60.0%	67.1%
Total		Count	43	32	10	85
		اسم % within الشركة	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م

**جدول (5-82) يوضح اختبار Chi-Square Test حسب الفقرة:**

**مدى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة وارتفاع معنوياتهم وولائهم للشركة.**

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15.114 <sup>a</sup>	2	.001
Likelihood Ratio	15.665	2	.000
Linear-by-Linear Association	8.759	1	.003
N of Valid Cases	85		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.29.

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م

يتبين من الجدول (5-81) ان نسبة 86% من افراد العينة يوافقون علي ان العاملين في شركة سوداتل يتمتعون بالرضا الوظيفي. بينما ان نسبة 43.8% من المبحوثين يوافقون علي ان العاملين في شركة MTN للاتصالات يتمتعون بالرضا الوظيفي، وأن نسبة 60% من المبحوثين في شركة كنار يوافقون علي أن العاملين في الشركة يتمتعون بالرضا الوظيفي. يلاحظ ان مجموعة سوداتل تقدمت وحصلت اعلي نسبة تليها شركة كنار وأخيرا شركة MTN كذلك يلاحظ تباين إجابات المبحوثين في تقدير الرضا الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات قد يكون السبب في ذلك يرجع إلي العائد المادي الذي يحصل عليه العاملون من هذه الشركات، أو قد تكون الفوائد الوظيفية الاخرى مثل نظم الترقيات وعدالتها، التدريب، أو غيرها من الأسباب.

يوضح الجدول (5-82) ان قيمة كأي تربيع تبلغ (15.114) عند درجة معنوية بلغت (0.001) أي اكبر من (0.05) وهذا يشير الي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين هذه الشركات. وهذا يعضد ما تقدم من نتائج.

#### جدول (5-83) يوضح تقدير المبحوثين لاداء شركاتهم مقارنة بالمنافسين حسب الفقرة: مدى تطور التقنية والتكنولوجيا المستخدمة في الشركة.

Crosstab

			إسم الشركة			Total
			Sudatel	MTN	Canar	
مدى تطور التقنية والتكنولوجيا المستخدمة في الشركة	ضعف	Count	2	3	1	6
		إسم % within الشركة	4.7%	9.1%	10.0%	7.0%
	نقو ق	Count	41	30	9	80
		إسم % within الشركة	95.3%	90.9%	90.0%	93.0%
Total		Count	43	33	10	86
		إسم % within الشركة	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م

يتبين من الجدول (5-83) ان نسبة 95.3% من المبحوثين يوافقون علي ان مجموعة سوداتل تستخدم تكنولوجيا وتقنية متطورة، وان نسبة 90.9% من المبحوثين يوافقون علي ان شركة MTN للاتصالات تستخدم تقنية وتكنولوجيا متطورة، وان نسبة 90% من المبحوثين يوافقون علي أن شركة كنار تستخدم تقنية وتكنولوجيا متطورة. يلاحظ مما سبق تقارب نسب الموافقة/التفوق في جميع الشركات، وهذا يدل علي أن شركات الاتصالات السودانية تستخدم تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات ويعد هذا مؤشر ايجابي يساهم في تقديم خدمات ومنتجات بجودة عالية.

**جدول (5-84) يوضح تقدير المبحوثين لاداء شركاتهم مقارنة بالمنافسين حسب الفقرة: مدى تحقيق أهداف الشركة المخطط انجازها**

Crosstab

		إسم الشركة			Total
		Sudatel	MTN	Canar	
مدى تحقيق أهداف الشركة المخطط انجازها	ضعف	Count 4	9	3	16
		% within اسم الشركة 9.3%	28.1%	33.3%	19.0%
	تفوق	Count 39	23	6	68
		% within اسم الشركة 90.7%	71.9%	66.7%	81.0%
Total		Count 43	32	9	84
		% within اسم الشركة 100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م

**جدول (5-85) يوضح اختبار Chi-Square Test**

حسب الفقرة: مدى تحقيق أهداف الشركة المخطط انجازها

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.550 <sup>a</sup>	2	.062
Likelihood Ratio	5.705	2	.058
Linear-by-Linear Association	5.026	1	.025
N of Valid Cases	84		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.71.

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م

يوضح الجدول (5-84) أن نسبة 90.7% من المبحوثين في مجموعة سوداتل يوافقون علي ان الشركة تحقق أهدافها المخطط انجازها، وان نسبة 71.9% من أفراد العينة في شركة MTN للاتصالات يوافقون علي أن الشركة تحقق أهدافها المخطط انجازها. بينما أن نسبة 66.7% من المبحوثين في شركة كنار يوافقون علي أن الشركة تحقق أهدافها المخطط انجازها. يتضح مما سبق أن مجموعة سوداتل للاتصالات حصلت علي المرتبة الأولى في تحقيق أهدافها المخطط انجازها، تليها في ذلك شركة MTN للاتصالات، ثم جاءت شركة كنار في المرتبة الثالثة.

وكذلك يوضح الجدول (5-85) ان قيمة اختبار كآي تربيع تبلغ (5.550) عند درجة معنوية (0.062) أي اصغر من (0.05) وهذا يشير الي وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين هذه الشركات.

**جدول (5-86) يوضح تقدير المبحوثين لاداء شركاتهم مقارنة بالمنافسين**

**حسب الفقرة: مدى رضا العملاء عن مستوي خدمات وتعرفة الشركة.**

**Crosstab**

			إسم الشركة			Total
			Sudatel	MTN	Canar	
مدى رضا العملاء عن مستوى خدمات وتعرفة الشركة	ضعف	Count إسم الشركة % within الشركة	2 4.7%	6 18.2%	2 20.0%	10 11.6%
	تفوق	Count إسم الشركة % within الشركة	41 95.3%	27 81.8%	8 80.0%	76 88.4%
Total		Count إسم الشركة % within الشركة	43 100.0%	33 100.0%	10 100.0%	86 100.0%

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يتبين من الجدول (5-86) ان نسبة 95.3% من افراد العينة في مجموعة سوداتل افادوا بان العملاء راضون عن خدمات وتعرفة/ سعر الشركة. وان نسبة 81.8% يوافقون علي ان خدمات وتعرفة شركة MTN للاتصالات تحقق رضا عملائها. وان نسبة 80% يوافقون علي أن شركة كنار تقدم خدمات وتعرفة تحقق رضا العملاء.

يتبين من الجدول أعلاه تفوق مجموعة سوداتل للاتصالات إذ حصلت علي اعلي نسبة في تقدير رضا العملاء عن مستوي الخدمات وسعرها، بينما يلاحظ تقارب النسب في كل من شركة MTN للاتصالات و شركة كنار.

يستنتج من خلال ما تقدم ان سعر/ تعرفية خدمات الاتصالات في السودان تعتبر مناسبة ومعقولة الي حد ما وقد يرجع ذلك إلي المنافسة الشديدة بين هذه الشركات.

**(5-87) يوضح تقدير المبحوثين لاداء شركاتهم مقارنة بالمنافسين:**

**مدى احتمال زيادة المبيعات والأرباح خلال السنوات الثلاثة القادمة.**

**Crosstab**

			إسم الشركة			Total
			Sudatel	MTN	Canar	
مدى احتمال زيادة المبيعات والأرباح خلال السنوات الثلاثة القادمة	ضعف	Count إسم الشركة % within الشركة	2 4.7%	4 12.9%	3 33.3%	9 10.8%
	تفوق	Count إسم الشركة % within الشركة	41 95.3%	27 87.1%	6 66.7%	74 89.2%
Total		Count إسم الشركة % within الشركة	43 100.0%	31 100.0%	9 100.0%	83 100.0%

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يوضح الجدول (5-87) أن نسبة 95.3% من المبحوثين في مجموعة سوداتل للاتصالات يتوقعون احتمال زيادة المبيعات والأرباح خلال السنوات الثلاثة القادمة. وان نسبة 87.1% من أفراد العينة في شركة MTN للاتصالات يتوقعون احتمال زيادة المبيعات والأرباح خلال السنوات الثلاثة القادمة. بينما أن نسبة 66.7% من المبحوثين في شركة كنار للاتصالات يتوقعون احتمال زيادة المبيعات والأرباح خلال السنوات الثلاثة القادمة.

يتبين من خلال ما تقدم ان مجموعة سوداتل حصلت علي اعلي نسبة، تليها شركة MTN، ومن ثم جاءت شركة كنار للاتصالات في المرتبة الأخيرة.

يستخلص من الجدول (5-87) ان العاملين في قطاع الاتصالات السودانية يتوقعون تطوراً ايجابياً في هذا القطاع ونمو في معدل الارباح خلال السنوات القادمة.

#### جدول (5-88) يوضح تقدير المبحوثين لاداء شركاتهم مقارنة

بالمنافسين حسب الفقرة: مدي تقدير الملاك والمساهمين لأداء الشركة.

Crosstab

		اسم الشركة			Total
		Sudatel	MTN	Canar	
مدي تقدير الملاك والمساهمين لاداء الشركة	ضعف	Count 5	Count 10	Count 4	Count 19
		% within الشركة 12.2%	% within الشركة 33.3%	% within الشركة 50.0%	% within الشركة 24.1%
	تقو ق	Count 36	Count 20	Count 4	Count 60
		% within الشركة 87.8%	% within الشركة 66.7%	% within الشركة 50.0%	% within الشركة 75.9%
Total		Count 41	Count 30	Count 8	Count 79
		% within الشركة 100.0%	% within الشركة 100.0%	% within الشركة 100.0%	% within الشركة 100.0%

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م

#### جدول (5-89) يوضح اختبار Chi-Square Test

حسب الفقرة: مدي تقدير الملاك والمساهمين لأداء الشركة.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7.519 <sup>a</sup>	2	.023
Likelihood Ratio	7.476	2	.024
Linear-by-Linear Association	7.386	1	.007
N of Valid Cases	79		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.92.

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يتبين من الجدول (5-88) ان نسبة 87.8% من المبحوثين في مجموعة سودتل للاتصالات يوافقون علي تقدير الملاك والمساهمين لأداء الشركة. وان نسبة 66.7% من المبحوثين في شركة MTN للاتصالات يوافقون علي تقدير الملاك والمساهمين لأداء الشركة. بينما ان نسبة 50% من المبحوثين يوافقون علي تقدير الملاك والمساهمين لأداء الشركة. يتضح من خلال ما تقدم ان مجموعة سوداتل للاتصالات حصلت علي اكبر نسبة. تليها شركة MTN للاتصالات، ثم شركة كنار للاتصالات. وكذلك يلاحظ من الجدول (5-89) ان قيمة كاي تربيع وهي (7.519) عند مستوي معنوية (0.023) أي اكبر من (0.05) وهذا يشير الي عدم وجود اختلاف ذو دلالة احصائية بين هذه الشركات وهذا يعضد ما تم التوصل اليه من نتائج من تحليل الجدول (5-89).

**جدول (5-90) يوضح تقدير المبحوثين لاداء شركاتهم مقارنة بالمنافسين: مدى الاهتمام بإجراء البحوث والدراسات ذات العلاقة بنشاط الشركة (التطوير المستمر).**

Crosstab

		إسم الشركة			Total
		Sudatel	MTN	Canar	
مدى الاهتمام بإجراء البحوث والدراسات ذات العلاقة بنشاط الشركة (التطوير المستمر)	ضعف	Count 12	14	5	31
	إسم الشركة % within الشركة	27.9%	42.4%	55.6%	36.5%
	تقو ق	Count 31	19	4	54
	إسم الشركة % within الشركة	72.1%	57.6%	44.4%	63.5%
Total	Count	43	33	9	85
	إسم الشركة % within الشركة	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م

**جدول (5-91) يوضح اختبار Chi-Square Test حسب الفقرة: مدى الاهتمام بإجراء البحوث والدراسات ذات العلاقة بنشاط الشركة (التطوير المستمر).**

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3.281 <sup>a</sup>	2	.194
Likelihood Ratio	3.262	2	.196
Linear-by-Linear Association	3.239	1	.072
N of Valid Cases	85		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.28.

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يتبين من الجدول (5-91) ان نسبة 72.1% من المبحوثين يوافقون علي ان مجموعة سوداتل لها اهتمام بإجراء البحوث والدراسات ذات العلاقة بنشاط الشركة (التطوير المستمر). وان نسبة

57.6% يوافقون علي ان شركة MTN لها اهتمام بإجراء البحوث والدراسات ذات العلاقة بنشاط الشركة (التطوير المستمر). بينما ان نسبة 44.4% من المبحوثين يوافقون علي أن شركة كنار لها اهتمام بإجراء البحوث والدراسات ذات العلاقة بنشاط الشركة (التطوير المستمر). يلاحظ تقدم مجموعة سوداتل ثم تليها شركة MTN وأخيرا شركة كنار للاتصالات. يتبين من الجدول (5-91) ان قيمة كآي تربيع هي (3.281) عند درجة معنوية (0.194) أي اكبر من (0.05) وهذا يدل علي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين هذه الشركات وهذا يقوي ويدعم ما تقدم من نتائج.

**جدول (5-92) يوضح تقدير المبحوثين لأداء شركاتهم مقارنة بالمنافسين حسب الفقرة: مدي تقدير المنافسين " الشركات المنافسة" لأداء الشركة.**

**Crosstab**

		إسم الشركة			Total
		Sudatel	MTN	Canar	
مدي تقدير المنافسين (الشركات المنافسة) لأداء الشركة	ضعف	Count 3	6	5	14
		% within الشركة 7.3%	19.4%	55.6%	17.3%
	تفوق	Count 38	25	4	67
		% within الشركة 92.7%	80.6%	44.4%	82.7%
Total		Count 41	31	9	81
		% within الشركة 100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م

**جدول (5-93) يوضح اختبار Chi-Square Test حسب الفقرة:**

**مدي تقدير المنافسين " الشركات المنافسة" لأداء الشركة.**

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.163 <sup>a</sup>	2	.002
Likelihood Ratio	10.286	2	.006
Linear-by-Linear Association	10.488	1	.001
N of Valid Cases	81		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.56.

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يوضح الجدول (5-92) أن نسبة 92.7% من المبحوثين في مجموعة سوداتل للاتصالات يوافقون علي تقدير المنافسين لأداء العام للشركة بهذه النسبة. وان نسبة 80.6% من أفراد العينة في شركة MTN للاتصالات يقدرون تقييم المنافسين بنسبة 80.6% من الأداء العام

للشركة. بينما أن نسبة 44.4% من المبحوثين في شركة كنار للاتصالات يقدرون تقييم المنافسين للشركة بنسبة وقدرها 44.4%.

يلاحظ من خلال ما تقدم أن مجموعة سوداتل حصلت علي أكبر نسبة، ثم تليها شركة MTN للاتصالات، ومن ثم شركة كنار للاتصالات.

ويتبين من الجدول (5-93) ان قيمة كآي تربيع (12.163) عند مستوي معنوية (0.002) أي أكبر من (0.05) وهذا يشير الي عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين هذه الشركات مما يؤكد ويعضد نتائج تحليل الجدول (5-92).

**جدول (5-94) يوضح تقدير المبحوثين لاداء شركاتهم مقارنة بالمنافسين: مدي تقدير الهيئة القومية للاتصالات لأداء الشركة.**

Crosstab

			إسم الشركة			Total
			Sudatel	MTN	Canar	
مدى تقدير الهيئة القومية للاتصالات لاداء الشركة	ضعف	Count	4	2	3	9
		إسم % within الشركة	10.0%	7.1%	37.5%	11.8%
	تفو ق	Count	36	26	5	67
		إسم % within الشركة	90.0%	92.9%	62.5%	88.2%
Total		Count	40	28	8	76
		إسم % within الشركة	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يتضح من الجدول (5-94) ان المبحوثين في مجموعة سوداتل للاتصالات يوافقون علي تقدير الهيئة للاداء ويقولون ان الهيئة تقدر اداء مجموعة سوداتل بنسبة 90%. وان المبحوثين في شركة MTN للاتصالات يقدرون اداء الشركة حسب تقدير الهيئة بنسبة 92.9%. بينما ان المبحوثين في شركة كنار يقدرون اداء الشركة بناء علي تقدير الهيئة بنسبة 62.5%. وبناء علي ما تقدم فان شركة MTN للاتصالات حصلت علي الدرجة الأولى تليها مجموعة سوداتل ثم جاءت شركة كنار للاتصالات في المرتبة الثالثة.

**جدول (5-95) يوضح إجابات المبحوثين عن السؤال: هل تطبق شركات الاتصالات السودانية عملية الإدارة الإستراتيجية في جميع عملياتها وأنشطتها؟**

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
نعم	40	41.2
لا	36	37.1
الذين امتنعوا عن الإجابة	21	21.6
المجموع	97	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يتبين من الجدول (5-95) أن نسبة 41.2% من المبحوثين جاءت إجاباتهم بان شركات الاتصالات السودانية تطبق عملية الإدارة الإستراتيجية في جميع عملياتها وأنشطتها، وان نسبة 37.1% من المبحوثين أجابوا بان شركات الاتصالات السودانية لا تطبق عملية الإدارة الإستراتيجية في جميع العمليات والأنشطة، وان نسبة 21.6% من أفراد العينة امتنعوا من الإجابة عن هذا السؤال.

يلاحظ من الجدول (5-95) أن نسبة الذين أجابوا بنعم اكبر من نسبة الذين أجابوا بلا بفارق قليل، وهذا يشير الي أن شركات الاتصالات السودانية تطبق عملية الإدارة الإستراتيجية لكن هنالك جوانب ضعف وقصور ظاهرة في هذا التطبيق (وهذا ما تشير إليه نسبة الذين أجابوا بلا؛ خاصة ان المبحوثين الذين أجابوا علي هذا السؤال وغيره من أسئلة هذا الاستبيان ينتمون الي شريحة الإدارة العليا والوسطي) الأمر الذي يتطلب من الإدارة العليا النظر والمراجعة والتصحيح.

**5-2-2 عرض وتحليل أسئلة الاستبيان الثاني:**

**جدول (5-96) يوضح عملية توزيع وجمع الاستبيان الثاني**

**واستجابة المبحوثين في شركات الاتصالات السودانية (الإدارة التشغيلية)**

شركات الاتصالات التي استجابت للدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات التي تم استرجاعها	نسبة الاستجابة %
مجموعة شركات سوداتل للاتصالات	163	126	77.3
شركة MTN للاتصالات- السودان	25	23	92
شركة كنار للاتصالات	36	36	100
المجموع	224	185	82.6

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يوضح الجدول (5-96) أنه تم توزيع 163 استمارة على أفراد العينة في مجموعة شركات سودايل للاتصالات وتم استرجاع منها 126 استمارة وهي صالحة للتحليل وذلك بنسبة استجابة بلغت 77.3% من المبحوثين. وكذلك تم توزيع 25 استمارة على أفراد العينة في شركة MTN للاتصالات وتم استرجاع منها 23 استمارة بنسبة استجابة بلغت 92% من المبحوثين. وكذلك تم توزيع 36 استمارة على المبحوثين في شركة كنار للاتصالات تم استرجاعها كلها وذلك بنسبة استجابة بلغت 100%.

يتبين من خلال ما تقدم أن إجمالي الاستثمارات التي تم توزيعها على الشركات الثلاثة بلغت (224) استمارة تم استرجاع منها (185) استمارة وذلك بنسبة استجابة وصلت نحو 82.6% من المبحوثين وهذه نسبة ممتازة. وكذلك يلاحظ أن نسبة استجابة المبحوثين في الاستبيان الثاني أكبر من نسبة استجابة المبحوثين في الاستبيان الأول.

#### جدول (5-97) يوضح اختبار اعتمادية

#### الاستبيان الثاني بمقياس ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.897	34

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يتضح من الجدول (5-97) أن قيمة اختبار ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي تشير إلي ان معامل ألفا كرونباخ تبلغ حوالي 0.897 أي نسبة 90% تقريبا وهذا يدل علي ان الاستبانة الثانية ذات اعتمادية عالية وثبات عالي وهذا مؤشر ممتاز سينعكس إيجابا علي نتائج هذه الدراسة.

#### 1- القسم الأول من الاستبيان الثاني:

#### جدول (5-98) يوضح توزيع المبحوثين حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	118	63.8
أنثى	63	34.1
الذين امتنعوا عن الإجابة	4	2.1
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

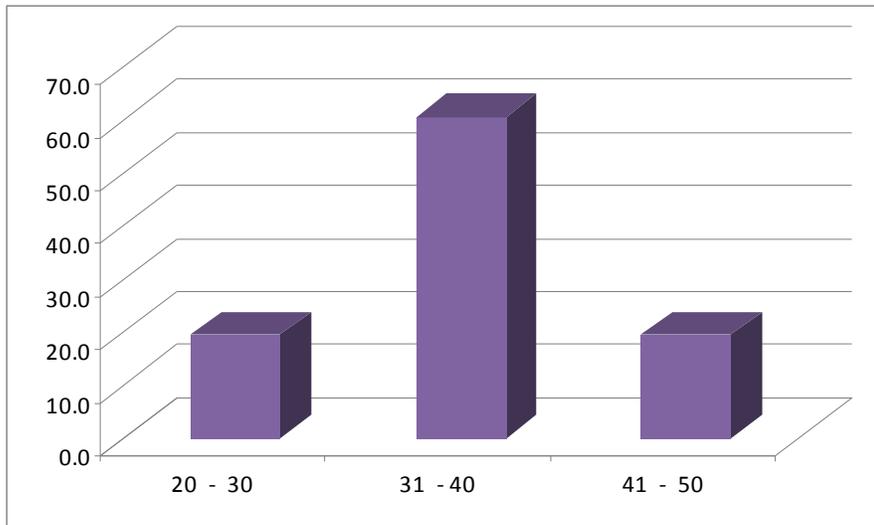
يوضح الجدول (5-98) أن نسبة 63.8% من المبحوثين من الذكور، وبينما أن نسبة 34.1% من المبحوثين من الإناث، وأن نسبة 2.2% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة. يلاحظ أن الغالبية العظمى من أفراد العينة من الذكور لعل ذلك نتج من أن إدارة شركات الاتصالات قد ترغب في أن يبقى العنصر الذكوري هو الغالب في الوظائف، أو لأن الأنثى تواجهها عدة معوقات قد لا تجعلها الخيار الأفضل بالنسبة لإدارة الشركات، كذلك قد تكون بعض الشركات لا ترغب في تعيين الإناث خاصة المتزوجات منهن وذلك لعدة مبررات منها: كثرة الغياب والتأخير، أو عدم التوفيق بين المهام والواجبات المنزلية ومتطلبات العمل، أو غيرها من الأسباب.

جدول (5-99) يبين تصنيف المبحوثين حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 30 سنة	36	19.5
من 31 إلى 40 سنة	112	60.5
من 41 إلى 50 سنة	36	19.5
من 51 إلى 60 سنة	صفر	صفر
الذين امتنعوا عن الإجابة	1	1
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-53) يبين تصنيف المبحوثين حسب الفئة العمرية



يبين الجدول (5-99) أن نسبة 19.5% من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 30 سنة، وأن نسبة 60.5% من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة، وأن نسبة 19.5%

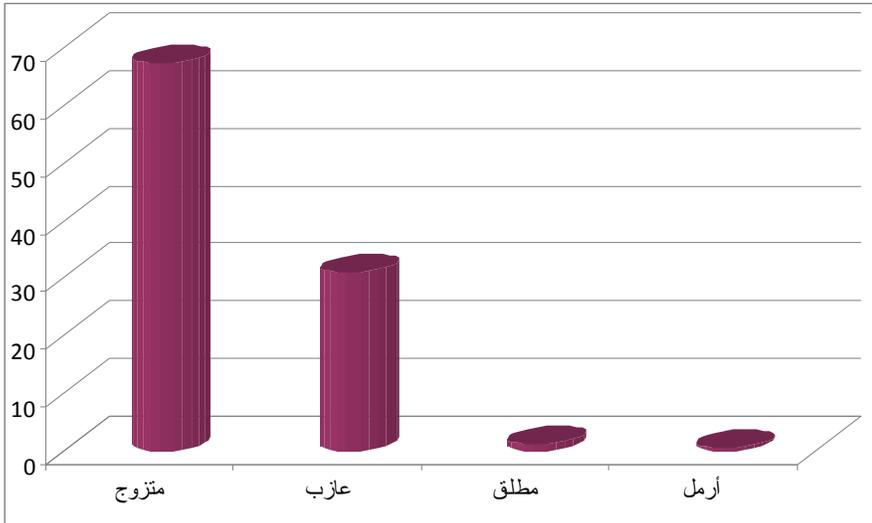
من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة، ولا يوجد من المبحوثين من يقع عمره ما بين 51 و60 سنة. وأن نسبة 1% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة. يلاحظ أن معظم المبحوثين تقع أعمارهم ما بين (31 و 40 سنة) وهذا يشير إلى أن معظم المبحوثين من فئة الشباب.

جدول (5-100) يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة %
متزوج	124	67
عازب	57	30.8
مطلق	2	1.1
أرمل	1	0.5
الذين امتنعوا عن الإجابة	1	0.5
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-54) يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية



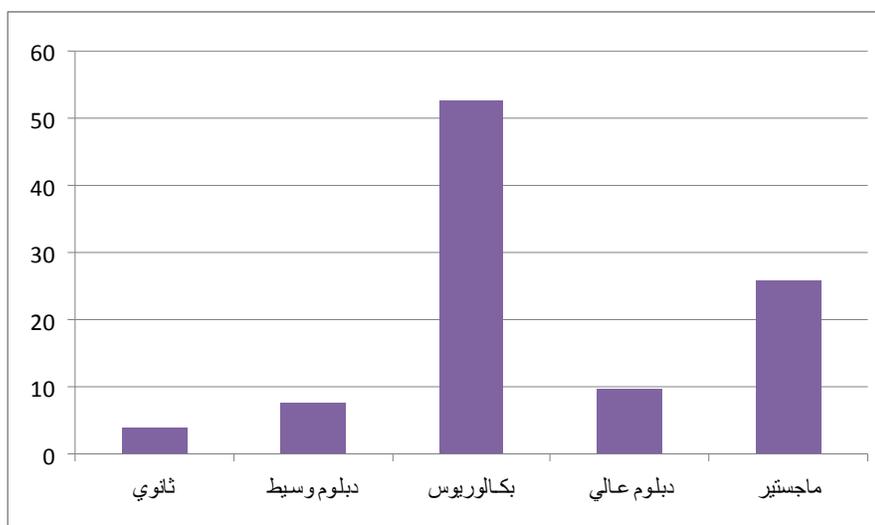
يتضح من الجدول (5-100) أن 67% من المبحوثين متزوجين وأن نسبة 30.8% من المبحوثين عَزَّاب، وأن نسبة 1.1% من المبحوثين مطلِّقين، وأن نسبة 0.5% من المبحوثين أرمل، وأن نسبة 0.5% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة. يلاحظ أن أغلب أفراد العينة من المتزوجين وهذا يشير إلى أن أفراد العينة تتمتع بالاستقرار الاجتماعي والذي قد ينعكس إيجاباً على الأداء.

جدول (5-101) يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي الذي حصل عليها المبحوثين

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
شهادة ثانوية	7	3.5
دبلوم وسيط (2- 3 سنوات)	14	7.6
بكالوريوس	97	52.4
دبلوم عالي	18	9.7
ماجستير	48	25.9
دكتوراه	صفر	صفر
الذين امتنعوا عن الإجابة	1	0.5
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-55) يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي الذي حصل عليها المبحوثين



يبين الجدول (5-101) أن نسبة 3.8% من المبحوثين حاصلين على مؤهل شهادة ثانوية، وأن نسبة 7.6% من المبحوثين حاصلين على دبلوم وسيط، وأن نسبة 52.4% من المبحوثين حاصلين على مؤهل بكالوريوس، وأن نسبة 9.7% من المبحوثين حاصلين على درجة الدبلوم العالي، بينما أن نسبة 25.9% من المبحوثين يحملون درجة الماجستير، ولا يوجد ضمن أفراد عينة الدراسة من يحمل درجة الدكتوراه.

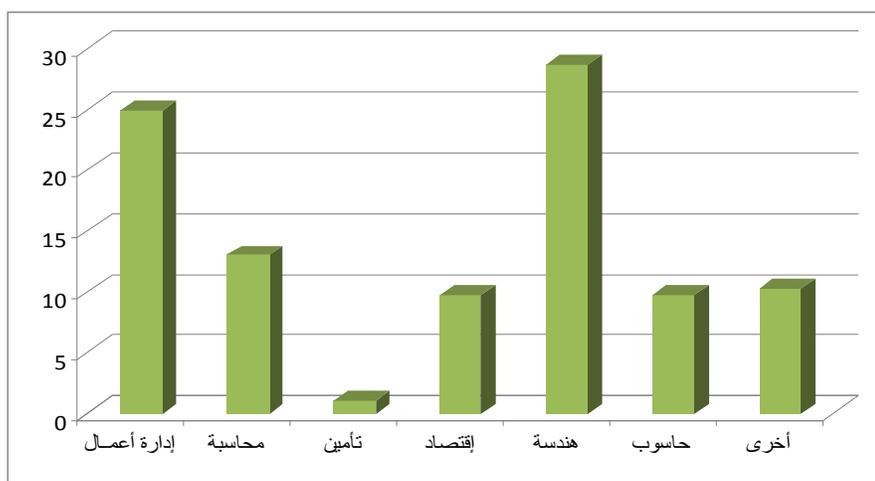
يلاحظ أن معظم أفراد العينة حاصلين على درجة البكالوريوس وهم أكثر من النصف بقليل، وكذلك أكثر من ثلث المبحوثين تحصلوا على دراسات فوق الجامعية (دبلوم عالي وماجستير) وهذا مؤشر إيجابي قد يساهم في تطور أداء قطاع الاتصالات السودانية.

جدول (5-102) يوضح توزيع المبحوثين حسب التخصص الأكاديمي

النسبة %	التكرار	التخصص الأكاديمي للمبحوثين
24.9	46	إدارة الأعمال
13	24	المحاسبة
1.1	2	التأمين
9.7	18	الاقتصاد
28.6	53	الهندسة
9.7	18	الحاسوب
10.3	19	أخرى
2.7	5	الذين امتنعوا عن الإجابة
100	185	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-56) يوضح توزيع المبحوثين حسب التخصص الأكاديمي



يوضح الجدول (5-102) أن نسبة 24.9% من المبحوثين يحملون تخصص في إدارة الأعمال، وأن نسبة 13% من المبحوثين يحملون تخصص في المحاسبة، وأن نسبة 1.1% يحملون تخصص تأمين، وأن نسبة 9.7% من المبحوثين يحملون تخصص في الاقتصاد، وأن نسبة 28.6% من المبحوثين يحملون تخصص في الهندسة، وأن نسبة 9.7% من المبحوثين يحملون تخصص في الحاسوب، وأن نسبة 10.3% يحملون تخصصات أخرى غير المذكورة أعلاه، وأن نسبة 2.7% امتنعوا عن الإجابة.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة تخصص كانت في الهندسة، ثم يليها تخصص إدارة الأعمال، قد يكون السبب في ذلك ناتج من طبيعة عمل شركات الاتصالات أو قد يكون هنالك

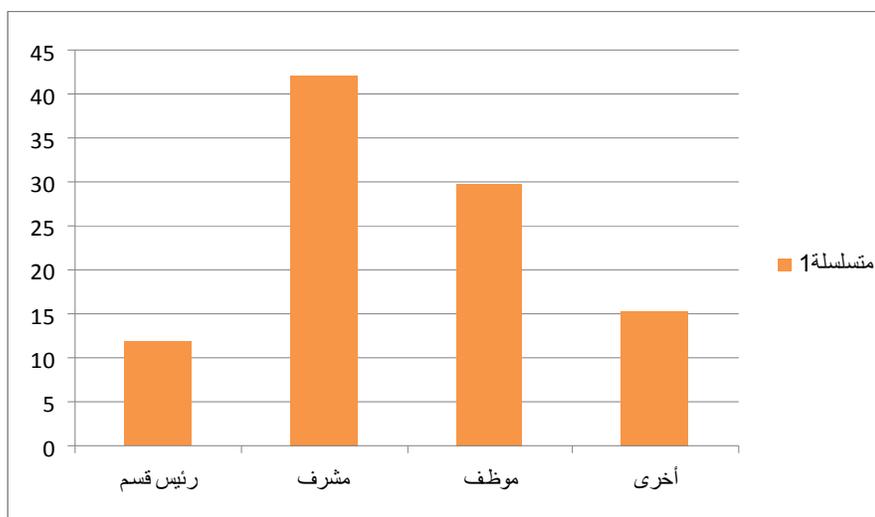
تحيز في التعيين من قبل إدارة هذه الشركات لتخصص الهندسة باعتباره تخصص معظمهم أو غيرها من الأسباب.

جدول (5-103) يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة التي يشغلونها في شركاتهم

النسبة %	التكرار	الوظيفة الحالية التي يشغلها المبحوثين
11.9	22	رئيس قسم
42.2	78	مشرف
29.7	55	موظف
15.1	28	أخرى
1.1	2	الذين امتنعوا عن الإجابة
100	185	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-57) يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة التي يشغلونها في شركاتهم



يتبين من الجدول (5-103) أن نسبة 11.9% من المبحوثين يشغلون وظيفة رئيس قسم، وأن نسبة 42.2% يشغلون وظيفة مشرف، وأن نسبة 29.7% من المبحوثين يشغلون وظيفة موظف، وأن نسبة 5.1% من المبحوثين يشغلون وظائف أخرى، وأن نسبة 1.1% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة.

**جدول (5-104) يوضح توزيع المبحوثين حسب عدد سنوات خبراتهم في شركات الاتصالات**

الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	72	38.9
من 5 إلى 10 سنوات	61	33
من 11 إلى 15 سنة	29	15.7
من 16 إلى 20 سنة	6	3.2
أكثر من 20 سنة	2	1.1
الذين امتنعوا عن الإجابة	15	8.1
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يوضح الجدول (5-104) أن نسبة 38.9% من المبحوثين خبرتهم في شركات الاتصالات أقل من 5 سنوات، وأن نسبة 33% من المبحوثين تتراوح خبراتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات، وأن نسبة 15.7% من المبحوثين تتراوح خبراتهم ما بين 11 إلى 15 سنة، وأن نسبة 3.2% من المبحوثين تتراوح خبراتهم ما بين 16 إلى 20 سنة، وأن نسبة 1.1% من المبحوثين خبرتهم أكبر من 20 سنة، وأن نسبة 8.1% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة. يلاحظ أن معظم المبحوثين تتراوح خبراتهم ما بين أقل من 5 سنوات إلى 10 سنوات، وهم يمثلون نسبة 71.9% من المبحوثين ولعل ذلك نتج من أن معظم المبحوثين من فئة الشباب، وكذلك قد يكون لحدثة شركات الاتصالات السودانية.

**جدول (5-105) يوضح توزيع المبحوثين حسب عدد سنوات خدمتهم في شركاتهم الحالية**

عدد سنوات الخدمة في الشركات الحالية التي يعمل بها المبحوثين	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	75	40.5
من 5 إلى 10 سنوات	60	32.4
من 11 إلى 15 سنة	49	26.5
من 16 إلى 20 سنة	1	0.5
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يتبين من الجدول (5-105) أن نسبة 40.5% من المبحوثين عدد سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، وأن نسبة 32.4% من المبحوثين تتراوح خدمتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات، وأن نسبة

26.5% من المبحوثين تتراوح خدمتهم ما بين 11 إلى 15 سنة، وأن نسبة 0.5% من المبحوثين تتراوح خدمتهم في شركات الاتصالات ما بين 16 إلى 20 سنة. يلاحظ مما تقدم أن معظم المبحوثين انحصرت خدمتهم ما بين أقل من 5 سنوات إلى 10 سنوات وهم حوالي 72.9% وهم الأغلبية وهذا يدعم الجدول السابق.

#### جدول (5-106) يوضح توزيع المبحوثين حسب التدريب الذي حصلوا عليه.

النسبة %	التكرار	الدورات التدريبية التي حصل عليها المبحوثين (يمكن اختيار أكثر من إجابة)
78.4	145	دورات تدريبية داخل الشركة
58.9	109	دورات تدريبية خارج الشركة وداخل القطر
33	61	دورات تدريبية خارج السودان

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يوضح الجدول (5-106) أن نسبة 78.4% من المبحوثين حصلوا على دورات تدريبية داخل الشركة، وأن نسبة 58.9% من المبحوثين حصلوا على دورات تدريبية خارج الشركة وداخل السودان، وأن نسبة 33% من المبحوثين حصلوا على دورات تدريبية خارج السودان. يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة الذين حصلوا على تدريب داخل الشركة أو خارجها قد يكون بعضهم أو جلهم حصلوا على تدريب داخل السودان أو خارجه وهذا النوع من الأسئلة Multy تتعدد فيه إجابات أفراد العينة وتعكس إجابات المبحوثين أعلاه اهتمام شركات الاتصالات بالتدريب، وكذلك يلاحظ أن مجموع التكرارات والنسبة لا تساوي العدد المحدد وذلك لتباين الإجابات.

#### جدول (5-107) يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة ومجال التدريب الذي حصلوا عليه

النسبة %	التكرار	مجال التدريب الذي حصل عليه المبحوثين
21.1	39	الإدارة الإستراتيجية
36.2	67	الكفاءة والفعالية وتقويم الأداء
44.9	83	القيادة الفعالة وتنمية القدرات الإدارية
44.3	82	الاتصالات وتقانة المعلومات وما يتعلق بها
21.1	39	أخرى

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يوضح الجدول (5-107) أن نسبة 21.1% من المبحوثين تحصلوا على تدريب في مجال الإدارة الإستراتيجية، وأن نسبة 36.2% من المبحوثين حصلوا على تدريب في مجال الكفاءة

والفعالية وتقويم الأداء، وأن نسبة 44.9% من المبحوثين تلقوا تدريب في القيادة الفعالة وتنمية القدرات الإدارية، بينما أن نسبة 44.3% من المبحوثين حصلوا على تدريب في مجال الاتصالات وتقانة المعلومات وما يتعلق بهما.

يلاحظ أن نسبة الذين تلقوا تدريب في الإدارة الإستراتيجية قليلة مقارنة مع مجالات التدريب الأخرى وهذا يحتم على الإدارة العليا أن تكثف التدريب في مجال الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي حتى ينعكس ذلك على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع الحيوي.

**جدول (5-108) يوضح توزيع المبحوثين حسب إجاباتهم على الفقرة: يشارك في وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات شركات الاتصالات (يمكن اختيار أكثر من إجابة)**

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
الإدارة العليا	120	64.9
إدارة التخطيط بالشركات	59	31.9
الاستشاريون والخبراء في مجال التخطيط الإستراتيجية من خارج الشركة	50	27
الاستشاريون والخبراء في مجال التخطيط الإستراتيجية من داخل وخارج الشركة	50	27
مدراء الإدارات	87	47
رؤساء الأقسام	61	33

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يوضح الجدول (5-108) توزيع المبحوثين حسب مشاركتهم في وضع وإعداد وخطط وإستراتيجيات شركات الاتصالات السودانية، يلاحظ أن الإدارة العليا حصلت على أكبر مشاركة يليها مدراء الإدارات.

## 2- القسم الثاني من الاستبيان الثاني:

جدول (5-109) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

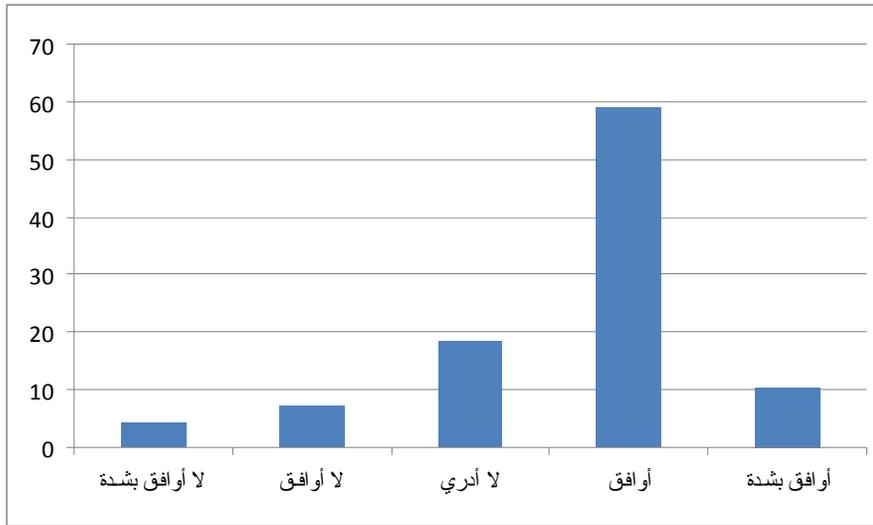
لديكم فكرة عن مفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية.

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	8	4.3
لا أوافق	13	7
لا أدري	34	18.4
أوافق	109	58.9
أوافق بشدة	19	10.3
الذين امتنعوا عن الإجابة	2	1.1
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-58) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

لديكم فكرة عن مفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية.



يتبين من الجدول (5-109) أن نسبة 4.3% لا يوافقون بشدة، وأن نسبة 7% من المبحوثين لا يوافقون، وأن نسبة 18.4% لا يدرون، وأن نسبة 58.9% من المبحوثين يوافقون، وأن نسبة 10.3% من المبحوثين يوافقون بشدة، وأن نسبة 1.1% امتنعوا عن الإجابة.

يلاحظ أن مجموع نسب الذين لا يوافقون والذين لا يوافقون بشدة والذين لا يدرون تبلغ حوالي 29.7% من إجمالي المبحوثين. بينما ان مجموع نسب الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تبلغ

حوالي 69.2% من المبحوثين وهذا يشير الي أن اغلب أفراد العينة يوافقون على أن لديهم فكرة عن مفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية.

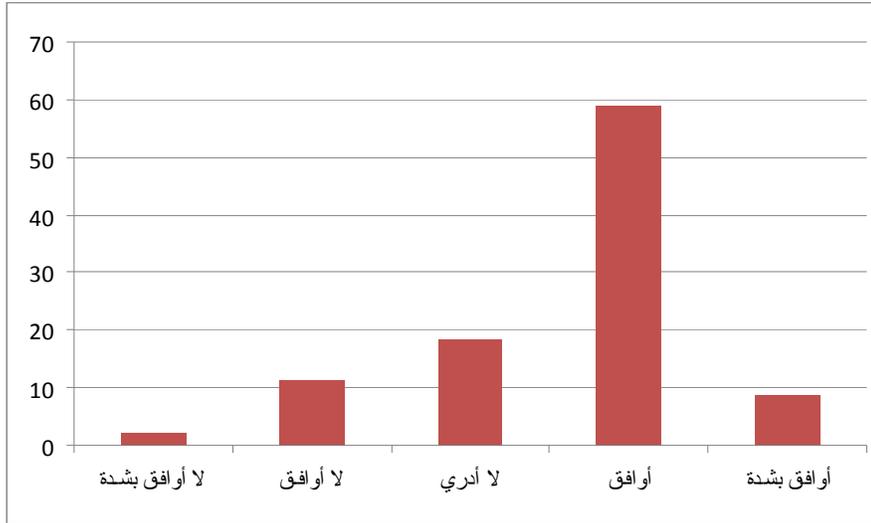
### جدول (5-110) يوضح إجابات المبحوثين عن

#### الفقرة: لديكم معرفة عن عملية التخطيط الإستراتيجي

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	4	2.2
لا أوافق	21	11.4
لا أدري	34	18.4
أوافق	109	58.9
أوافق بشدة	16	8.6
الذين امتنعوا عن الإجابة	1	0.5
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

### شكل (5-59) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: لديكم معرفة عن التخطيط الإستراتيجي



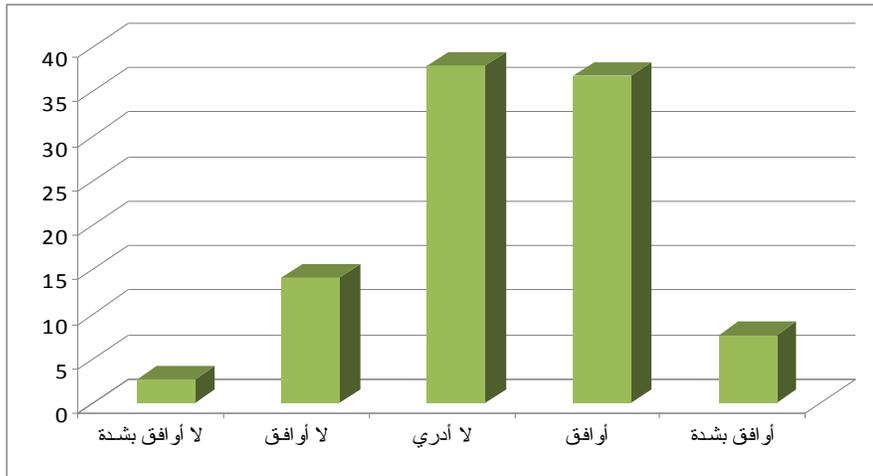
يتبين من الجدول (5-110) أن نسبة الذين لا يوافقون بشدة 2.2%، وأن نسبة 11.4% من المبحوثين لا يوافقون، وأن نسبة 18.4% من المبحوثين لا يدرون، وأن نسبة 58.9% من المبحوثين يوافقون، وأن نسبة 8.6% من المبحوثين يوافقون بشدة. يلاحظ أن مجموع نسب الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تبلغ حوالي 67.5% وهذا يشير إلى أن أكثر المبحوثين يرون ان لديهم معرفة عن عملية التخطيط الإستراتيجي.

جدول (5-111) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: لديكم معرفة عن كيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات.

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	5	2.7
لا أوافق	26	14.1
لا أدري	70	37.8
أوافق	68	36.8
أوافق بشدة	14	7.6
الذين امتنعوا عن الإجابة	2	1.1
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-60) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: لديكم معرفة عن كيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات.



يوضح الجدول (5-111) أن نسبة 2.7% من المبحوثين لا يوافقون بشدة، وأن نسبة 14.1% من المبحوثين لا يوافقون، بينما أن نسبة 37.8% لا يدرون، وأن نسبة 36.8% من المبحوثين يوافقون، وأن نسبة 7.6% من المبحوثين يوافقون بشدة علي أن لديهم معرفة عن كيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات.

يلاحظ أن مجموع نسبتي الموافقة تبلغ حوالي 45.4% من المبحوثين بينما ان مجموع نسب عدم الموافقة والذين لا يدرون تبلغ حوالي 54.6% وهذا يشير إلى ضعف معرفة المبحوثين باستخدام أساليب الإدارة الاستراتيجية في شركات الاتصالات السودانية.

جدول (5-112) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

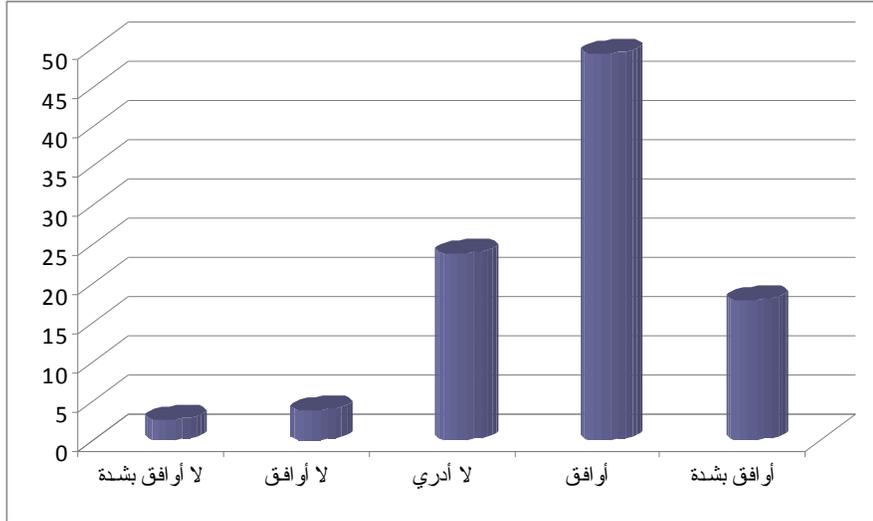
لدى شركات الاتصالات السودانية رؤية إستراتيجية محددة ومكتوبة.

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	5	2.7
لا أوافق	7	3.8
لا أدري	44	23.8
أوافق	91	49.2
أوافق بشدة	33	17.3
الذين امتنعوا عن الإجابة	5	2.7
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-61) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

لدى شركات الاتصالات السودانية رؤية إستراتيجية محددة ومكتوبة.



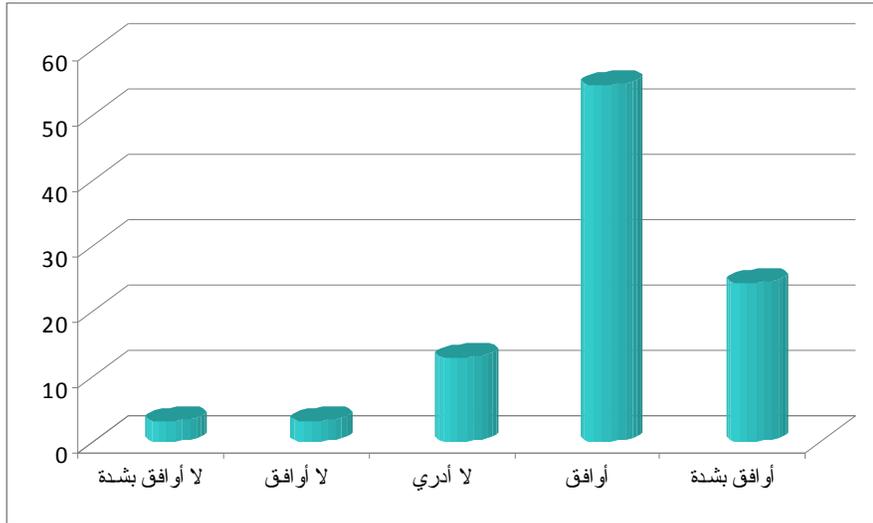
يتضح من الجدول (5-112) أن مجموع نسب الذين لا يوافقون والذين لا يوافقون بشدة تبلغ حوالي 6.5% من المبحوثين، وأن نسبة الذين لا يدرون 23.8%، بينما أن مجموع نسب الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تبلغ حوالي 66.5% من المبحوثين وهذا يشير إلى أن لدى شركات الاتصالات السودانية رؤية إستراتيجية محددة ومكتوبة، بالإضافة الي ما ذكر فان الباحث اطلع على رؤية ورسالة شركات الاتصالات السودانية.

جدول (5-113) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:  
لدى شركات الاتصالات رسالة واضحة ومكتوبة.

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	6	3.2
لا أوافق	6	3.2
لا أدري	24	13
أوافق	101	54.6
أوافق بشدة	45	24.3
الذين امتنعوا عن الإجابة	3	1.6
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-62) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:  
لدى الشركات رسالة واضحة ومكتوبة.



يوضح الجدول (5-113) أن نسبة 3.2% من المبحوثين لا يوافقون بشدة، وأن نسبة 3.2% من المبحوثين لا يوافقون، وأن نسبة 13% من المبحوثين لا يدرون، بينما أن نسبة 54.6% من المبحوثين يوافقون، وأن نسبة 24.3% من المبحوثين يوافقون بشدة. يلاحظ من هذا الجدول أن مجموع نسب الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تبلغ حوالي 78.9% من إجمالي المبحوثين، وهذا يدل على أن معظم المبحوثين يوافقون على أن لدى شركات الاتصالات السودانية رسالة واضحة ومكتوبة. كذلك يلاحظ أن نسبة الموافقة في هذا الجدول أكبر بقليل من نسبة الموافقة في الجدول (5-32) وهي (72.1%) لنفس هذا السؤال عندما أجاب

عليه المبحوثين من طبقة الإدارة العليا والوسطي وقد يكون السبب في ذلك يرجع إلي اختلاف حجم العينة أو ان يكون عامل الدقة والتثبيت والتحفيز عند طبقة الإدارة العليا والوسطي اكبر من الإدارة التشغيلية أو غيره من الأسباب لكن تظل النتيجة كما هي لان النسب متقاربة وتسير نحو اتجاه واحد وهو الموافقة علي ان لدى شركات الاتصالات رسالة واضحة ومكتوبة.

#### جدول (5-114) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

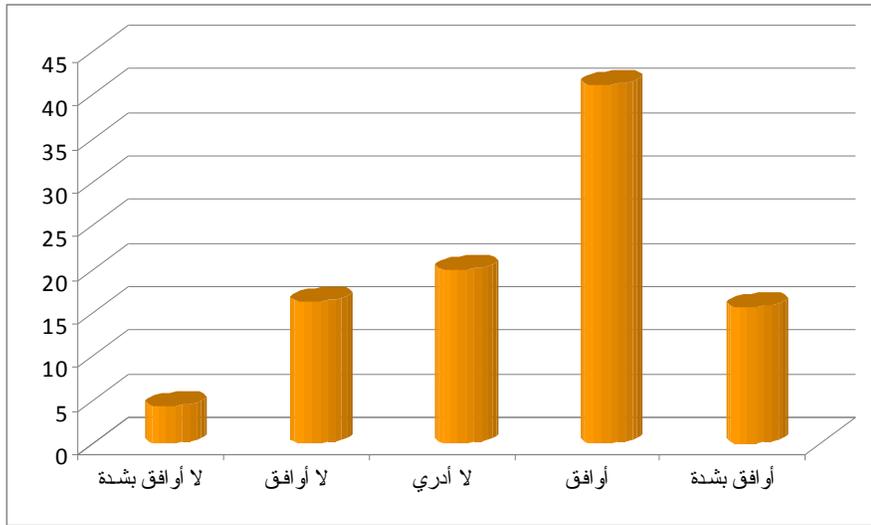
رسالة شركات الاتصالات معلومة لدى جميع العاملين.

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	8	4.3
لا أوافق	30	16.2
لا أدري	37	20
أوافق	76	41.1
أوافق بشدة	29	15.7
الذين امتنعوا عن الإجابة	5	2.7
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

#### شكل (5-63) يوضح إجابات المبحوثين عن:

رسالة الشركات معلومة لدى جميع العاملين.



يبين الجدول (5-114) أن نسبة 4.3% من المبحوثين لا يوافقون بشدة، وأن نسبة 16.2% من المبحوثين لا يوافقون، وأن نسبة 20% من المبحوثين لا يدرون، بينما أن نسبة 41.1%

يوافقون، وأن نسبة 15.7% يوافقون بشدة على أن لدى شركات الاتصالات رسالة واضحة ومعلومة لدى جميع العاملين.

يلاحظ أن مجموع نسبتي الموافقة تبلغ حوالي 56.8% وهذه النسبة تشير إلى أن أكثر من نصف المبحوثين يوافقون على أن رسالة شركات الاتصالات معلومة لدى العاملين.

#### جدول (5-115) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

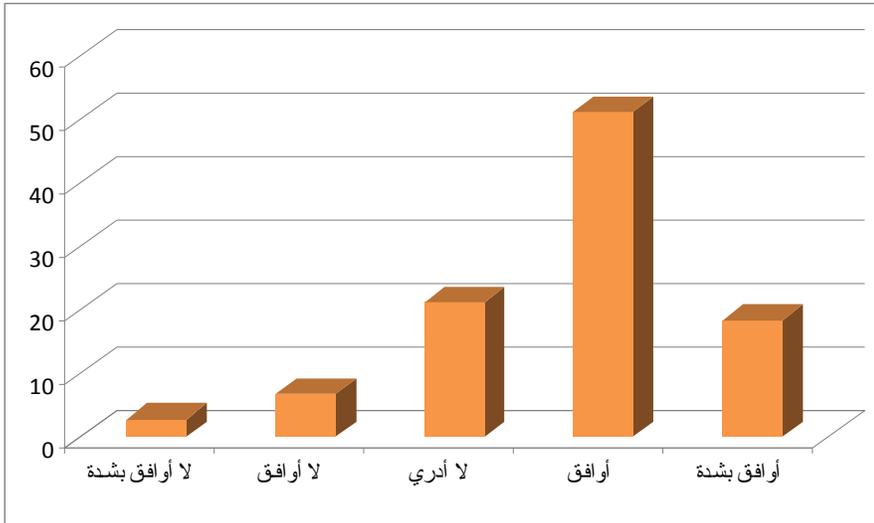
لدى شركات الاتصالات أهداف وغايات إستراتيجية مكتوبة.

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	5	2.7
لا أوافق	12	6.5
لا أدري	38	20.5
أوافق	92	49.7
أوافق بشدة	33	17.8
الذين امتنعوا عن الإجابة	5	2.7
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

#### شكل (5-64) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

لدى شركات الاتصالات أهداف وغايات إستراتيجية مكتوبة.



ينبني من الجدول (5-115) أن نسبة 2.7% من المبحوثين لا يوافقون بشدة، وأن نسبة 6.5% لا يوافقون، وأن نسبة 20.5% من المبحوثين لا يدرون، وأن نسبة 49.7% من المبحوثين يوافقون، وأن نسبة 17.8% من المبحوثين يوافقون بشدة، وأن نسبة 2.7% امتنعوا عن الإجابة.

يلاحظ أن مجموع نسب الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تبلغ 67.5% وهذا يشير الي أن لدى شركات الاتصالات السودانية أهداف وغايات إستراتيجية مكتوبة.

#### جدول (5-116) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: يشارك العاملين في

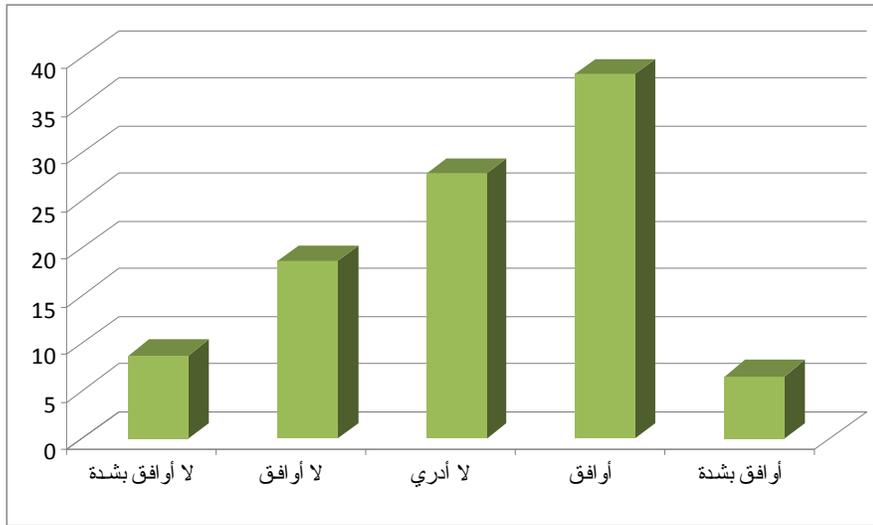
الإدارة التشغيلية في عملية وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات شركات الاتصالات.

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	16	8.6
لا أوافق	34	18.4
لا أدري	51	27.6
أوافق	70	37.8
أوافق بشدة	12	6.5
الذين امتنعوا عن الإجابة	2	1.1
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

#### شكل (5-65) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: يشارك العاملين في الإدارة

التشغيلية في عملية وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات شركات الاتصالات.



يتضح من الجدول (5-116) أن نسبة 8.6% من المبحوثين لا يوافقون بشدة، وأن نسبة 18.4% من المبحوثين لا يوافقون، وأن نسبة 27.6% لا يدرون، بينما أن نسبة 37.8% يوافقون، وأن نسبة 6.5% يوافقون بشدة، وأن نسبة 1.1% امتنع عن الإجابة.

يلاحظ أن مجموع نسبتي الموافقة تبلغ حوالي 44.3% من المبحوثين. بينما ان مجموع نسب الذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة والذين لا يدرون تبلغ حوالي 54.6% من المبحوثين وهذا

يشير إلى ضعف إشراك العاملين في الإدارة التشغيلية في عملية وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات شركات الاتصالات وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة الجدول (5-39) السابق التي أشارت إلى ضعف وغموض إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي، وبناءً على ذلك ينبغي علي الإدارة العليا أن تسعى إلى إشراك العاملين في عملية وضع وإعداد الخطط والإستراتيجيات في شركات الاتصالات السودانية وسوف تنعكس هذه المشاركة إيجاباً على أداء العاملين وترفع من معنوياتهم وتزيد دافعيتهم في مرحلة التطبيق.

#### جدول (5-117) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

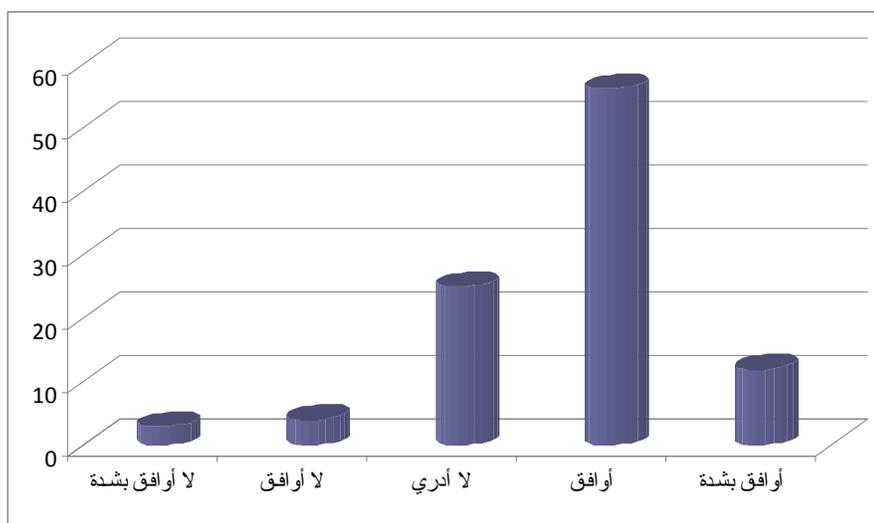
##### لدى شركات الاتصالات خطط وإستراتيجيات مكتوبة

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	5	2.7
لا أوافق	7	3.8
لا أدري	44	23.8
أوافق	99	53.5
أوافق بشدة	21	11.4
الذين امتنعوا عن الإجابة	9	4.9
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

#### شكل (5-66) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

##### لدى شركات الاتصالات خطط وإستراتيجيات مكتوبة



يوضح الجدول (5-117) أن نسبة 2.7% من المبحوثين لا يوافقون بشدة وأن نسبة 3.8% من أفراد العينة لا يوافقون، بينما أن نسبة 23.8% من المبحوثين لا يدرون، وأن نسبة 53.5% من أفراد العينة يوافقون بشدة على أن لدى شركات الاتصالات خطط وإستراتيجيات مكتوبة. يلاحظ أن مجموع نسب الذين لا يوافقون بشدة والذين لا يوافقون والذين لا يدرون تبلغ 30.3%، بينما ان مجموع نسبتي الموافقة تبلغ حوالي 64.9% وهذا يشير إلى أن لدى شركات الاتصالات السودانية خطط وإستراتيجيات مكتوبة.

#### جدول (5-118) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تضع الشركة

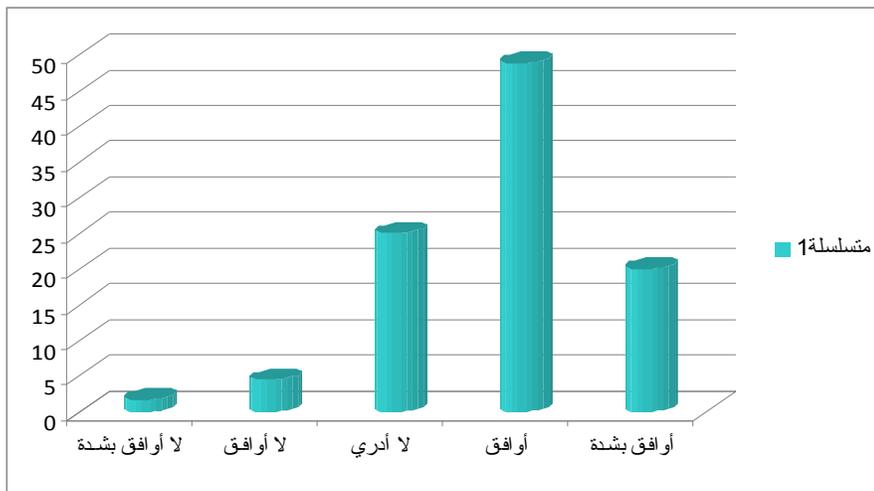
خطتها السنوية لجميع أنشطتها وعملياتها بناءً على خطتها الإستراتيجية.

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	3	1.6
لا أوافق	8	4.3
لا أدري	45	24.3
أوافق	88	47.6
أوافق بشدة	36	19.5
الذين امتنعوا عن الإجابة	5	2.7
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

#### شكل (5-67) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تضع الشركات

خطتها السنوية لجميع أنشطتها وعملياتها بناءً على خطتها الإستراتيجية.



يوضح الجدول (5-118) أن نسبة 1.6% من المبحوثين لا يوافقون بشدة، وان نسبة 4.3% من المبحوثين لا يوافقون، وان نسبة 24.3% من المبحوثين لا يدرون.

يلاحظ من الجدول (5-118) أن مجموع نسبي الموافقة تبلغ حوالي 67.1% من أفراد العينة وهذا يشير إلى أن شركات الاتصالات السودانية تقوم بوضع خططها السنوية لجميع أنشطتها وعملياتها بناءً على خطتها الإستراتيجية.

#### جدول (5-119) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

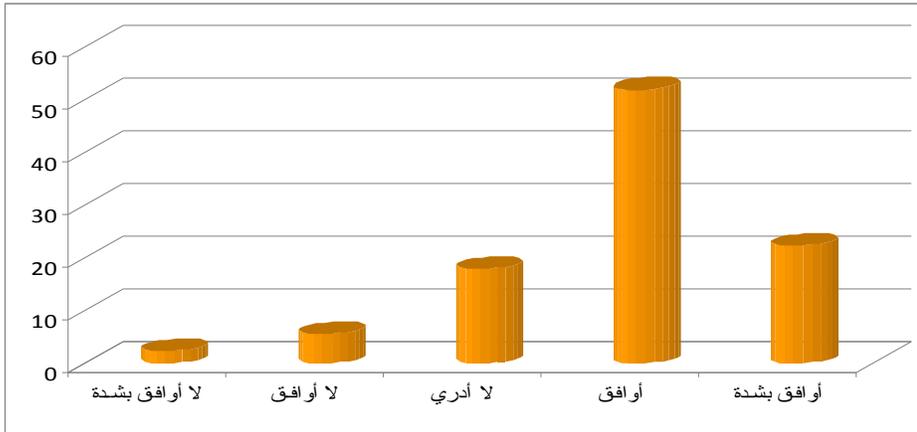
تضع الشركات أهداف سنوية لجميع أوجه أنشطتها وعملياتها

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	4	2.2
لا أوافق	10	5.4
لا أدري	32	17.3
أوافق	93	50.3
أوافق بشدة	40	21.6
الذين امتنعوا عن الإجابة	6	3.2
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

#### شكل (5-68) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

تضع الشركات أهداف سنوية لجميع أوجه أنشطتها وعملياتها



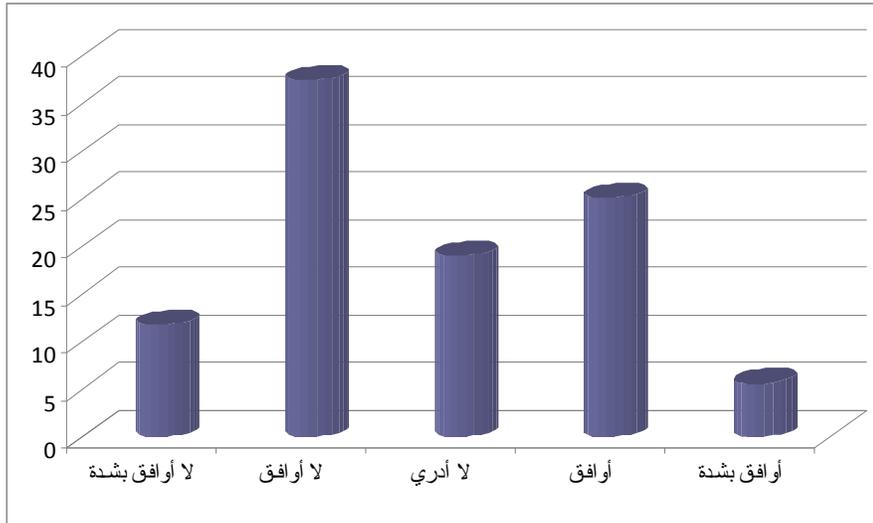
يوضح الجدول (5-119) أن مجموع نسبي الموافقة تبلغ حوالي 71.9% وهذا يشير إلى أن شركات الاتصالات السودانية تضع أهداف سنوية لجميع أوجه أنشطتها وعملياتها وهذا مؤشر إيجابي.

**جدول (5-120) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:  
يتم إشراككم في عملية التخطيط الإستراتيجي في الشركة**

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	21	11.4
لا أوافق	67	36.2
لا أدري	34	18.4
أوافق	45	24.3
أوافق بشدة	10	5.4
الذين امتنعوا عن الإجابة	2	1.1
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

**شكل (5-69) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:  
يتم إشراككم في عملية التخطيط الإستراتيجي في الشركة**



يوضح الجدول (5-120) أن نسبة 11.4% من أفراد العينة لا يوافقون بشدة، وأن نسبة 36.2% لا يوافقون، وأن نسبة 18.4% لا يدرون، وأن نسبة 24.3% من المبحوثين يوافقون، وأن نسبة 5.4% يوافقون بشدة، وأن نسبة 1.1% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة. يلاحظ أن مجموع نسبي الموافقة تبلغ 29.7%، بينما أن مجموع نسب عدم الموافقة والذين لا يدرون تبلغ 68% من أفراد العينة وهذا يدل ويؤكد الضعف الشديد في عملية إشراك العاملين في عملية التخطيط الإستراتيجي في شركات الاتصالات ويتفق مع نتائج سابقة أشارت إلي ضعف مشاركة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي.

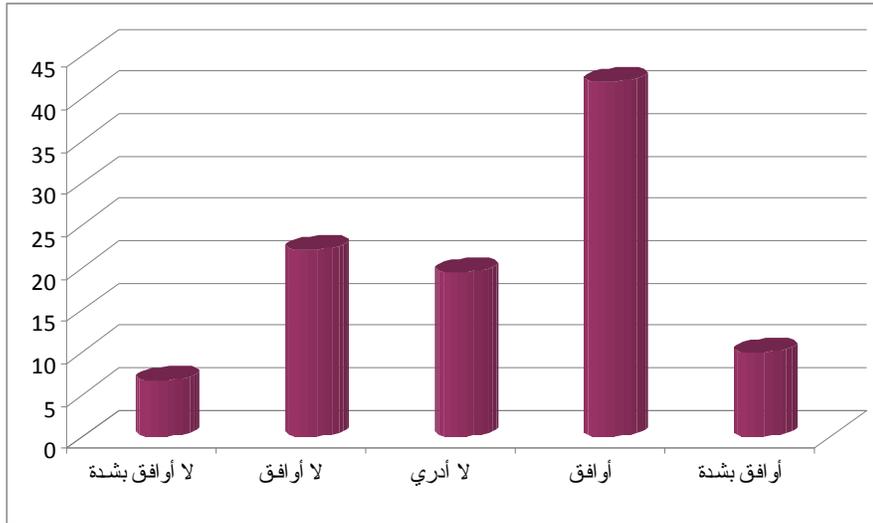
جدول (5-121) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

البيئة الداخلية للشركات ملائمة وتساعد على تفهمكم لعملية الإدارة الإستراتيجية.

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	12	6.5
لا أوافق	40	21.6
لا أدري	35	18.9
أوافق	76	41.1
أوافق بشدة	18	9.7
الذين امتنعوا عن الإجابة	4	2.2
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-70) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: البيئة الداخلية للشركات ملائمة وتساعد على تفهمكم لعملية الإدارة الإستراتيجية.



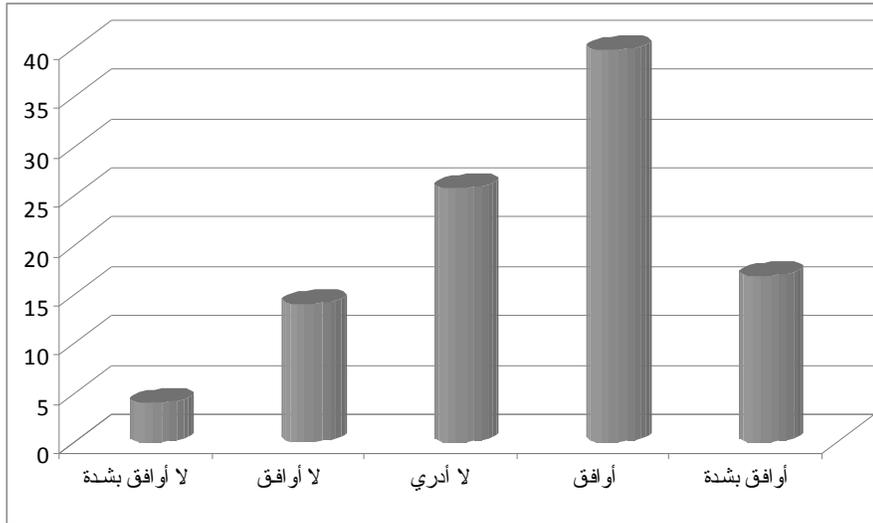
يوضح الجدول (5-121) أن نسبة 6.5% من أفراد العينة لا يوافقون بشدة، وأن نسبة 21.6% من المبحوثين لا يوافقون، بينما أن نسبة 41.1% من المبحوثين يوافقون، وأن نسبة 9.7% يوافقون بشدة، وأن نسبة 2.2% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة. يتبين من خلال هذا الجدول وان مجموع نسب عدم الموافقة والذين لا يدرون تبلغ 47% وهي نسبة تثير عدة استفسارات أنها تقترب من المتوسط رغم أن مجموع نسبتي الموافقة تبلغ 50.8% وهذا يشير أن نصف المبحوثين يرون أن البيئة الداخلية للشركات ملائمة وتساعد على تفهمكم لعملية الإدارة الإستراتيجية.

جدول (5-122) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: قيم وعادات وثقافة العاملين تساعد على تنفيذ خطط وإستراتيجيات شركات الاتصالات.

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	7	3.8
لا أوافق	25	13.5
لا أدري	46	24.9
أوافق	71	38.4
أوافق بشدة	30	16.2
الذين امتنعوا عن الإجابة	6	3.2
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-71) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: قيم وعادات وثقافة العاملين تساعد على تنفيذ خطط وإستراتيجيات شركات الاتصالات.



يبين الجدول (5-122) أن 3.8% من المبحوثين لا يوافقون بشدة، وأن 13.5% لا يوافقون، بينما أن نسبة 24.9% لا يدرون، وأن نسبة 38.4% من المبحوثين يوافقون، وأن نسبة 16.2% يوافقون بشدة، وأن نسبة 3.2% من أفراد العينة امتنعوا عن الإجابة.

يستنتج من الجدول أعلاه أن مجموع نسب الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تبلغ حوالي 54.6% وهذا يشير إلى أن أكثر من نصف المبحوثين بقليل يرون أن قيم وعادات وثقافة العاملين تساعد على تنفيذ خطط وإستراتيجيات شركات الاتصالات السودانية.

جدول (5-123) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

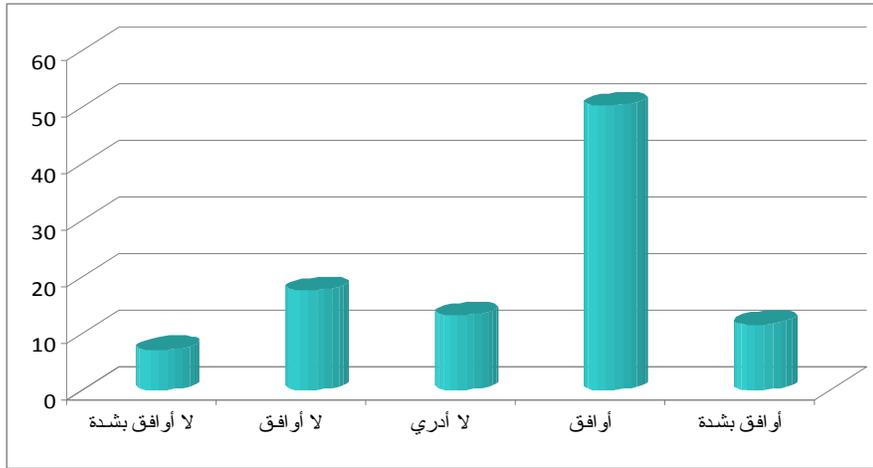
بيئة العمل داخل الشركات تساعد على انجاز المهام بكل سهولة ويسر.

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	13	7
لا أوافق	32	17.3
لا أدري	24	13
أوافق	91	49.2
أوافق بشدة	21	11.4
الذين امتنعوا عن الإجابة	4	2.2
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-72) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

بيئة العمل داخل الشركات تساعد على انجاز المهام بكل سهولة ويسر.



يوضح الجدول (5-123) أن نسبة 7% من أفراد العينة لا يوافقون بشدة، وأن 17.3% لا يوافقون، بينما أن نسبة 13% لا يدرون، وأن نسبة 49.2% من المبحوثين يوافقون، وأن نسبة 11.4% من المبحوثين يوافقون بشدة على أن بيئة العمل داخل الشركات تساعد على انجاز المهام بكل سهولة ويسر.

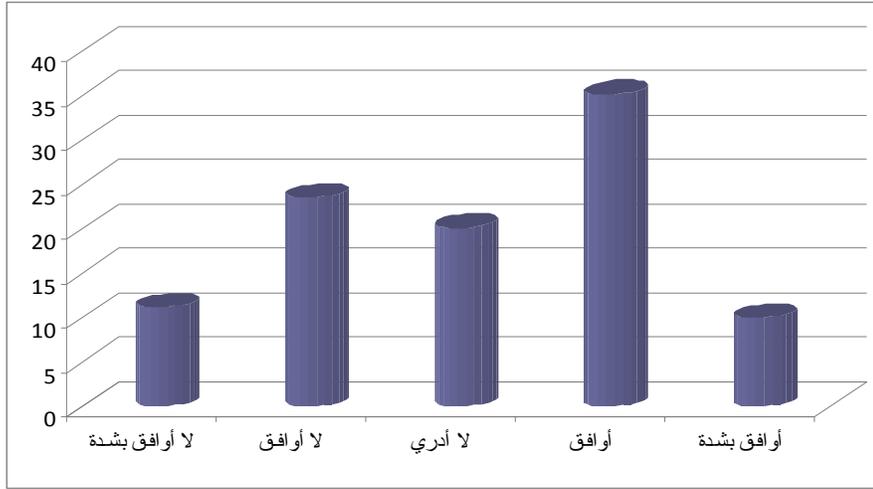
يلاحظ أن مجموع نسبة الذين يوافقون بشدة والذين يوافقون تبلغ حوالي 60.6% وهذا يشير إلى أن أغلب المبحوثين يوافقون على أن بيئة العمل داخل شركات الاتصالات تساعد على انجاز المهام بكل سهولة ويسر.

جدول (5-124) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: الهيكل التنظيمي الحالي لشركات الاتصالات يساعد على انجاز المهام بكل سلاسة ويسر.

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	20	10.8
لا أوافق	42	22.7
لا أدري	36	19.5
أوافق	63	34.1
أوافق بشدة	18	9.7
الذين امتنعوا عن الإجابة	6	3.2
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-73) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: الهيكل التنظيمي الحالي لشركات الاتصالات يساعد على انجاز المهام بكل سلاسة ويسر.



يوضح الجدول (5-124) أن نسبة 10.8% لا يوافقون بشدة، وأن نسبة 22.7% لا يوافقون، وأن نسبة 19.5% لا يدرون، بينما أن نسبة 34.1% من المبحوثين يوافقون، وأن نسبة 9.7% من المبحوثين يوافقون بشدة، وأن نسبة 3.2% امتنعوا عن الإجابة. يلاحظ أن مجموع نسبي الموافقة تبلغ حوالي 43.8% من أفراد العينة. بينما ان مجموع نسبة عدم الموافقة تبلغ 33.5% وإذا أضيفت لها نسبة الذين لا يدرون تبلغ حوالي 53% من إجمالي المبحوثين وهذا يشير الي جوانب قصور وضعف في هذه الهياكل.

جدول (5-125) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: الهيكل التنظيمي

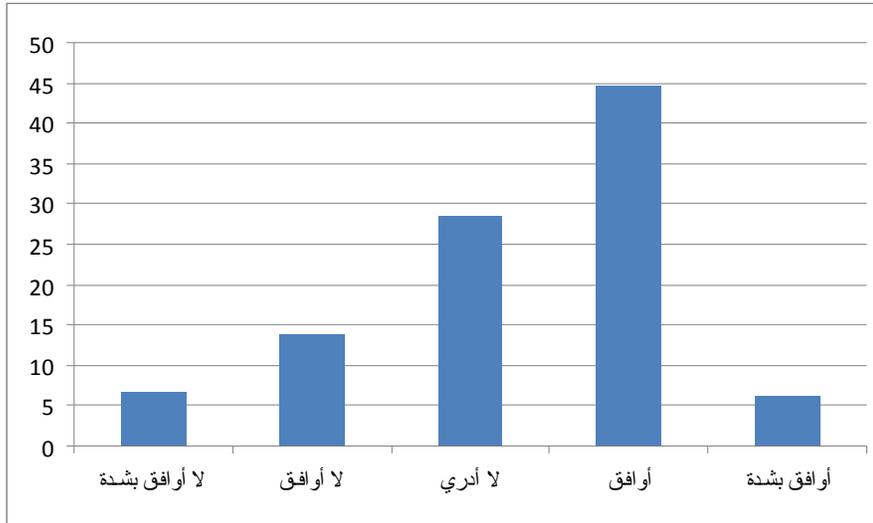
الحالي لشركات الاتصالات يساعد على تنفيذ خطط وإستراتيجيات الشركات

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	12	6.5
لا أوافق	25	13.5
لا أدري	51	27.6
أوافق	80	43.2
أوافق بشدة	11	5.9
الذين امتنعوا عن الإجابة	6	3.2
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-74) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: الهيكل التنظيمي

الحالي لشركات الاتصالات يساعد على تنفيذ خطط وإستراتيجيات الشركات



يبين من الجدول (5-125) أن نسبة 6.5% من المبحوثين لا يوافقون بشدة، وأن نسبة 13.5% لا يوافقون، وأن نسبة 27.6% من المبحوثين لا يدرون ما إذا كان الهيكل التنظيمي الحالي لشركات الاتصالات السودانية يساعد على تنفيذ الخطط والإستراتيجيات، بينما أن نسبة 43.2% يوافقون، وأن نسبة 5.9% من أفراد العينة يوافقون بشدة على أن الهيكل التنظيمي الحالي لشركات الاتصالات يساعد على تنفيذ الخطط والإستراتيجيات، وأن نسبة 3.2% من أفراد العينة امتنعوا عن الإجابة.

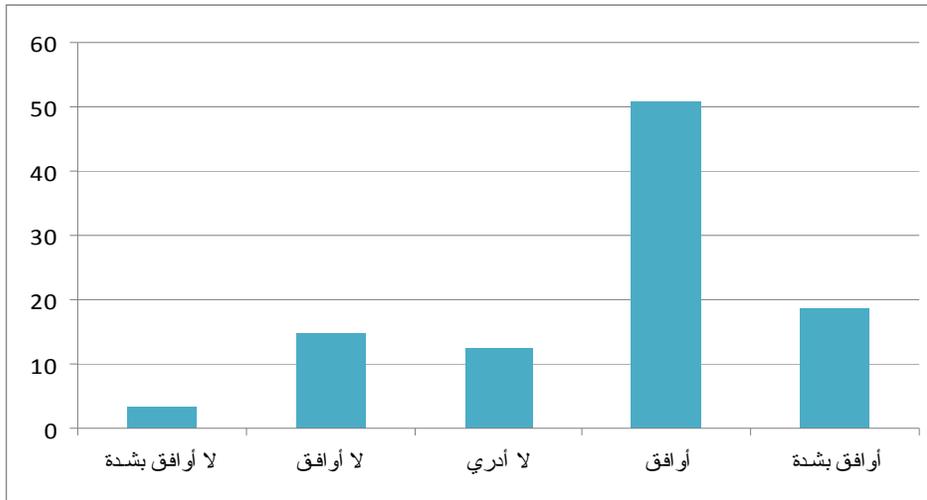
يلاحظ أن مجموع نسبتي الموافقة تبلغ حوالي 49.1% وهذه النسبة قريبة من المتوسط، ومجموع نسبة عدم الموافقة تبلغ حوالي 20%، وكذلك نسبة الذين لا يدرون تبلغ 27.6% أي أكثر من الربع وتعد هذه النسبة كبيرة مقارنة بالجدول السابقة، لكن رغم ذلك تبقي مجموع نسبة الموافقة هي الأكبر وهذا يشير إلى أن نصف المبحوثين تقريبا يوافقون علي أن الهياكل التنظيمية لشركات الاتصالات السودانية تساعد على تنفيذ الخطط والإستراتيجيات.

**جدول (5-126) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تتسم العلاقات بين الإدارات والأقسام داخل شركات الاتصالات بالتعاون ويسودها روح الفريق.**

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	6	3.2
لا أوافق	27	14.6
لا أدري	23	12.4
أوافق	93	50.3
أوافق بشدة	34	18.4
الذين امتنعوا عن الإجابة	2	1.1
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

**شكل (5-75) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تتسم العلاقات بين الإدارات والأقسام داخل شركات الاتصالات بالتعاون ويسودها روح الفريق**



يوضح الجدول (5-126) أن نسبة 3.2% من المبحوثين لا يوافقون بشدة، وأن نسبة 14.6% لا يوافقون، وأن نسبة 12.4% لا يدرون، وأن نسبة 50.3% يوافقون، وأن نسبة 18.4% من المبحوثين يوافقون بشدة، وأن نسبة 1.1% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة.

يلاحظ أن مجموع نسبي الموافقة تبلغ حوالي 68.7% وهذا يشير إلى أن العلاقات بين الإدارات والأقسام تتسم بالتعاون ويسودها روح الفريق.

#### جدول (5-127) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تتمتع شركات

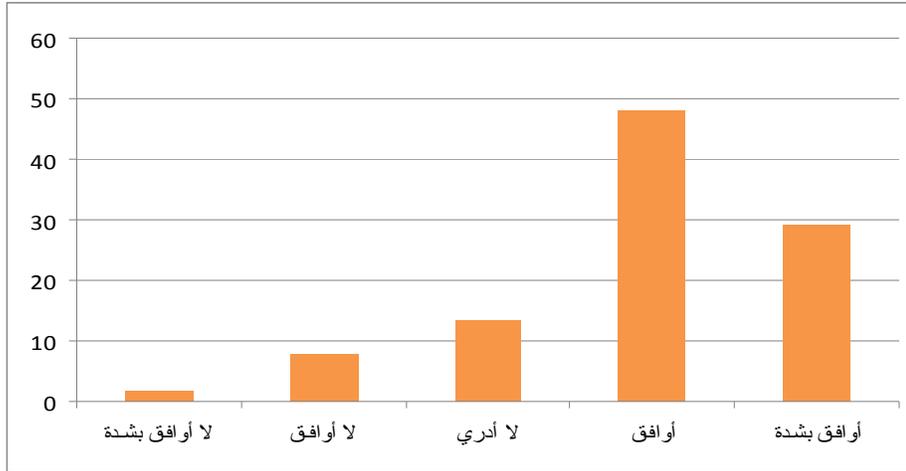
#### الاتصالات بموارد وإمكانيات تساعد على تطبيق الخطط والإستراتيجيات

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	3	1.6
لا أوافق	14	7.6
لا أدري	24	13
أوافق	86	46.5
أوافق بشدة	52	28.1
الذين امتنعوا عن الإجابة	6	3.2
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

#### شكل (5-76) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تتمتع شركات

#### الاتصالات بموارد وإمكانيات تساعد على تطبيق الخطط والإستراتيجيات



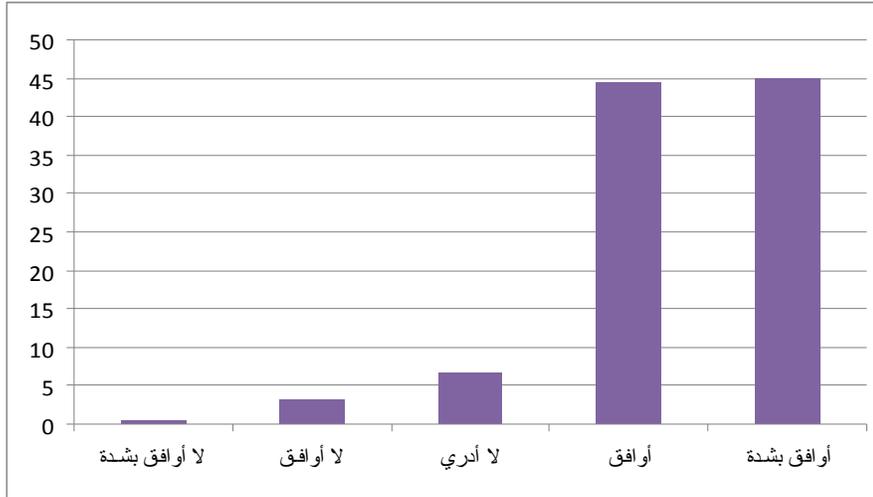
يوضح الجدول (5-127) أن نسبة 1.6% من المبحوثين لا يوافقون بشدة، وأن نسبة 7.6% من المبحوثين لا يوافقون، وأن نسبة 13% لا يدرون، بينما أن نسبة 46.5% من المبحوثين يوافقون، وأن نسبة 28.1% من المبحوثين يوافقون بشدة، وأن نسبة 3.2% امتنعوا عن الإجابة. يلاحظ من هذا الجدول أن مجموع نسبي الموافقة تبلغ حوالي 74.6% وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن شركات الاتصالات السودانية تتمتع بموارد وإمكانيات تساعد على تطبيق الخطط والإستراتيجيات.

جدول (5-128) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تمتلك شركات الاتصالات السودانية تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات تساهم في تقديم خدمات متميزة ومتنوعة.

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	1	0.5
لا أوافق	6	3.2
لا أدري	12	6.5
أوافق	80	43.2
أوافق بشدة	81	43.8
الذين امتنعوا عن الإجابة	5	2.7
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-77) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تمتلك شركات الاتصالات السودانية تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات تساهم في تقديم خدمات متميزة ومتنوعة



يتضح من الجدول (5-128) أن مجموع نسبة الذين لا يوافقون بشدة والذين لا يوافقون تبلغ حوالي 3.7%، وأن نسبة الذين لا يدرون حوالي 6.5% من أفراد العينة، بينما أن مجموع نسبة الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تبلغ حوالي 87% من المبحوثين ويستنتج من هذه النسبة أن معظم المبحوثين يوافقون علي أن شركات الاتصالات السودانية تمتلك تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات وهذا بدوره يساهم في تقديم خدمات متميزة ومتنوعة ولعل ذلك نتج من أن شركات الاتصالات السودانية بدأت من حيث انتهت التكنولوجيا ولذلك تعد شركات الاتصالات السودانية حديثة نسبياً.

جدول (5-129) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: هنالك تباين  
واختلاف في قيم وعادات ولغة العاملين في شركات الاتصالات السودانية

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	11	5.9
لا أوافق	44	23.8
لا أدري	21	11.4
أوافق	83	44.9
أوافق بشدة	23	12.4
الذين امتنعوا عن الإجابة	3	1.6
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-78) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: هنالك تباين  
واختلاف في قيم وعادات ولغة العاملين في شركات الاتصالات السودانية



يوضح الجدول (5-129) أن نسبة 5.9% من المبحوثين لا يوافقون بشدة، وأن 23.8% لا يوافقون، وأن نسبة 11.4% لا يدرون، بينما أن نسبة 44.9% يوافقون، وأن نسبة 12.4% يوافقون بشدة على أن هنالك تباين واختلاف في قيم وعادات ولغة العاملين في شركات الاتصالات السودانية.

يلاحظ أن مجموع نسبي الموافقة تبلغ حوالي 57.3% من أفراد العينة أي أكثر من نصف المبحوثين يوافقون على أن هنالك تباين واختلاف في قيم وعادات ولغة العاملين في شركات الاتصالات السودانية. يلاحظ ان هناك تباين واضح في قيم وعادات ولغة العاملين في شركات الاتصالات السودانية خاصة في جانب اللغة فبعض هذه الشركات يقوم نظامها في جميع معاملاتها ومكاتبها على استخدام اللغة الانجليزية، والبعض الآخر يقوم على اللغة العربية.

### جدول (5-130) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

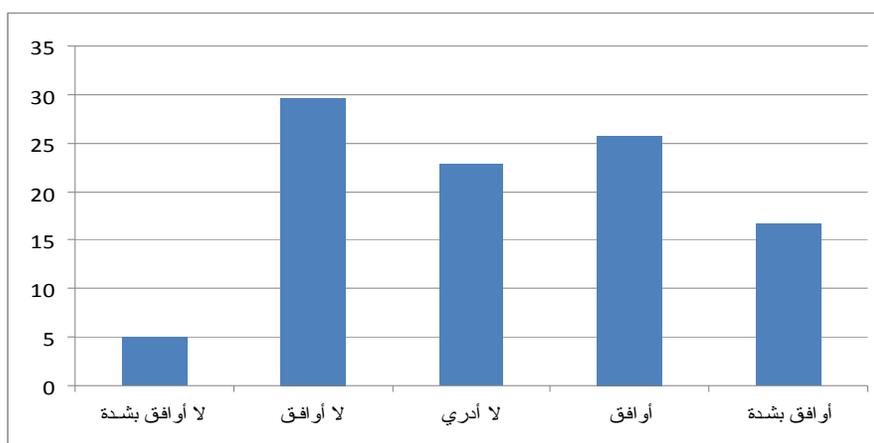
يؤثر تباين واختلاف قيم وعادات ولغة العاملين سلباً على الأداء

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	9	4.9
لا أوافق	53	28.6
لا أدري	41	22.2
أوافق	46	24.9
أوافق بشدة	30	16.2
الذين امتنعوا عن الإجابة	6	3.2
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

### شكل (5-79) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

يؤثر تباين واختلاف قيم وعادات ولغة العاملين سلباً على الأداء



يبين الجدول (5-130) أن نسبة 4.9% من المبحوثين لا يوافقون بشدة، وأن نسبة 28.6% من المبحوثين لا يوافقون، وأن نسبة 22.2% لا يدرون أن كان تباين واختلاف قيم وعادات ولغة العاملين يؤثر سلباً على الأداء، بينما أن نسبة 24.9% يوافقون، وأن نسبة 16.2% يوافقون بشدة على أن تباين واختلاف قيم وعادات ولغة العاملين يؤثر سلباً على الأداء، وأن نسبة 3.2% امتنعوا عن الإجابة. يلاحظ أن مجموع نسبتي الموافقة تبلغ حوالي 41.1% من أفراد العينة، بينما أن مجموع نسبتي عدم الموافقة تبلغ حوالي 33.5% من المبحوثين، وأن نسبة الذين لا يدرون 22.2% من المبحوثين. لكن رغم ذلك تبقى نسبة الموافقة هي الأكبر وهذا يشير إلى أن تباين واختلاف قيم وعادات ولغة العاملين يؤثر سلباً على الأداء.

**جدول (5-131) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:**

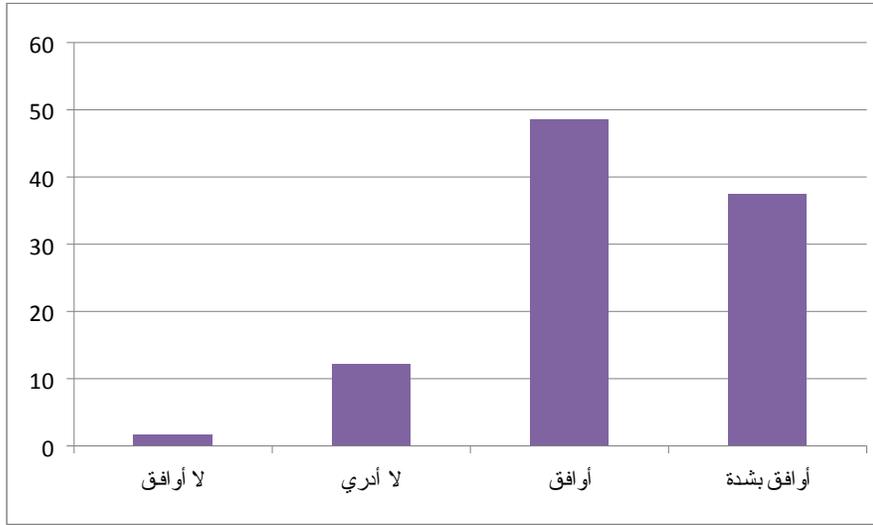
**تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء شركات الاتصالات**

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
لا أوافق	3	1.6
لا أدري	22	11.9
أوافق	87	47
أوافق بشدة	67	36.2
الذين امتنعوا عن الإجابة	6	3.2
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

**شكل (5-80) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تطبيق**

**الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء شركات الاتصالات**



يوضح الجدول (5-131) أن نسبة 1.6% من المبحوثين لا يوافقون، وأن نسبة 11.9% لا يدرون، بينما أن نسبة 47% من المبحوثين يوافقون، وأن نسبة 36.2% يوافقون بشدة، وأن نسبة 3.2% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة.

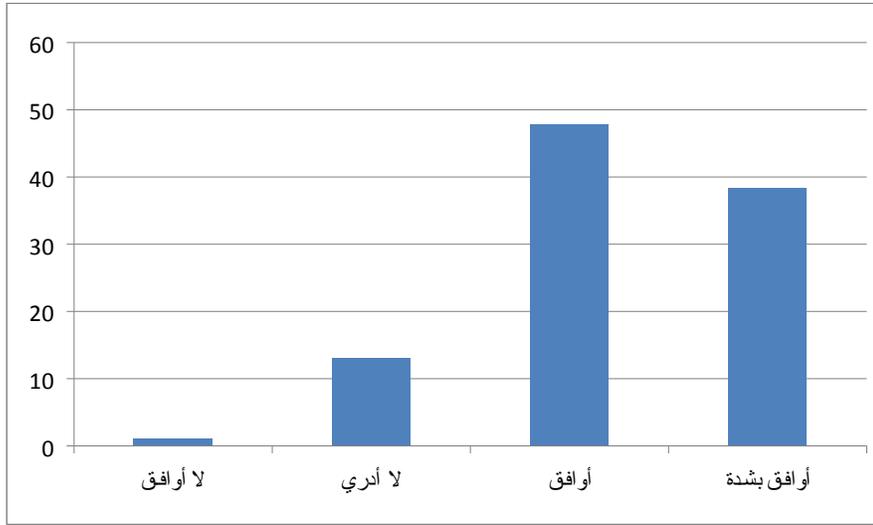
يلاحظ أن مجموع نسبي الموافقة تبلغ حوالي 83.2% من أفراد العينة وهذا يؤكد أن معظم المبحوثين يوافقون علي أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء شركات الاتصالات السودانية.

جدول (5-132) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء شركات الاتصالات السودانية

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
لا أوافق	2	1.1
لا أدري	23	12.4
أوافق	85	45.9
أوافق بشدة	68	36.8
الذين امتنعوا عن الإجابة	7	3.8
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-81) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء شركات الاتصالات السودانية



يوضح الجدول (5-132) أن نسبة 1.1% من المبحوثين يوافقون، وأن نسبة 12.4% من أفراد العينة لا يدرون، وأن نسبة 45.9% من المبحوثين يوافقون، وأن نسبة 36.8% من المبحوثين يوافقون بشدة، وأن نسبة 3.8% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة. يلاحظ أن مجموع نسبة الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تبلغ حوالي 82.7% من أفراد العينة وهذا يؤكد أن معظم المبحوثين يوافقون علي أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء شركات الاتصالات السودانية.

**جدول (5-133) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:**

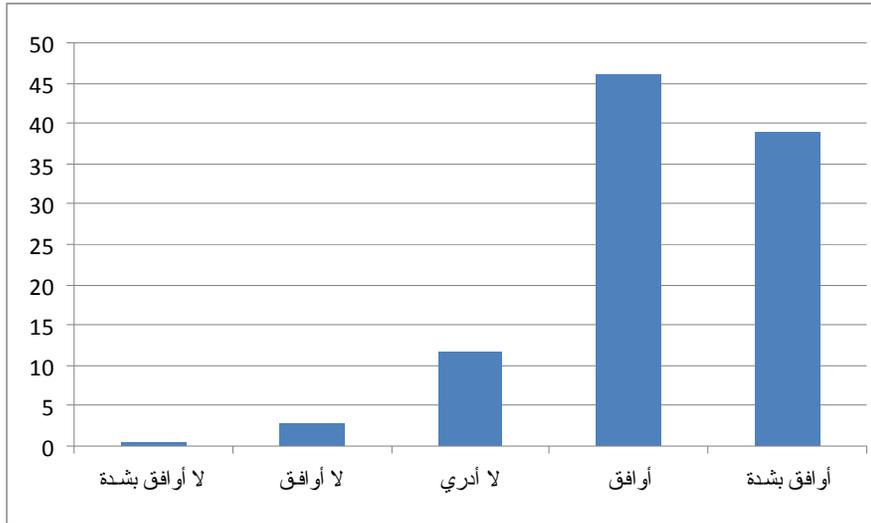
**يساهم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جودة خدمات الشركات**

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	1	0.5
لا أوافق	5	2.7
لا أدري	21	11.4
أوافق	83	44.9
أوافق بشدة	70	37.8
الذين امتنعوا عن الإجابة	5	2.7
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

**شكل (5-82) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:**

**يساهم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جودة خدمات الشركات**



يبين الجدول (5-133) أن مجموع نسبة الذين لا يوافقون بشدة والذين لا يوافقون تبلغ حوالي 3.2% من أفراد العينة، وأن نسبة الذين لا يدرون 11.4%، بينما أن مجموع نسبة الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تبلغ حوالي 82.7% من أفراد العينة وهذا يؤكد أن معظم المبحوثين يوافقون على أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في جودة خدمات شركات الاتصالات السودانية.

جدول (5-134) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

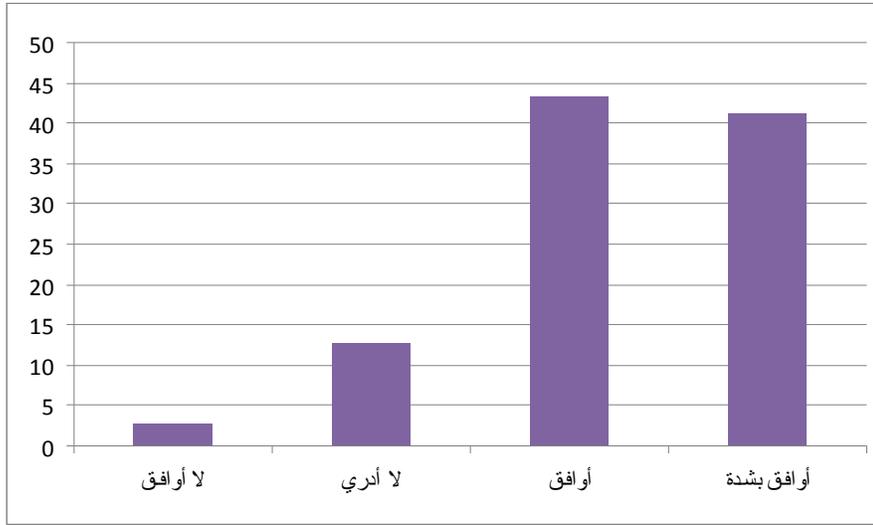
تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف شركات الاتصالات

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
لا أوافق	5	2.7
لا أدري	23	12.4
أوافق	78	42.2
أوافق بشدة	74	40
الذين امتنعوا عن الإجابة	5	2.7
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-83) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:

تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف شركات الاتصالات



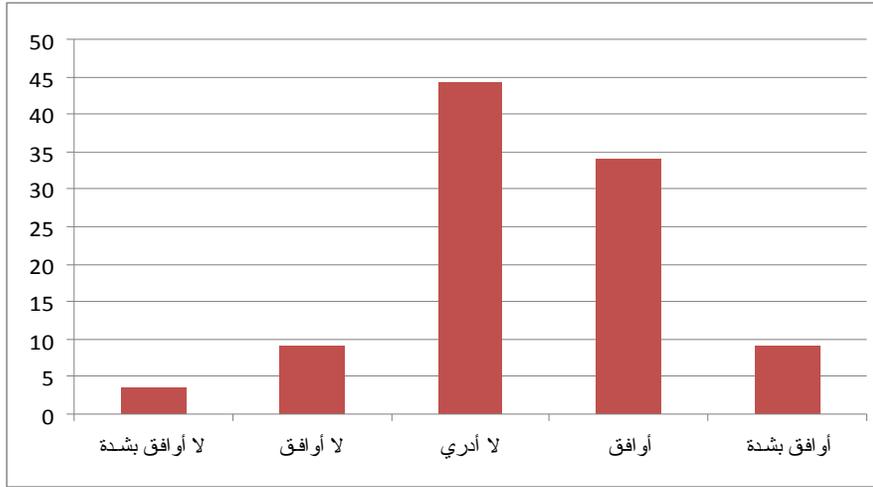
يبين الجدول (5-134) أن نسبة 2.7% من المبحوثين لا يوافقون، وأن نسبة 12.4% لا يدرون، بينما أن نسبة 42.2% من المبحوثين يوافقون، وأن نسبة 40% من المبحوثين يوافقون بشدة، وأن نسبة 2.7% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة . يلاحظ أن مجموع نسبي الموافقة تبلغ حوالي 82.2% من أفراد العينة وهذا يؤكد أن معظم المبحوثين يوافقون علي أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف شركات الاتصالات السودانية.

جدول (5-135) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تمارس الإدارة العليا الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات ومعالجتها قبل وقوعها

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	6	3.2
لا أوافق	16	8.6
لا أدري	78	42.2
أوافق	60	32.4
أوافق بشدة	16	8.6
الذين امتنعوا عن الإجابة	9	4.9
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-84) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تمارس الإدارة العليا الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات ومعالجتها قبل وقوعها



يوضح الجدول (5-135) أن مجموع نسبة الذين لا يوافقون بشدة والذين لا يوافقون تبلغ حوالي 11.8% من أفراد العينة، بينما أن نسبة 42.2% من المبحوثين لا يدرون ما إذا كانت تمارس الإدارة العليا الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات ومعالجتها قبل وقوعها أم لا. وتبلغ مجموع نسبتي الموافقة حوالي 41% من المبحوثين، وان نسبة 4.9% امتنعوا عن الإجابة. يلاحظ أن نسبة الذين لا يدرون هي الأكبر وتليها مجموع نسبة الموافقة وهذه النسب تشير إلى ضعف ممارسة الرقابة الاستراتيجية في شركات الاتصالات السودانية.

**جدول (5-136) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة:**

**لدى شركات الاتصالات جهاز قوي للرقابة على الأداء**

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	11	5.9
لا أوافق	28	15.1
لا أدري	51	27.6
أوافق	68	36.8
أوافق بشدة	19	10.3
الذين امتنعوا عن الإجابة	8	4.3
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يتضح من الجدول (5-136) أن مجموع نسبة الذين لا يوافقون بشدة والذين لا يوافقون تبلغ حوالي 21% من أفراد العينة، وأن نسبة 27.6% من المبحوثين لا يدرون، بينما أن مجموع نسبة الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة تبلغ حوالي 47.1% من أفراد العينة. يستنتج من هذه النسب الي ان لدى شركات الاتصالات السودانية جهاز للرقابة على الأداء لكنه قد يكون غير فعال هذا ما تشير إليه إجابات المبحوثين.

**جدول (5-137) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: تقوم إدارة الشركات**

**بتدريب العاملين في جميع المجالات المتعلقة بنشاط شركات الاتصالات**

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	12	6.5
لا أوافق	36	19.5
لا أدري	19	10.3
أوافق	90	48.6
أوافق بشدة	25	13.5
الذين امتنعوا عن الإجابة	3	1.6
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يوضح الجدول (5-137) أن نسبة 6.5% من المبحوثين لا يوافقون بشدة، وأن نسبة 19.5% من المبحوثين لا يوافقون، وأن نسبة 10.3% من المبحوثين لا يدرون، وأن نسبة 48.6% يوافقون، وأن نسبة 13.5% يوافقون بشدة، وأن نسبة 1.6% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة. يلاحظ أن مجموع نسبتي الموافقة تبلغ حوالي 62.1% من أفراد العينة وهذا يشير إلى أن أغلب المبحوثين يوافقون علي أن إدارة شركات الاتصالات السودانية تقوم بتدريب العاملين في جميع المجالات المتعلقة بنشاط الشركات وهذا يدعم ما ذكر سابقاً من اهتمام شركات الاتصالات السودانية بتدريب العاملين.

#### جدول (5-138) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: نظام مرتبات

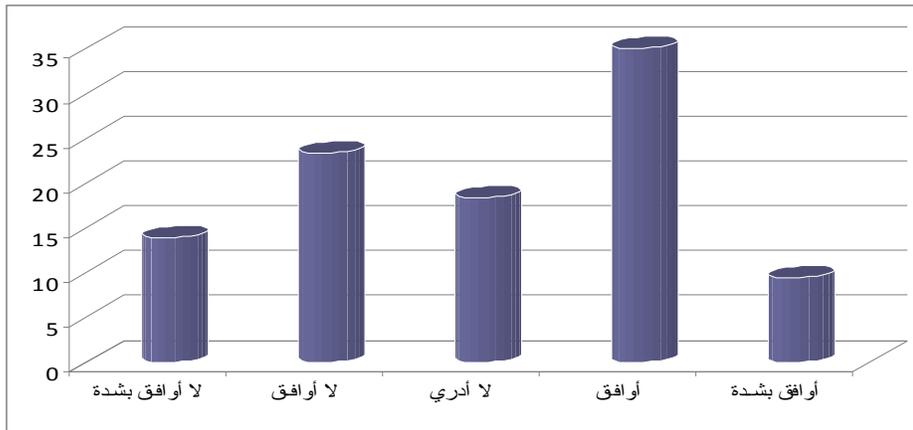
وحوافز شركات الاتصالات يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	25	13.5
لا أوافق	42	22.7
لا أدري	33	17.3
أوافق	63	34.1
أوافق بشدة	17	9.2
الذين امتنعوا عن الإجابة	5	2.7
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

#### شكل (5-85) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: نظام مرتبات

وحوافز شركات الاتصالات يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين



يوضح الجدول (5-138) أن نسبة 13.5% لا يوافقون بشدة، وأن نسبة 22.7% لا يوافقون، وأن نسبة 17.3% من المبحوثين لا يدرون، بينما أن نسبة 34.1% من المبحوثين يوافقون، وأن نسبة 9.2% من المبحوثين يوافقون بشدة، وأن نسبة 2.7% امتنعوا عن الإجابة. يلاحظ أن مجموع نسبي الموافقة تبلغ حوالي 43.3% وهي أقل من الوسط، وكذلك يلاحظ أن مجموع نسبي عدم الموافقة تبلغ حوالي 36.2% وهي تمثل أكثر من الثلث بقليل. يستنتج من خلال ما تقدم أن هنالك تباين واضح في إجابات المبحوثين على هذه الفقرة لكن يمكن القول أن ما يقرب من نصف المبحوثين يوافقون على أن نظام مرتبات وحوافز شركات الاتصالات السودانية يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وقد لاحظ الباحث أن بعض شركات الاتصالات السودانية تدفع لموظفيها مرتبات وحوافز عالية ولمس أن الموظفين في هذه الشركات يشعرون بالرضا الوظيفي والولاء لشركاتهم والبعض الآخر خلاف ذلك.

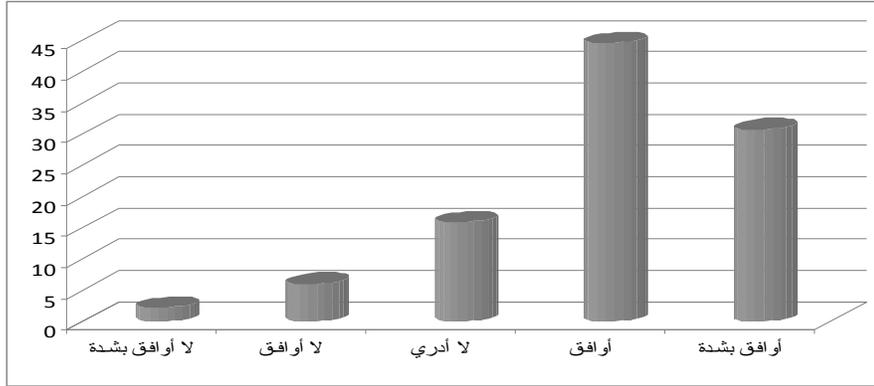
#### جدول (5-139) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: مستقبل نشاط شركات الاتصالات

السودانية مبشر وفيه العديد من الفرص التي يمكن أن تساهم في تطور شركات الاتصالات

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	4	2.2
لا أوافق	11	5.9
لا أدري	29	15.7
أوافق	81	43.8
أوافق بشدة	56	30.3
الذين امتنعوا عن الإجابة	3	1.6
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

شكل (5-86) يوضح إجابات المبحوثين عن الفقرة: مستقبل نشاط شركات الاتصالات السودانية مباشر وفيه العديد من الفرص التي يمكن أن تساهم في تطور شركات الاتصالات.



يتبين من الجدول (5-139) أن مجموع نسبة الذين لا يوافقون بشدة والذين يوافقون تبلغ حوالي 8.1% من أفراد عينة الدراسة، وأن نسبة 15.7% من المبحوثين لا يدرون، وأن مجموع نسبة الذين يوافقون بشدة والذين يوافقون تبلغ حوالي 74.1% من أفراد العينة وهذا يشير إلى أن معظم المبحوثين يوافقون على أن مستقبل نشاط شركات الاتصالات السودانية مباشر وفيه العديد من الفرص التي يمكن أن تساهم في تطور شركات الاتصالات السودانية.

جدول (5-140) يوضح إجابات المبحوثين عن السؤال: هل تطبق شركات

الاتصالات السودانية عملية الإدارة الإستراتيجية في جميع عملياتها وأنشطتها؟

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة %
نعم	60	32.4
لا	70	37.8
الذين امتنعوا عن الإجابة	55	29.7
المجموع	185	100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يوضح الجدول (5-140) أن نسبة 32.4% من المبحوثين يوافقون على ان شركات الاتصالات السودانية تطبق عملية الإدارة الإستراتيجية في جميع عملياتها وأنشطتها، بينما أن نسبة 37.8% من المبحوثين لا يوافقون، وأن نسبة 29.7% من المبحوثين امتنعوا عن الإجابة. يلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين لا يوافقون اكبر من نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم بقليل، وكذلك نسبة الذين امتنعوا عن الإجابة تقترب من الثلث. وبناءا على هذه النسب يستنتج ان هنالك تطبيق بدرجة اقل من الوسط بقليل لعملية الإدارة الاستراتيجية في شركات الاتصالات السودانية.

## الفصل السادس: اختبار الفروض ومناقشة النتائج والتوصيات

### 1-6 اختبار فرضيات البحث:

استخدم في هذا البحث العديد من المقاييس والاختبارات الإحصائية لاختبار فرضيات البحث وهي علي النحو التالي:  
الفرضية الأولى: لدي الإدارة العليا في شركات الاتصالات السودانية معرفة وإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية.

### جدول (1-6) يوضح حصيلة إجابات المبحوثين عن الفرضية الأولى

Statistics		
معرفة الإدارة بمفاهيم وأساليب الإدارة		
N	Valid	97
	Missing	0
Mean		19.66
Median		20.00
Std. Deviation		3.409
Minimum		8
Maximum		25
Percentiles	10	15.00
	20	17.60
	25	18.50
	30	19.00
	40	20.00
	50	20.00
	60	20.00
	70	21.00
	75	21.00
	80	22.00
	90	24.00

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يتضح من الجدول (1-6) أن الوسط الحسابي الفعلي لإجابات المبحوثين عن أسئلة الفرضية الأولى هو 19.66 ويشير ذلك الي أن 70% من إجابات المبحوثين اكبر من المتوسط، وهذا يدل علي أن معظم أفراد العينة يوافقون علي هذه الفرضية. كذلك الوسيط الفعلي مقداره 20 يشير الي أن 60% من المبحوثين كانت إجاباتهم اكبر من 20 وهذا يدعم إثبات صحة هذه الفرضية. ولمزيد من الدقة والتثبت تم استخدام اختبار T.Test لمعرفة الدلالة الإحصائية لإجابات المبحوثين عن الأسئلة المتعلقة بالفروض. واختبار T.Test هو عبارة عن مقارنة الوسط الفرضي بالوسط الفعلي لكل فقرة حسب إجابات أفراد العينة. والوسط الحسابي الفرضي لهذا البحث هو القيمة (3) سبق حسابه وفق مقياس ليكرت الخماسي. كذلك لمعرفة درجة المعنوية والثقة في إجابات المبحوثين يستخدم نفس هذا الاختبار فلو كانت درجة المعنوية (Sig) اصغر من (0.05) فيشير ذلك إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الوسط الفرضي والوسط الحقيقي/ الفعلي، وهذا يعضد ويقوي إجابات المبحوثين، والعكس صحيح. انظر الجدول (2-6).

جدول (2-6) يوضح اختبار T. test لأسئلة الفرضية الأولى

One-Sample Test - Test Value = 3

الفقرة	N	Mean	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
لديكم معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية	97	3.94	12.138	96	0.000	0.938	0.78	1.09
لديكم معرفة جيدة بعملية التخطيط الإستراتيجي	97	3.89	11.068	96	0.000	0.887	0.73	1.05
لديكم معرفة جيدة بكيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية في الشركة	94	3.76	9.667	93	0.000	0.755	0.60	0.91
لديكم معرفه بفوائد ومزايا تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركة	94	4.10	15.421	93	0.000	1.096	0.95	1.24
لديكم قناعه بضرورة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركة	95	4.32	17.493	94	0.000	1.316	1.17	1.47

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يتبين من الجدول (2-6) أن الوسط الحسابي الفعلي (Mean) لجميع الفقرات أعلاه (3.94، 3.89، 3.76، 4.10، 4.32) أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وهو (3) وهذا يدل أن الغالبية العظمى من المبحوثين يوافقون علي هذه الفرضية ويثبتون صحتها، وكذلك درجة المعنوية (Sig) كانت (0.000) أي اصغر من (0.05) وهذا يدل علي وجود دلالة إحصائية، مما يؤكد أن درجة الثقة تبلغ 99% في إجابات المبحوثين وهذا يعضد إثبات صحة هذه الفرضية. أيضا أكد اختبار T. test لأسئلة الاستبيان الثاني المتعلقة بهذه الفرضية أن الوسط الحسابي الفعلي أكبر من الوسط الفرضي وبدرجة معنوية (Sig) (0.000) اصغر من (0.05) وهذا يدل علي أن معظم أفراد العينة يوافقون علي إثبات صحة الفرضية الأولى انظر الجدول (6-19). كذلك تؤكد جداول النسب والتكرارات المتعلقة بهذه الفرضية أن إجابات المبحوثين (الذين يوافقون والذين يوافقون بشدة) تتراوح ما بين 70.1% في حدها الأدنى و89.7% في حدها الأعلى، انظر الجداول (5-25)، (5-26)، (5-27)، (5-28) و(5-29). ومن خلال ما تقدم يتضح صحة الفرضية الأولى: لدي الإدارة العليا في شركات الاتصالات السودانية معرفة وإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة الإدارة العليا بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية وتطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات السودانية.

جدول (3-6) يوضح إجابات المبحوثين عن أسئلة الفرضية الثانية

Statistics		
تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في شركات		
N	Valid	97
	Missing	0
Mean		85.65
Median		88.00
Std. Deviation		16.070
Minimum		8
Maximum		119
Percentiles	10	66.60
	20	75.00
	25	77.00
	30	79.00
	40	85.00
	50	88.00
	60	91.00
	70	94.00
	75	95.00
	80	96.00
	90	102.00

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

ينضح من الجدول (3-6) أن الوسط الحسابي الفعلي لإجابات المبحوثين عن أسئلة الفرضية الثانية هو (85.65) ويشير الي أن 60% من إجابات المبحوثين كانت اكبر من الوسط (85.65) وهذا يدل علي أن الغالبية العظمي من المبحوثين يوافقون علي الفرضية. كذلك الوسيط الفعلي قيمته (88) ويشير ذلك الي أن 50% من أفراد العينة كان مجموع إجاباتهم اكبر من 88% وهذا يدعم إثبات الفرضية. كذلك اختبار T. Test لأسئلة الفرضية الثانية في الاستبيان الأول تؤكد أن الوسط الحسابي الفعلي لكل الأسئلة المتعلقة بالفرضية الثانية اكبر من الوسط الفرضي (3) وهذا يدل علي ان معظم المبحوثين يوافقون علي الفرضية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة الإدارة العليا بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية وتطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات. وان معظم درجات المعنوية (Sig) كانت (0.000) أي اصغر من (0.05) أي ذات دلالة إحصائية، ماعدا الفقرة "رسالة الشركة معلومة ومفهومة لدي جميع الأطراف ذات المصلحة" رغم أن وسطها الفعلي اكبر من الوسط الفرضي إلا أن درجة معنويتها (Sig) (0.006) اصغر من (0.05) فهي ذات دلالة إحصائية. كذلك أكد اختبار T. Test لأسئلة الفرضية الثانية في الاستبيان الثاني أن معظم أفراد العينة يوافقون علي إثبات صحة الفرضية الثانية انظر الجدول (4-6).

جدول (4-6) يوضح اختبار T test لأسئلة الفرضية الثانية

One-Sample Test - Test Value = 3

الفقرة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
تمارس الشركة عملية التخطيط الاستراتيجي في جميع عملياتها وأنشطتها وبطريقة علمية منظمه	97	3.33	1.05	0.11	3.100	96	0.003	0.330	0.119	0.541
لدي الشركة رؤية استراتيجية محددة ومكتوبة	97	3.71	1.07	0.11	6.547	96	0.000	0.711	0.496	0.927
لدي الشركة رسالة واضحة ومكتوبة	97	3.62	1.29	0.13	4.706	96	0.000	0.619	0.358	0.879
رسالة الشركة معلومة ومفهومة لدي جميع العاملين في الشركة	97	3.35	1.12	0.11	3.087	96	0.003	0.351	0.125	0.576
رسالة الشركة معلومة ومفهومة لدي جميع الأطراف ذات المصلحة	97	3.31	1.09	0.11	2.786	96	0.006	0.309	0.089	0.530
تقوم الشركة بتحديد المجالات التي تميزها عن غيرها من الشركات المنافسة	97	3.84	0.99	0.10	8.340	96	0.000	0.835	0.636	1.034
لدي الشركة أهداف وغايات استراتيجية محددة ومكتوبة	97	3.88	0.86	0.09	10.070	96	0.000	0.876	0.704	1.049
أهداف وغايات الشركة معلومة لدي جميع العاملين في الشركة	97	3.40	1.07	0.11	3.711	96	0.000	0.402	0.187	0.617
تضع الشركة أهدافها السنوية لجميع أنشطتها وعملياتها بناء على الأهداف الاستراتيجية	97	3.79	1.00	0.10	7.823	96	0.000	0.794	0.592	0.995
تقوم الإدارة العليا بعملية وضع وإعداد خطط واستراتيجيات الشركة	97	3.94	0.96	0.10	9.671	96	0.000	0.938	0.746	1.131
يتم إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركة	97	3.18	1.15	0.12	1.495	96	0.138	0.175	-0.057	0.408
لدي الإدارة العليا معرفة جيدة بعملية التحليل الاستراتيجي	97	3.63	0.88	0.09	7.024	96	0.000	0.629	0.451	0.807
يتم إعداد خطط واستراتيجيات الشركة بناء على بيانات ومعلومات دقيقة	97	3.53	1.01	0.10	5.120	96	0.000	0.526	0.322	0.730
تعتمد الإدارة العليا على تحليل سوت لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في البيئة الداخلية والخارجية	97	3.32	1.01	0.10	3.130	96	0.002	0.320	0.117	0.522
تضع الشركة خططها واستراتيجياتها بناء على نتائج تحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية	97	3.57	1.06	0.11	5.270	96	0.000	0.567	0.353	0.781
لدي الشركة خطة استراتيجية محددة ومكتوبة	97	3.58	1.27	0.13	4.494	96	0.000	0.577	0.322	0.832
تضع الشركة خطط قصيرة الأجل لجميع أنشطتها وعملياتها لتنفيذ خططها الاستراتيجية	97	3.69	1.04	0.11	6.513	96	0.000	0.691	0.480	0.901
يتم وضع خطط واستراتيجيات بديله تستخدم عند حدوث أي تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية أو انحراف في الخطط والاستراتيجيات	97	3.34	0.99	0.10	3.390	96	0.001	0.340	0.141	0.539
تقوم إدارات وأقسام الشركة بوضع خططها السنوية بناء على الاستراتيجية الكلية للشركة	97	3.94	0.89	0.09	10.410	96	0.000	0.938	0.759	1.117
تقوم الإدارة العليا بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء الشركة	97	3.71	0.98	0.10	7.160	96	0.000	0.711	0.514	0.909

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة إدارة شركات الاتصالات السودانية بعملية التحليل البيئي وتطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية.  
 جدول (5-6) يوضح إجابات المبحوثين عن أسئلة الفرضية الثالثة.

Statistics

معرفة الإدارة العليا بعملية التحليل البيئي

N	Valid	97
	Missing	0
Mean		10.72
Median		11.00
Std. Deviation		2.207
Minimum		0
Maximum		15
Percentiles	10	9.00
	20	9.00
	25	9.00
	30	9.40
	40	10.00
	50	11.00
	60	11.80
	70	12.00
	75	12.00
	80	12.00
	90	13.00

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يتبين من الجدول (5-6) أن الوسط الحسابي الفعلي لإجابات المبحوثين عن أسئلة الفرضية الثالثة هو (10.72) ويشير ذلك الي أن 60% من إجابات المبحوثين كانت اكبر من الوسط، وهذا يدل علي أن الغالبية العظمي من المبحوثين يوافقون علي الفرضية. كذلك الوسيط الفعلي قيمته (11) ويشير ذلك الي أن 50% من أفراد العينة كان مجموع إجاباتهم اكبر من الوسيط وهذا يدعم اتجاه الموافقة نحو قبول هذه الفرضية.

كذلك جداول التكرارات والنسب التي تتعلق بهذه الفرضية تؤكد أن معظم المبحوثين يوافقون علي هذه الفرضية انظر الجداول (5-40) ، (5-41) ، (5-46) ، (5-47) وهذا يؤكد قبول الفرضية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة إدارة شركات الاتصالات السودانية بعملية التحليل البيئي وتطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية.

ولمزيد من الدقة تم إجراء اختبار T. Test لأسئلة الفرضية الثالثة وفيما يلي عرض ذلك انظر الجدول (6-6).

جدول (6-6) يوضح اختبار T. test لأسئلة الفرضية الثالثة

الفقرة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
لدى الإدارة العليا معرفة جيدة بعملية التحليل الاستراتيجي	97	3.629	0.882	0.090	7.024	96	0.000	0.629	0.451	0.807
تعتمد الإدارة العليا على تحليل SWOT لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في البيئة الداخلية والخارجية	97	3.320	1.006	0.102	3.130	96	0.002	0.320	0.117	0.522
تساهم معرفة الإدارة العليا باستخدام أساليب الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية تنفيذ خطط واستراتيجيات الشركة	97	3.773	1.005	0.102	7.575	96	0.000	0.773	0.571	0.976

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يوضح الجدول (6-6) أن الوسط الحسابي الفعلي لفقرات الاستبيان اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وهذا يشير إلي ان معظم المبحوثين يوافقون علي هذه الفرضية، ودرجة المعنوية (Sig) لكل الفقرات أعلاه هي (0.000) أي اصغر من (0.05) وهذا يدل علي وجود دلالة إحصائية وهذا يعزز قبول هذه الفرضية. يتضح من خلال ما تقدم إثبات صحة الفرضية الثالثة التي تنص علي أن: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة إدارة شركات الاتصالات السودانية بعملية التحليل البيئي وتطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية.

الفرضية الرابعة: تساعد الموارد والإمكانات التي تتمتع بها شركات الاتصالات السودانية علي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية.

جدول (6-7) يوضح إجابات المبحوثين عن أسئلة الفرضية الرابعة.

Statistics		
الموارد والإمكانات التي تتمتع بها شركات		
N	Valid	97
	Missing	0
Mean		8.22
Median		8.00
Std. Deviation		1.602
Minimum		0
Maximum		10
Percentiles	10	6.00
	20	8.00
	25	8.00
	30	8.00
	40	8.00
	50	8.00
	60	9.00
	70	9.00
	75	9.00
	80	9.40
	90	10.00

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يوضح الجدول (6-7) أن الوسط الحسابي الفعلي لإجابات المبحوثين عن أسئلة الفرضية الرابعة هو (8.22) ويشير ذلك الي أن 80% من إجابات المبحوثين كانت اكبر من الوسط، وهذا يؤكد أن الغالبية العظمي من المبحوثين يوافقون علي هذه الفرضية. وأيضا الوسيط الفعلي (8) ويشير ذلك الي أن 75% من أفراد العينة كان مجموع إجاباتهم اكبر من الوسيط وهذا يدل علي أن معظم المبحوثين يوافقون علي هذه الفرضية.

وبالإضافة الي ذلك فان جداول التكرارات والنسب للأسئلة التي تتعلق بهذه الفرضية في الاستبيانين تؤكد أن الغالبية العظمي من المبحوثين يوافقون علي صحة هذه الفرضية انظر الجداول (5-48)، (5-62)، (5-127)، (5-128) يلاحظ أن مجموع نسبة الموافقة تتراوح ما بين 74.6% و 87%. كذلك تم إجراء اختبار T. Test للأسئلة التي تتعلق بالفرضية الرابعة في الاستبيانين وفيما يلي بيان ذلك انظر الجدول (6-8).

جدول (8-6) يوضح اختبار T.Test لأسئلة الفرضية الرابعة

الفقرة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
تتمتع الشركة بموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الاستراتيجية	97	4.000	0.946	0.096	10.406	96	0.000	1.000	0.809	1.191
تمتلك الشركة تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات تساهم في تقديم خدمات متميزة ومتنوعة	97	4.216	0.927	0.094	12.928	96	0.000	1.216	1.030	1.403

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يوضح الجدول (8-6) أن الوسط الحسابي الفعلي (4.000)، أكبر من الوسط الحسابي الفرضي لهذا البحث (3) وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من المبحوثين يوافقون على هذه الفرضية، بل يلاحظ تميز هذه الفقرات في وسطها الحسابي الفعلي ودرجة المعنوية (Sig) إذ بلغت (0.000) أي أصغر من (0.05) ويؤكد ذلك وجود دلالة إحصائية لهذه الفرضية. كذلك جاء اختبار T.Test لأسئلة الفرضية الرابعة في الاستبيان الثاني تعضد نفس الاتجاه حيث بلغ الوسط الفرضي (4.30)، أي أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة يوافقون على هذه الفرضية، كذلك درجة المعنوية بلغت (0.000) أي أصغر من (0.05) وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية.

وبناء على ما سبق يتبين صحة الفرضية الرابعة التي تقول أن الموارد والإمكانيات التي تتمتع بها شركات الاتصالات السودانية تساعد على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية.

الفرضية الخامسة: الثقافة التنظيمية السائدة في شركات الاتصالات السودانية تساعد علي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية.

جدول (6-9) يوضح إجابات المبحوثين عن أسئلة الفرضية الخامسة.

#### Statistics

الثقافة التنظيمية السائدة في شركات

N	Valid	97
	Missing	0
Mean		7.26
Median		8.00
Std. Deviation		1.872
Minimum		0
Maximum		10
Percentiles	10	5.00
	20	6.00
	25	6.00
	30	6.00
	40	7.00
	50	8.00
	60	8.00
	70	8.00
	75	8.00
	80	9.00
	90	9.20

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يوضح الجدول (6-9) أن الوسط الحسابي الفعلي لإجابات المبحوثين عن أسئلة الفرضية الخامسة هو (7.26) ويدل ذلك علي أن 60% من إجابات المبحوثين تسير نحو اتجاه الموافقة أي اكبر من الوسط. كذلك الوسيط الفعلي (8) ويشير ذلك الي أن 50% من المبحوثين كان مجموع إجاباتهم اكبر من الوسيط وهذا يدل علي أن غالبية أفراد العينة يوافقون علي هذه الفرضية. وتؤكد جداول التكرارات والنسب التي تتعلق بهذه الفرضية في الاستبيانين أن معظم أفراد العينة يوافقون علي صحة هذه الفرضية. كذلك تم إجراء اختبار T. Test للأسئلة التي تتعلق بالفرضية الخامسة وفيما يلي بيان ذلك انظر الجدول (6-10).

جدول (6-10) يوضح اختبار T. test لأسئلة الفرضية الخامسة

One-Sample Test

الفقرة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الثقافة التنظيمية للشركة (القيم السائدة فيها) تساعد على تطبيق الإدارة الإستراتيجية	97	3.495	1.128	0.115	4.319	96	0.000	0.495	0.267	0.722
قيم وعادات وثقافة العاملين تساهم في تحقيق أهداف الشركة	97	3.763	1.028	0.104	7.305	96	0.000	0.763	0.556	0.970

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يوضح الجدول (6-10) أن الوسط الحسابي الفعلي اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وهذا يشير الي أن معظم إجابات المبحوثين تتجه الي الموافقة لإثبات هذه الفرضية، وكذلك درجة المعنوية (Sig) كانت (0.000) أي اصغر من (0.05) وهذا يدل علي وجود دلالة إحصائية لهذه الفرضية. وأيضا اختبار (T. Test) للأسئلة التي تتعلق بهذه الفرضية في الاستبيان الثاني تؤكد أن الوسط الحسابي الفعلي اكبر من الوسط الحسابي الفرضي ودرجة المعنوية (Sig) (0.000) أي اصغر من (0.05) وهذا يشير الي وجود دلالة إحصائية. من خلال ما تقدم يتبين إثبات صحة الفرضية الخامسة التي تقول: الثقافة التنظيمية السائدة في شركات الاتصالات السودانية تساعد علي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية.

الفرضية السادسة: تساعد الهياكل التنظيمية الحالية لشركات الاتصالات السودانية علي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية.

جدول (6-11) يوضح إجابات المبحوثين عن أسئلة الفرضية السادسة.

#### Statistics

الهياكل التنظيمية الحالية لشركات الاتصالات

N	Valid	97
	Missing	0
Mean		10.59
Median		12.00
Std. Deviation		2.760
Minimum		0
Maximum		15
Percentiles	10	6.00
	20	8.00
	25	9.00
	30	10.00
	40	11.00
	50	12.00
	60	12.00
	70	12.00
	75	12.00
	80	12.00
	90	14.00

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يشير الجدول (6-11) أن الوسط الحسابي الفعلي لإجابات المبحوثين عن أسئلة الفرضية السادسة هو (10.59) وهذا يدل علي أن أكثر من 65% من إجابات المبحوثين كانت أكبر من الوسط (10.59) وهذا يبين أن معظم إجابات المبحوثين تسير نحو الموافقة، وأيضاً الوسيط الفعلي قيمته (12) ويشير الي أن 50% من مجموع إجابات المبحوثين أكبر من الوسيط الفعلي وهذا يؤكد أن غالبية المبحوثين يوافقون علي هذه الفرضية. وتدل جداول النسب والتكرارات التي تتعلق بهذه الفرضية أن معظم المبحوثين يوافقون علي إثبات صحة هذه الفرضية.

وكذلك تم إجراء اختبار T. Test لأسئلة الفرضية السادسة والجدول (6-12) يبين ذلك.

جدول (6-12) يوضح اختبار T. Test لأسئلة الفرضية السادسة

One-Sample Test

الفقرة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الهيكل التنظيمي الحالي للشركة يساعد على تطبيق الإدارة الإستراتيجية	97	3.464	1.137	0.115	4.018	96	0.000	0.464	0.235	0.693
الهيكل التنظيمي الحالي للشركة يساعد على انجاز المهام بكفاءة وفعالية	97	3.567	1.079	0.110	5.174	96	0.000	0.567	0.349	0.785
تتسم العلاقات بين إدارات ووحدات الشركة بالتعاون والتنسيق المشترك ويسودها روح الفريق من أجل تحقيق أهداف الشركة	97	3.557	1.099	0.112	4.989	96	0.000	0.557	0.335	0.778

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يوضح الجدول (6-12) أن الوسط الحسابي الفعلي/الحقيقي وهو (3.464) ، (3.567) ، (3.557) أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وهو (3) وهذا يدل على ان غالبية إجابات المبحوثين تتجه نحو الموافقة، كذلك درجة المعنوية (Sig) قيمتها (0.000) أي اصغر من (0.05) وهذا يؤكد علي وجود دلالة إحصائية لهذه الفرضية ويعزز اتجاه الموافقة. وأيضا جاء اختبار T. Test لأسئلة الفرضية السادسة في الاستبيان الثاني تعضد موافقة معظم المبحوثين علي إثبات صحة هذه الفرضية انظر الجدول (6-19).

ومن خلال ما سبق يتأكد ثبوت صحة الفرضية السادسة القائلة: تساعد الهياكل التنظيمية الحالية لشركات الاتصالات السودانية علي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية.

الفرضية السابعة: تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة الأداء في شركات الاتصالات السودانية.

جدول (6-13) يوضح إجابات المبحوثين عن أسئلة الفرضية السابعة.

Statistics		
كفاءة أداء شركات الاتصالات		
N	Valid	84
	Missing	13
Mean		11.73
Median		12.00
Std. Deviation		1.703
Minimum		8
Maximum		15
Percentiles	10	9.00
	20	10.00
	25	10.00
	30	11.00
	40	11.00
	50	12.00
	60	12.00
	70	13.00
	75	13.00
	80	13.00
	90	14.00

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يتضح من الجدول (6-13) أن الوسط الحسابي الفعلي لإجابات المبحوثين عن أسئلة الفرضية السابعة هو (11.73) ويشير الي أن 70% من إجابات المبحوثين كانت اكبر من الوسط وهذا يدل علي أن معظم المبحوثين يوافقون علي هذه الفرضية. كذلك الوسيط الفعلي بلغ (12) ويشير ذلك الي أن 50% من أفراد العينة كان مجموع إجاباتهم اكبر من الوسيط وهذا يدل علي ان اغلب أفراد العينة يوافقون علي إثبات صحة الفرضية السابعة القائلة "تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة الأداء في شركات الاتصالات السودانية".

ولمزيد من الدقة والتثبت تم إجراء اختبار T. Test للأسئلة التي تتعلق بالفرضية السابعة في الاستبيانين انظر الجداول (6-14) ، (6-19) والتعليق عليهما في الصفحة التالية:

جدول (6-14) يوضح اختبار T. test لأسئلة الفرضية السابعة

One-Sample Test

الفقرة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
تساهم معرفة الإدارة العليا باستخدام أساليب الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية تنفيذ خطط واستراتيجيات الشركة	97	3.773	1.005	0.102	7.575	96	0.000	0.773	0.571	0.976
تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء الشركة	97	4.237	0.747	0.076	16.314	96	0.000	1.237	1.087	1.388

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يوضح الجدول (6-14) أن الوسط الحسابي الفعلي (3.773)، أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من المبحوثين يوافقون على هذا الفرض، وكذلك درجة المعنوية (Sig) بلغت (0.000) أي أصغر من (0.05) ويدل ذلك على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لهذه الفرضية. كذلك يبين اختبار T.Test لأسئلة الفرضية السابعة في الاستبيان الثاني أن الوسط الفرضي (4.23) أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة يوافقون على هذه الفرضية، كذلك درجة المعنوية بلغت (0.000) أي أصغر من (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية. يتبين مما تقدم إثبات صحة الفرضية السابعة التي تقول: تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة الأداء في شركات الاتصالات السودانية.

الفرضية الثامنة: تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية الأداء في شركات الاتصالات السودانية.

جدول (6-15) يوضح إجابات المبحوثين عن أسئلة الفرضية الثامنة.

Statistics		
فعالية أداء شركات الاتصالات		
N	Valid	83
	Missing	14
Mean		11.65
Median		12.00
Std. Deviation		1.692
Minimum		8
Maximum		15
Percentiles	10	9.00
	20	10.00
	25	10.00
	30	11.00
	40	11.00
	50	12.00
	60	12.00
	70	13.00
	75	13.00
	80	13.00
	90	13.60

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يتبين من الجدول (6-15) أن الوسط الحسابي الحقيقي لأسئلة الفرضية الثامنة هو (11.65) ويشير ذلك الي أن 60% من أفراد العينة كانت إجاباتهم اكبر من الوسط وهذا يدل علي أن غالبية المبحوثين يوافقون علي هذه الفرضية. كذلك الوسيط الفعلي هو (12) وهذا يشير الي أن 50% من المبحوثين كانت إجاباتهم اكبر من الوسيط ويعد ذلك في اتجاه إثبات الفرضية حيث يوافق معظم المبحوثين علي الفرضية.

وبالإضافة إلي ما ذكر فان جداول النسب والتكرارات التي تتعلق بهذه الفرضية تؤكد أن غالبية المستقضي منهم يوافقون علي إثبات صحة هذه الفرضية.

وأیضا تم إجراء اختبار T. Test لأسئلة الفرضية الثامنة في الاستبانيين لمزيد من الدقة والتثبت لاختبار هذه الفرضية وفيما يلي استعراض هذا الاختبار في الجدول (6-16).

جدول (6-16) يوضح اختبار T test لأسئلة الفرضية الثامنة في الاستبيان الأول

One-Sample Test

الفقرة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
تساهم معرفة الإدارة العليا باستخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية تنفيذ خطط واستراتيجيات الشركة	97	3.773	1.005	0.102	7.575	96	0.000	0.773	0.571	0.976
تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء الشركة	97	4.216	0.869	0.088	13.791	96	0.000	1.216	1.041	1.392

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يتبين من الجدول (6-16) أن الوسط الحسابي الفعلي للفقرات أعلاه أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وهذا يشير الي أن معظم المبحوثين يوافقون علي إثبات صحة هذه الفرضية، وكذلك درجة المعنوية (Sig) هي (0.000) أي اصغر من (0.05) وهذا يدل علي وجود دلالة إحصائية لهذه الفرضية. وكذلك اختبار (T. Test) للأسئلة التي تتعلق بهذه الفرضية في الاستبيان الثاني تؤكد أن الوسط الحسابي الفعلي أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ودرجة المعنوية (Sig) (0.000) أي اصغر من (0.05) وهذا يشير الي وجود دلالة إحصائية ويشير الي إثبات صحة الفرضية الثامنة، انظر الجدول (6-19). وبناءا علي ما سبق يتبين صحة الفرضية الثامنة التي تفيد بان: تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلي فعالية الأداء في شركات الاتصالات السودانية.

الفرضية التاسعة: تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحقيق أهداف شركات الاتصالات السودانية.

جدول (6-17) يوضح إجابات المبحوثين عن أسئلة الفرضية التاسعة.

#### Statistics

تحقيق أداء شركات الاتصالات

N	Valid	84
	Missing	13
Mean		7.61
Median		8.00
Std. Deviation		1.389
Minimum		4
Maximum		10
Percentiles	10	6.00
	20	6.00
	25	7.00
	30	7.00
	40	7.00
	50	8.00
	60	8.00
	70	8.00
	75	9.00
	80	9.00
	90	9.00

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يتضح من الجدول (6-17) أن الوسط الحسابي الفعلي لإجابات المبحوثين عن أسئلة الفرضية التاسعة هو (7.61) ويشير الي أن 75% من إجابات المبحوثين كانت اكبر من الوسط وهذا يدل علي أن الغالبية العظمي من المبحوثين يوافقون علي تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحقيق أهداف شركات الاتصالات السودانية. كذلك الوسيط الفعلي هو (8) ويشير ذلك الي أن 50% من أفراد العينة كان مجموع إجاباتهم اكبر من الوسيط (8) وهذا يدعم إثبات الفرضية حيث يوافق معظم المبحوثين علي صحة هذه الفرضية.

وكذلك جاءت نتائج تحليل الأسئلة التي ترتبط بهذه الفرضية في الاستبيانين تؤكد إثبات صحة الفرضية التاسعة وبدرجة موافقة عالية تراوحت ما بين 82.75 و 91.7% انظر الجداول (5-5)، (56-5)، (57-5)، (58-5)، (59-5)، (84-5)، (85-5)، (131-5)، (132-5)، (133-5)، (134-5).

ولمزيد من الدقة تم إجراء اختبار T. Test لأسئلة الفرضية التاسعة في الاستبيانين وفيما يلي توضيح ذلك انظر الجداول (6-18)، (6-19).

جدول (6-18) يوضح اختبار T. Test لأسئلة الفرضية التاسعة في الاستبيان الأول

One-Sample Test

الفقرة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء الشركة	97	4.237	0.747	0.076	16.314	96	0.000	1.237	1.087	1.388
تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء الشركة	97	4.216	0.869	0.088	13.791	96	0.000	1.216	1.041	1.392
تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى جودة الخدمات التي تقدمها الشركة	95	4.24	1.242	0.07	17.043	94	0.000	1.242	1.10	1.39
تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف الشركة	97	4.27	1.266	0.07	18.188	93	0.000	1.266	1.13	1.40

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يتضح من الجدول (6-18) أن الوسط الحسابي الفعلي للفقرات أعلاه (4.237)، (4.216)، (4.24)، (4.27) أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وهو (3) وهذا يدل أن الغالبية العظمى من المبحوثين يوافقون علي صحة هذه الفرضية، وكذلك درجة المعنوية (Sig) كانت (0.000) أي اصغر من (0.05) وهذا يدل علي وجود دلالة إحصائية، ويعضد إثبات صحة هذه الفرضية. أيضا أكد اختبار T. test لأسئلة الاستبيان الثاني المتعلقة بهذه الفرضية أن الوسط الحسابي الفعلي أكبر من الوسط الفرضي وبدرجة معنوية (0.000) اصغر من (0.05) وهذا يدل علي أن معظم أفراد العينة يوافقون علي إثبات صحة الفرضية التاسعة التي تقول: تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلي تحقيق أهداف شركات الاتصالات السودانية.

جدول (6-19) يوضح اختبار T. test لجميع أسئلة الاستبيان الثاني

One-Sample Test - Test Value = 3

الفقرة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
لديكم فكرة عن مفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية	184	3.61	9.485	182	0.000	0.645	0.51	0.78	184	3.61
لديكم معرفة عن عملية التخطيط الإستراتيجي	183	3.33	9.379	183	0.000	0.609	0.48	0.74	183	3.33
لديكم معرفة عن كيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية في الشركة	180	3.78	4.880	182	0.000	0.328	0.20	0.46	180	3.78
لدى الشركة رؤية إستراتيجية محددة ومكتوبة	182	3.95	11.753	179	0.000	0.778	0.65	0.91	182	3.95
لدى الشركة رسالة واضحة ومكتوبة	180	3.49	14.251	181	0.000	0.951	0.82	1.08	180	3.49
رسالة الشركة معلومة لدى جميع العاملين	182	3.27	6.042	179	0.000	0.489	0.33	0.65	182	3.27
رسالة الشركة معلومة لدى جميع الإطراف ، عملاء، موردين، وغيره	180	3.76	3.756	181	0.000	0.275	0.13	0.42	180	3.76
لدى الشركة أهداف وغايات إستراتيجية مكتوبة	183	3.15	10.956	179	0.000	0.756	0.62	0.89	183	3.15
يشارك العاملون في الإدارة التشغيلية في عملية وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات الشركة	176	3.70	1.919	182	0.057	0.153	0.00	0.31	176	3.70
لدى الشركة خطط وإستراتيجيات مكتوبة	180	3.81	11.165	175	0.000	0.705	0.58	0.83	180	3.81
تضع الشركة خططها السنوية لجميع أنشطتها وعملياتها بناءً على خططها الإستراتيجية	179	3.87	12.597	179	0.000	0.811	0.68	0.94	179	3.87
تضع الشركة أهداف سنوية لجميع أوجه أنشطتها وعملياتها	179	3.19	12.846	178	0.000	0.866	0.73	1.00	179	3.19
يتم إشراككم في عملية التخطيط الإستراتيجي في الشركة	181	3.27	0.593	178	0.554	0.190	-0.44	0.82	181	3.27
البيئة الداخلية للشركة ملائمة وتساعد على تفهمكم لعملية الإدارة الإستراتيجية	179	3.51	3.203	180	0.002	0.265	0.10	0.43	179	3.51
قيم وعادات وثقافة العاملين تساعد على تنفيذ خطط وإستراتيجيات الشركة	181	3.41	6.541	178	0.000	0.514	0.36	0.67	181	3.41
بيئة العمل داخل الشركة تساعد على إنجاز المهام بكل سهولة ويسر	183	3.64	4.954	180	0.000	0.414	0.25	0.58	183	3.64
الهيكل التنظيمي الحالي للشركة يساعد على إنجاز المهام بكل سلاسة ويسر	179	3.09	1.061	178	0.290	0.095	-0.08	0.27	179	3.09
الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تنفيذ خطط وإستراتيجيات الشركة	179	3.30	3.925	178	0.000	0.296	0.15	0.44	179	3.30

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

تابع للجدول (6-19) اختبار T. test لأسئلة الاستبيان الثاني

الفقرة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
تتسم العلاقات بين الإدارات والأقسام داخل الشركة بالتعاون ويسودها روح الفريق	179	3.95	8.632	182	0.000	0.667	179	3.95	0.51	0.82
تتمتع الشركة بموارد وإمكانيات تساعد على تطبيق خطط وإستراتيجيات الشركة	180	4.30	13.463	178	0.000	0.950	180	4.30	0.81	1.09
تمتلك الشركة تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الإتصالات تساهم في تقديم خدمات متميزة ومتنوعة	182	3.35	22.269	179	0.000	1.300	182	3.35	1.18	1.42
هنالك تباين واختلاف في قيم وعادات ولغة العاملين في الشركة	179	3.20	4.045	181	0.000	0.346	179	3.20	0.18	0.51
يؤثر تباين واختلاف قيم وعادات ولغة العاملين سلباً على الأداء	179	4.22	2.216	178	0.028	0.196	179	4.22	0.02	0.37
تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء الشركة	178	4.23	22.603	178	0.000	1.218	178	4.23	1.11	1.32
تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء الشركة	180	4.20	23.077	177	0.000	1.230	180	4.20	1.13	1.34
يساهم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جودة خدمات الشركة	180	4.23	20.281	179	0.000	1.200	180	4.23	1.08	1.32
تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف الشركة	176	3.36	21.240	179	0.000	1.228	176	3.36	1.11	1.34
تمارس الإدارة العليا الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات ومعالجتها قبل وقوعها	177	3.32	5.380	175	0.000	0.364	177	3.32	0.23	0.50
لدى الشركة جهاز قوي للرقابة على الأداء	181	3.52	3.966	176	0.000	0.316	181	3.52	0.16	0.47
تسعيرة / تعريفة خدمات الشركة مناسبة لجمع العملاء	179	3.39	7.078	180	0.000	0.525	179	3.39	0.38	0.67
العملاء راضون عن خدمات الشركة	182	3.44	5.726	178	0.000	0.385	182	3.44	0.25	0.52
تقوم إدارة الشركة بتدريب العاملين في جميع المجالات المتعلقة بنشاط الشركة	180	3.03	5.162	181	0.000	0.440	180	3.03	0.27	0.61
نظام مرتبات وحوافز الشركة يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين	182	4.07	0.302	179	0.763	0.028	182	4.07	-0.15	0.21
مستقبل نشاط الشركة في السودان مبشر وفيه العديد من الفرص التي يمكن أن تساهم في تطور الشركة	183	3.67	8.442	181	0.000	1.066	183	3.67	0.82	1.32

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يلاحظ من الجدول (6-19) ان الوسط الفرضي لكل فقرات الاستبيان الثاني اكبر من الوسط الفرضي وهذا يعزز اتجاه الموافقة والايجابية واثبات الفروض وكذلك درجة المعنوية (Sig)

كانت اصغر من (0.05) فهي ذات دلالة إحصائية وذات ثقة عالية تصل إلي 99%، ماعدا الفقرات التي تحتها خط وهي ثلاثة فقرات فقط رغم ان وسطها الحسابي الفعلي اكبر من الوسط الحسابي الفرضي إلا ان قيم (Sig) فيها اكبر من (0.05) فهي ليست ذات دلالة إحصائية.

جدول (6-20) يوضح اختبار معامل ارتباط بيرسون لفرضيات البحث

Correlations

	تطبيق معرفة الإدارة الإستراتيجي شركات الإتصالات السودانية	معرفة الإدارة بمفاهيم و مفاهيم و مفاهيم و مفاهيم و مفاهيم و	العمليات بمفاهيم و مفاهيم و مفاهيم و مفاهيم و مفاهيم و	الإمكانات التي تتمتع بها شركات الإتصالات	الثقافة التنظيمية السائدة في شركات الإتصالات	الهياكل التنظيمية الحالية لشركات الإتصالات	كفاءة أداء شركات الإتصالات	أداء عالية شركات الإتصالات	تحقيق أداء شركات الإتصالات
تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية لشركات الإتصالات السودانية	1	.400*	.803*	.605*	.672*	.718*	.661*	.620*	.439*
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	97	97	97	97	97	97	84	83	84
معرفة الإدارة بمفاهيم و الإدارة الإستراتيجية	.400*	1	.368*	.096	.192	.195	.290*	.225*	.242*
	.000	.000	.000	.351	.060	.055	.007	.041	.026
	97	97	97	97	97	97	84	83	84
الإدارة الإستراتيجية التحليل البيئي	.803*	.368*	1	.556*	.565*	.566*	.687*	.681*	.436*
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	97	97	97	97	97	97	84	83	84
إرد والإمكانات التي تتمتع بها شركات الإتصالات	.605*	.096	.556*	1	.516*	.482*	.505*	.526*	.436*
	.000	.351	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	97	97	97	97	97	97	84	83	84
ثقافة التنظيمية السائدة ، شركات الإتصالات	.672*	.192	.565*	.516*	1	.555*	.469*	.427*	.338*
	.000	.060	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002
	97	97	97	97	97	97	84	83	84
كل التنظيمية الحالية لشركات الإتصالات	.718*	.195	.566*	.482*	.555*	1	.494*	.484*	.319*
	.000	.055	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003
	97	97	97	97	97	97	84	83	84
شركات الإتصالات	.661*	.290*	.687*	.505*	.469*	.494*	1	.919*	.670*
	.000	.007	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	84	84	84	84	84	84	84	83	82
شركات الإتصالات	.620*	.225*	.681*	.526*	.427*	.484*	.919*	1	.693*
	.000	.041	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	83	83	83	83	83	83	83	83	81
تحقيق أداء شركات الإتصالات	.439*	.242*	.436*	.436*	.338*	.319*	.670*	.693*	1
	.000	.026	.000	.000	.002	.003	.000	.000	.000
	84	84	84	84	84	84	82	81	84

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

\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2009م.

يوضح الجدول (6-20) مدى الارتباط بين فروض البحث، يلاحظ ان العلاقة بين الفرضية ونفسها تساوي واحد صحيح وهذا يدل علي أن علاقة الارتباط في هذه الحالة قوية جدا ودرجة

المعنوية (Sig) هي (0.000) أي اصغر من (0.05) أي أن درجة الثقة تبلغ 99% وهذا يؤكد قوة ارتباط الفرضية بنفسها.

العلاقة بين الفرضية الأولى (لدي الإدارة العليا في شركات الاتصالات السودانية معرفة وإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية) والفرضية الثانية (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة الإدارة العليا بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية وتطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات) يلاحظ أن معامل الارتباط اقل من (0.05) وهو (0.04) ودرجة المعنوية (Sig) عالية جدا (0.000) أي اصغر من (0.05) أي أن درجة الثقة تبلغ 99% وهذا يشير إلي وجود علاقة ارتباط متوسطة بين الفرضية الأولى والثانية رغم أن معامل الارتباط بينهما اصغر من (0.05). وتعد هذه العلاقة موضوعية وعلمية بين المعرفة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية وتطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية.

كذلك يلاحظ أن العلاقة بين الفرضية الثانية (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة الإدارة العليا بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية وتطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات) والفرضية الثالثة (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة إدارة شركات الاتصالات السودانية بعملية التحليل البيئي وتطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية) ومعامل الارتباط بينهما هو (0.803) أي اكبر من (0.05) ودرجة المعنوية (Sig) (0.000) أي اقل من (0.05) مما يؤكد أن درجة الثقة تبلغ 99% وهذا يدل أن علاقة الارتباط قوية بين الفرضية الثانية والثالثة.

يلاحظ أن العلاقة بين الفرضية الثانية وجميع الفرضيات الاخرى ذات معامل ارتباط اكبر من (0.05) ودرجة معنوية (Sig) (0.000) أي اقل من (0.05) مما يؤكد أن درجة الثقة تبلغ 99% وان درجة الارتباط بين هذه الفرضيات قوية، ماعدا الفرضية التاسعة فان معامل ارتباطها (0.439) اصغر من (0.05) لكن درجة المعنوية (Sig) عالية وهي (0.000) أي اصغر من (0.05) مما يبين أن درجة الثقة تبلغ 99% وهذا يدل علي وجود علاقة ارتباط متوسطة بين الفرضية الثانية والتاسعة. كذلك يلاحظ ان العلاقة بين الفرضية السابعة: "تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلي كفاءة الأداء في شركات الاتصالات السودانية" والفرضية الثامنة: "تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلي فعالية الأداء في شركات الاتصالات السودانية" ذات معامل ارتباط (0.919) "يقترن من الواحد الصحيح" أي اكبر من (0.05) ودرجة معنوية (Sig) (0.000) اقل من (0.05) مما يدل ان درجة الثقة تصل إلي 99% وهذا يؤكد ان علاقة الارتباط بين الفرضية السابعة والثامنة قوية جدا وتعد هذه العلاقة موضوعية من الناحية النظرية والتطبيقية بين الفرضيتين.

## 6-2 مناقشة نتائج البحث والتوصيات

توصل الباحث من خلال أدبيات الدراسة وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي واختبار فروض البحث الي العديد من النتائج أهمها ما يلي:

1- تبين من خلال تحليل البيانات الشخصية والديمغرافية للمبحوثين من أفراد الإدارة العليا والوسطي أن الغالبية العظمي من المبحوثين ذكور، وأن معظم أعمارهم تتراوح ما بين (30 و 50 سنة) وهذا يشير إلى أن شركات الاتصالات السودانية تتجه نحو تعيين الشباب والناضجين في الوظائف العليا والوسطي. وأن معظم المبحوثين متزوجين وبالتالي يتمتعون بالاستقرار الاجتماعي والذي قد ينعكس إيجابا علي أدائهم، وأن هنالك تقارب شديد في نسبة المبحوثين الذين يحملون درجة الماجستير والبيكالوريوس في حين أن عدد الحاصلين على درجة الدكتوراه قليل جدا وهما اثنان فقط، وكذلك يمكن النظر إلى أن مجموع الذين يحملون مؤهل فوق الجامعي (ماجستير أو دبلوم عالي) بلغت 53.7% وهي أكثر من النصف وهذا يعطي مؤشر إيجابي إذ أن أغلب المبحوثين حاصلين على بكالوريوس ومؤهلات فوق الجامعية مما يعني أن سياسة شركات الاتصالات تتجه نحو تعيين أصحاب المؤهلات فوق الجامعية في الوظائف القيادية، وكذلك تشير هذه البيانات الي أن هناك اتجاه عام وسط القيادات الإدارية العليا والوسيطه في الشركات للالتحاق ببرامج الدراسات العليا في الجامعات السودانية وقد لاحظ الباحث ذلك من خلال الإقبال المطرد على برامج الدراسات العليا خاصة في تخصص إدارة الأعمال وهذه ظاهرة إيجابية قد تساهم في زيادة معرفة الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات السودانية بمفاهيم وأساليب الإدارة الحديثة وغيرها من المعارف الإدارية الاخرى التي تساهم في تحسين أداء هذه الشريحة المهمة حتي تتمكن من إدارة هذه الشركات بكفاءة وفعالية. وكذلك تبين أن ثلث المبحوثين يحملون تخصص في الهندسة وان أكثر من ربع أفراد العينة يحملون تخصص في إدارة الأعمال وباقي المبحوثين يحملون تخصصات مختلفة. لاشك أن للتخصص أثر كبير على الوظيفة التي يشغلها المبحوث خاصة إذا كانت وظيفة قيادية. وقد توصلت الدراسة الي أن هنالك علاقة ارتباط قوية بين مسمي الوظيفة والمؤهل العلمي والتخصص الأكاديمي لشاغل الوظيفة.

2- اظهر التحليل الإحصائي والاختبارات والمقاييس الإحصائية التي استخدمت في هذه الدراسة إثبات صحة جميع فروض البحث.

3- تبين من الدراسة أن شركات الاتصالات السودانية لديها اهتمام بالتدريب عموما سواء كان داخليا أو خارجيا في جميع المجالات التي تتعلق بنشاط هذه الشركات. إلا أن هناك ضعف وقصور في التدريب في مجال الإدارة الإستراتيجية.

4- أظهرت الدراسة ان نسبة 80.4% من المبحوثين من طبقة الإدارة العليا والوسطي أفادوا بان لهم معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية. وهذا مؤشر جيد يجب تعزيزه في

شركات الاتصالات السودانية من خلال الدورات التدريبية المتخصصة وبرامج الدراسات العليا حتى نقل نسبة الذين لا يدرون والذين لا يوافقون على أن لهم معرفة جيدة بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية خاصة أن المبحوثين الذين أجابوا علي هذا السؤال من طبقة الإدارة العليا والوسطى.

5- أظهرت الدراسة أن الغالبية العظمي من العاملين يدركون أهمية ومزايا وفوائد تطبيق الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات. وأن نسبة 90% من العاملين لهم قناعة أكيدة بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات السودانية.

6- تبين من الدراسة ان تطبيق الإدارة الاستراتيجية اثر إيجابا علي كفاءة وفعالية أداء قطاع الاتصالات وذلك من خلال ما تحقق من تطور وتقدم واضح في هذا القطاع.

7- اظهر التحليل ان نسبة 70.1% من المبحوثين من طبقة الإدارة العليا والوسطى أفادوا بان لهم معرفة جيدة بكيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية. لكن رغم ذلك تبين من الدراسة بصورة قاطعة ضعف معرفتهم بتحليل (SWOT) وبالتالي ضعف استخدامه في شركات الاتصالات السودانية. وهذا يتفق مع نتائج دراسات سابقة أشارت الي ضعف معرفة الإدارة العليا والوسطي في المنظمات السودانية بعملية التحليل الاستراتيجي.

8- تبين من الدراسة ان شركات الاتصالات السودانية تمارس عملية التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة.

9- اتضح من الدراسة أن لدي شركات الاتصالات السودانية رؤية إستراتيجية ورسالة محددة ومكتوبة وقد اطلع الباحث على ذلك.

10- تبين من الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية بين معرفة الإدارة العليا والوسطي بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية وتطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية.

11- تبين من الدراسة ضعف مشاركة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي في شركات الاتصالات السودانية.

12- اتضح من الدراسة ان لدي شركات الاتصالات السودانية أهداف وغايات إستراتيجية محددة ومكتوبة لكنها غير معلومة ومعروفة لدي بعض العاملين خاصة في الإدارة التشغيلية.

13- تبين من الدراسة ان معظم المبحوثين يؤكدون أن شركات الاتصالات السودانية تتمتع بموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الإستراتيجية.

15- تبين من الدراسة أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في جودة الخدمات التي تقدمها شركات الاتصالات السودانية.

16- أظهرت الدراسة أن شركات الاتصالات السودانية تمتلك تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات ساهمت في تقديم خدمات متميزة ومتطورة.

17- تبين من الدراسة ان حوالي 59.8% أي 60% تقريبا من المبحوثين يؤكدون ان تباين واختلاف قيم وعادات ولغة العاملين يؤثر سلباً على الأداء في شركات الاتصالات السودانية وبناءا علي ذلك فان الأمر يتطلب من هذه الشركات "خاصة التي بها أعداد كبيرة من الأجانب الذين لا يتحدثون اللغة العربية ولا يشتركون مع معظم العاملين في القيم والثقافة واللغة" ان تكون هنالك إدارة أو وحدة لإدارة التنوع في هذه الشركات حتي يتحول هذا التنوع إلي عنصر إثراء وتطور وليس عائق لأداء العاملين، بيد ان بعض هذه الشركات صارت أفرع لشركات إقليمية، لذا من المهم وجود مثل هذه الإدارة في هيكل هذه الشركات.

19- تبين من الدراسة ان البيئة الداخلية ملائمة وتساعد علي تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية.

20- توصلت الدراسة الي أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلي كفاءة وفعالية أداء شركات الاتصالات السودانية، وتبين ان الأداء العام لقطاع الاتصالات السودانية يتسم بالكفاءة والفعالية، وان معظم العاملين يتوقعون تطورا ايجابيا في هذا القطاع ونمو في معدل الأرباح خلال السنوات القادمة.

22- أظهرت الدراسة أن شركات الاتصالات السودانية تمارس الرقابة الإستراتيجية بصورة متوسطة وتقوم بالرقابة والمراجعة المستمرة للخطط والإستراتيجيات في جميع مراحلها وذلك لإجراء التعديلات أو التغيير إذا اقتضى الأمر ذلك. وخاصة أن هذا القطاع سريع التأثر بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية... الخ.

23- أظهرت الدراسة أن شركات الاتصالات السودانية تقدم الدعم والرعاية للمشروعات التي تخدم المجتمع الذي تعمل فيه ضمن المسؤولية الاجتماعية ويعد هذا مؤشر ايجابي لهذه الشركات.

24- تبين من الدراسة أن الإدارة العليا تنظر لمستقبل نشاط شركات الاتصالات في السودان بأنه مبشر وفيه العديد من الفرص التي قد تساهم في تطور نشاط قطاع الاتصالات السودانية، ويعد هذا التفاؤل مؤشر جيد سيساهم في رفع معنويات الإدارة العليا ويزيد من دافعيتهم لتطوير الأداء وتقديم خدمات متميزة.

25- تبين من الدراسة أن معظم العاملين بمختلف مستوياتهم يرون ان قوانين ولوائح الاتصالات في السودان (شروط منح الترخيص- الإجراءات- الرسوم- التسعير أو التعريف- الرقابة... وغيرها) لا تشجع ولا تساعد على تطور قطاع الاتصالات السودانية.

26- أظهرت الدراسة أن تطبيق وممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات السودانية يتم بدرجة متوسطة.

27- تبين من الدراسة وجود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر علي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية منها:

أ- ضعف القدرات والكفاءات الإدارية، إذ إن معظم طبقة الإدارة العليا من المهندسين والغير مختصين في الإدارة وهذا لاشك له اثر علي تطبيق الإدارة الاستراتيجية، إضافة الي ذلك ضعف التدريب في مجال الإدارة الاستراتيجية في هذه الشركات .

ب- وجود بعض جوانب القصور في الهياكل التنظيمية مثل البيروقراطية وتحكم الإدارة العليا في كل مجريات العمل وضعف إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي في شركات الاتصالات السودانية.

ج- تأثير الثقافة السودانية وانعكاسها بصورة سلبية علي الثقافة التنظيمية وبالتالي تأثيرها علي كفاءة وفعالية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في شركات الاتصالات السودانية.

د- ضعف معرفة الإدارة العليا والوسطي بعملية التحليل الاستراتيجي وتحديد تحليل (SWOT) ه- قوانين ولوائح الاتصالات في السودان تحتاج الي مراجعة في بعض جوانبها مثل (شروط منح التراخيص- الإجراءات- الرسوم- تدخل الهيئة القومية في التسعير أو التعريف- الرقابة) .

### 6-3 التوصيات:

بناء على ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلي العديد من التوصيات أهمها:

1- أظهرت نتائج الدراسة اهتمام شركات الاتصالات بالتدريب عموما سواء كان داخليا أم خارجيا إلا أن هناك قصور ونقص وضعف في التدريب في مجال الإدارة الإستراتيجية لذا لا بد من السعي لزيادة وتكثيف الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة والتركيز علي جوانب الخلل والضعف التي ظهرت من خلال الدراسة في التخطيط الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية. وكذلك ينبغي أن يكون التدريب وفق الاحتياجات الوظيفية لكل وظيفة، ووفق خطة إستراتيجية واضحة المعالم. وضرورة الاهتمام بالتخصص الأكاديمي عند عملية الاختيار والتعيين خاصة في الوظائف القيادية العليا وذلك لان للتخصص اثر كبير علي شاغل الوظيفة.

2- اتضح من الدراسة ان لدي شركات الاتصالات السودانية أهداف وغايات إستراتيجية محددة ومكتوبة لكنها غير معلومة ومعروفة لدي بعض العاملين خاصة في الإدارة التشغيلية. لذا يجب على الإدارة العليا في هذه الشركات ان تسعى وتجتهد من اجل ان تكون أهداف وغايات هذه الشركات معلومة ومفهومة لدى جميع العاملين. وذلك لأنه كلما كان لدي جميع العاملين معرفة وإدراك بأهداف وغايات ورسالة شركاتهم فان ذلك سينعكس إيجابا علي أدائهم.

3- تبين من الدراسة أن شركات الاتصالات السودانية تقوم بإشراك العاملين في عملية التخطيط الإستراتيجي بصورة ضعيفة وهذا مؤشر يحتاج إلى مراجعة وتصحيح ولا بد من تفعيل مشاركة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك لان إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي له العديد الفوائد التي ستتبعكس إيجابا علي أدائهم وترفع من معنوياتهم .

4- أظهرت نتائج الدراسة ضعف معرفة استخدام الإدارة العليا والوسطي بتحليل (SWOT) والذي يعد من أهم أنواع التحليل التي تستخدم عادة لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية وهذا يتطلب مزيد من الجهد في تكثيف الدورات التدريبية المتخصصة لرفع مستوى معرفة وتطبيق أساليب التحليل الاستراتيجي للإدارة العليا والوسطي في هذه الشركات.

5- أظهرت نتائج الدراسة أن شركات الاتصالات السودانية تمارس عملية الإدارة الإستراتيجية بصورة متوسطة وهذا يتطلب تفعيل ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية في جميع العمليات والأنشطة حتي ينتهي الاستفادة من فوائد تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

6- تبين من الدراسة وجود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر علي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية. فلا بعد من معالجتها ووضع الحلول المناسبة لها حتي يتمكن هذا القطاع من الاستفادة من مزايا تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهدافه.

7- أظهرت نتائج الدراسة أن معظم العاملين يرون أن قوانين ولوائح الاتصالات في السودان (شروط منح الترخيص- الإجراءات- الرسوم- التسعير أو التعريفة- الرقابة... وغيرها) لا تشجع على تطور قطاع الاتصالات. وهذا يتطلب مراجعة قوانين ولوائح الاتصالات مع جهات الاختصاص لإزالة المعوقات التي تؤثر علي أداء هذا القطاع حتي يتمكن من التطور والتقدم.

8- أكدت نتائج الدراسة فوائد ومزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية وأثرها علي كفاءة وفعالية الأداء لذا علي الإدارة العليا في شركات الاتصالات السودانية أن تتبنى تطبيق وممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية في جميع العمليات والأنشطة وبطريقة علمية منظمة، وان تستعين بذوي الخبرة الاختصاص في هذا الشأن.

9- توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالبحث العلمي وتشجيعه ورعايته، وإنشاء وحدات متخصصة داخل هذه الشركات ضمن إدارة التخطيط والمشروعات تعني بهذا الشأن وضرورة التعاون مع الباحثين وتقديم العون لهم وهذا سينعكس إيجابا علي تطور وتقدم هذه الشركات.

10- يوصي الباحث بإجراء العديد من الدراسات والبحوث المستقبلية في مجال الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة، ويشير إلي بعض الموضوعات منها: الثقافة السودانية وانعكاسها علي الثقافة التنظيمية وأثر ذلك علي تطبيق الإدارة الاستراتيجية في السودان. - دور المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي في تطبيق الإدارة الاستراتيجية في السودان. - أثر الرقابة الإستراتيجية علي الأداء - دور التحليل البيئي في بناء استراتيجيات الاتصالات في السودان- استخدام بطاقات الأداء المتوازن في قطاع الاتصالات وأثرها علي كفاءة وفعالية الأداء.

11- تعد هذه الرسالة مساهمة أكاديمية تفيد الطلاب والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية كمرجع أو مصدر في هذا التخصص خاصة ان هذا المجال يتسم بقلة المصادر والمراجع العربية . وكذلك تعد هذه الرسالة مساهمة تطبيقية كدليل يفيد ويزود الممارسين للإدارة بأدبيات الإدارة الاستراتيجية إضافة الي النتائج والتوصيات التي توصلت لها هذه الدراسة وإذا تم العمل بها سنساهم في تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال السودانية.

12- وفي ختام هذه الدراسة لابد من الإشارة الي نواحي القصور في هذه الرسالة إذ ان الكمال لله وحده ولا يخلو أي عمل إنساني من نقص أو قصور وهذه طبيعة الجهد البشري. ولقد واجهت الباحث العديد من المعوقات والصعوبات التي أثرت علي هذه الدراسة. وتمثلت معظم هذه المعوقات في ان الباحث لم يجد التعاون الكافي والمطلوب من قبل الشركات وهذا اثر بدوره علي المعلومات المطلوبة لهذه للدراسة. وبالتالي لم يتم التمكن من الحصول علي بعض المعلومات والبيانات المهمة من سجلات هذه الشركات بسبب اعتذار هذه الشركات بحجة سرية المعلومات والمنافسة، لذا تم الاعتماد بصورة أساسية علي أداة الاستبيان رغم عيوبها في جمع بيانات الدراسة الميدانية. وكذلك واجهت الباحث مشكلة ضعف المكتبة العربية والسودانية وقلة وندرة المراجع والمصادر في مجال الإدارة الاستراتيجية.

## المراجع والمصادر

القرآن الكريم

المراجع العربية:

1. إبتهاج مصطفى عبد الرحمن، الإدارة الاستراتيجية – البدائل الاستراتيجية – التنفيذ والرقابة إدارة التغير الاستراتيجي ( القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1999م).
2. احمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، 1999م) .
3. احمد سيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي (القاهرة: الناشر المؤلف، 2005م) .
4. أحمد عطا الله القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996م).
5. أحمد فهمي جلال، إستراتيجية الإدارة ( القاهرة بدون دار نشر، 1990م)
6. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، بدون تاريخ نشر).
7. احمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008م)
8. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية – مفاهيم وحالات تطبيقية ( الإسكندرية: المكتب العربية الحديث، 1993م).
9. الهيئة القومية للاتصالات، كتاب الإتصالات الأول، يونيو 2008م
10. بشير عباس العلاق، أسس الإدارة الحديثة (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1999م).
11. بنجامين ب تريجو وجون زيمرمان، إستراتيجية الإدارة العليا ماهيتها وكيفية تشغيلها، ترجمة إبراهيم على البرلسي (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع 1980).
12. توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء- ستة سيكما وبطاقة القياس المتوازن ( القاهرة: دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، 2006م) .
13. توماس وهلين و دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ ( الرياض: معهد الإدارة العامة، 1990م).
14. ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ( القاهرة: الدار الجامعية، 2003م)

15. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002م) .
16. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية مدخل تطبيقي ( الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002م).
17. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م).
18. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م) .
19. جيرري جونسون وكيفن سولز، دراسة الإستراتيجية الكلية، ترجمة عمر أحمد عثمان المقلي (قطر: بدون دار نشر، بدون تاريخ نشر).
20. حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005م).
21. زكي مكي إسماعيل، أصول الإدارة والتنظيم ( الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الطبعة الثانية، 2009م)
22. روبرت هـ ووترمان الابن، براعة الإدارة في الشركات الأمريكية، ترجمة علاء عبد المنعم عبد القوي، مراجعة فائزة الحكيم (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995م).
23. ريم محمد صالح، تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسات العربية في ظل بيئة متغيرة، مؤتمر التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات ( القاهرة: السحاب للنشر والتوزيع، 2009م)
24. سعد صادق بحيرى، إدارة توازن الأداء ( الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م).
25. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية(عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1998م).
26. سلسلة الإدارة المثلي، القيادة الإدارية الفعالة (بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، 2001م).
27. شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية – مدخل متكامل، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد عبد المتعال ( الرياض: دار المريخ للنشر، 1998م).
28. شوقي ناجي جواد، إدارة الستراتيج (عمان: دار ومكتبة الحامل للنشر والتوزيع، 2000م).
29. عابدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات ( القاهرة، بدون دار نشر، الطبعة الثالثة، 1997م).

30. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون ( القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1998م).
31. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية للقرن القادم (المنصورة: دار أم القرى، 1988م).
32. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، الإدارة الإستراتيجية – إعداد المدير الاستراتيجي (القاهرة: دار الثقافة العربية، الطبعة الثالثة، 1993م).
33. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة (الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1991م).
34. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ( الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع 1997م).
35. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق ( بيروت : الدار الجامعية، بدون تاريخ نشر).
36. على السلمي و ل نهري، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية (القاهرة: دار المعارف، 1972م).
37. علي عبد الله الحاكم، الإدارة الإستراتيجية (الخرطوم: جامعة السودان المفتوحة، 2006م)
38. عمر أحمد عثمان المقلي، الإدارة الاستراتيجية (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2002م)
39. عمر احمد عثمان المقلي، مبادئ الإدارة (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2002م).
40. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية (عمان: دار وائل للنشر، 2000م).
41. طارق محمد الرشيد، الأساليب الكمية للبحث العلمي عرض وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج SPSS ( الخرطوم: بدون دار نشر، 2006م)
42. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية- العولمة والمنافسة (عمان: دار وائل للنشر، 2004م).
43. كامل السيد غراب، الإدارة الإستراتيجية – أصول علمية وحالات عملية ( الرياض: جامعة الملك سعود، عمادة شئون المكتبات، 1994م).
44. محمد بلال الزعبي، وعباس الطلافحة، النظام الإحصائي "SPSS" فهم وتحليل البيانات الإحصائية (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2003م، الطبعة الثانية)
45. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005م).

46. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية – الأصول والأسس العلمية (القاهرة: الدار الجامعية، 2003م)
47. محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين (عمان: دار وائل للنشر، 2002م) .
48. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، 1999).
49. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م).
50. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة (الإسكندرية الدار الجامعية، 2002م).
51. نبيل محمد مرسي، واحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2007م) .
52. نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا-إعداد-تنفيذ-مراجعة (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2006م).
53. نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية- تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس (الإسكندرية: دار المعارف، 1995م).
54. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال (القاهرة: الدار الجامعية، 1990م).

#### المراجع الأجنبية:

1. Abdulrahman Aljuboori and Taher M. Mansoor, Strategic Management Concepts, Context and Cases, Amman : Dar Wael, 2005.
2. Divid F, Conceptual Strategic Management, Mercill Publishing co, Ohio 1989.
3. Red E Nelson : Is there a Strategy in Brazil, Business Horizon, Vole (33). No. (4), July. August 1990
4. Steiner Georga A and John B, miner, Management Policy and Strategy Macmilanpub co New York, 1997
5. Thonpson , A, and Strickland, A, Strategic Management: Concepts and cases, lothed irwn – mc Graw – Hill, New York, 1998
6. W. Zimmer man and B. Tregoe, Top Management Strategy What it is and How to make it work, 1980 by Kepner Tregoe incp.

## الدوريات والمجلات العلمية والمؤتمرات:

1. أسامه محمد عبد المنعم، تقييم الأداء- مدخل لرفع كفاءة وفاعلية المشروعات (مصر: المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الرابع، كلية التجارة جامعة عين شمس، 2000م) ص 602

2. علي السلمي، تقييم الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات (القاهرة: مجلة الإدارة، المجلد التاسع العدد الأول، يوليو 1976م).

3. علي سليمان النعماني، التخطيط، الرقابة، قياس الكفاءة والفاعلية، وتقييم الأداء في المشروعات الاقتصادية، مدخل محاسبي وإداري معاصر (مصر: مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الأول، السنة السادسة والعشرون، كلية التجارة بنها، 2006).

4. ليلي حسام الدين شكر، اثر إدراك العاملين لعادلة نظام تقييم الأداء علي الرضا، وعن تقييم الأداء والرضا الوظيفي وأداء الفرد والجماعة في القطاع المصرفي المصري (القاهرة: مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد التاسع والستون، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2007م).

5. مجموعة سودائل للاتصالات، تواصل مجلة فصلية تعني بشؤون الاتصالات، تصدرها مجموعة سودائل للاتصالات المحدودة، الإعلام، العدد الخامس، مايو 2008م.

6. ناديا حبيب أيوب، ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية، مجلة الإدارة العامة (الرياض: معهد الإدارة العامة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثالث، نوفمبر 1997م).

7. فيصل صالح محمد وعبد الرحمن محمد سالم، الأداء التنظيمي وأبعاده قياسه في الجامعات العربية مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء (دمشق: مؤتمر ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004م)

## الرسائل الجامعية:

1. أماني النصري محجوب، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية في السودان في الفترة من 1990-1997م (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، العلوم الإدارية، 1999م.

2. الطيب مصطفى أبو قناية، مفاهيم الإدارة الاستراتيجية لدي القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء المنشآت، دراسة ميدانية في بعض المنشآت الخاصة والعامة بالسودان (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا، مدرسة العلوم الإدارية، مارس 2002م.

3. صالح عثمان حسين، أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء شركة السكر السودانية في الفترة من 1989 - 1999م. (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، العلوم الإدارية، 2004م. .
4. عبدالعظيم عباس طيفور محمد، التخطيط الاستراتيجي في بعض مشاريع التنمية الريفية: تقييم وتقويم تجربة البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة بالسودان" بالتركيز علي مشروع تنمية ادني نهر عطبرة وامتداده (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا، مدرسة العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2006م
5. علوية سعيد عثمان، أثر الإدارة الاستراتيجية في تطوير الشركات، دراسة حالة شركة شيكان للتأمين (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، 2003م.
6. فاطمة عبد الله الطيب، الإدارة الاستراتيجية وأثرها على أداء صناعة السكر في القطاع العام بالسودان في الفترة من 1992-2002م، (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية، 2004م.
7. محمد السر محمد طه، الإدارة الاستراتيجية وأثرها على أداء مراكز المعلومات في السودان، دراسة حالة مركز معلومات مجلس الوزراء في الفترة من 1995 - 2001م (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، 2002م.
8. محمد الناجي الجعفري بشير، أثر المخاطر على الإدارة الاستراتيجية بالتطبيق على شركة كنانة المحدودة، في الفترة من 1985 - 1990م ( بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشور) جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، العلوم الإدارية، 1994م.
9. محمد حنفي محمد نور، الإدارة الإستراتيجية ودورها في أداء المنظمات الصناعية، دراسة حالة مجموعة شركات جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة النيلين كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، 2005م.
10. محمد عبد الرحمن محي الدين عبد الرحمن، أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المالي في الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) في الفترة من 1994 - 1999م (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، العلوم الإدارية، 2000م.

## مواقع الانترنت:

1. موقع الأكاديمية علي الانترنت [www.sudacad.net](http://www.sudacad.net)
2. موقع الهيئة القومية للاتصالات [www.ntc.gov.sd](http://www.ntc.gov.sd)
3. موقع شركة MTN للاتصالات علي شبكة الانترنت [www.mtn.sd](http://www.mtn.sd)
4. موقع شركة كنار للاتصالات علي الانترنت [www.canar.sd](http://www.canar.sd)
5. موقع مجموعة سوداتل للاتصالات [www.sudatel.net](http://www.sudatel.net)
6. موقع مركز الإدارة والتنمية [www.mdcegypt.com/Si](http://www.mdcegypt.com/Si)
7. موقع وزارة الإعلام والاتصالات علي الانترنت، [www.exinfo.gov.sd](http://www.exinfo.gov.sd)
8. موقع إبداع البوابة العربية للعلوم الإدارية التابع للمنظمة العربية للعلوم الإدارية  
[www.aradoportal.org.eg](http://www.aradoportal.org.eg)

## الملاحق

### ملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخرطوم

كلية الدراسات العليا

مدرسة العلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال

استبيان رقم (1) يوزع علي الإدارة العليا والوسطي في شركات الاتصالات



أخي الكريم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإعداد رسالة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال بعنوان

"أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، دراسة شركات الاتصالات السودانية".

تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في تطوير قطاع الاتصالات في السودان من خلال نتائج هذا البحث. ويتوقف نجاح وإكمال هذا البحث على مساعدتكم عن طريق الإجابة الدقيقة والصريحة لجميع أسئلة الاستبيان المرفق، مع إضافتكم لكل ما تواجهونه من معوقات في الأداء ومقترحاتكم لتجاوز هذه العقبات وأي مقترحات ترونها تعمل علي تطور الأداء بهذا القطاع الحيوي.

يؤكد الباحث إلتزامه التام بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، وتستخدم لأغراض هذا البحث فقط، ولمزيد من الاطمئنان علي سرية إجاباتكم وضمنان لذلك لا تكتب اسمك في أي موضع من هذا الاستبيان، وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة بعد الإنتهاء منها إن شاء الله تعالى إذا رغبتم في ذلك.

وجزاكم الله خيراً

محمد حنفي محمد نور تبيدي

طالب دكتوراه بجامعة الخرطوم كلية الدراسات العليا مدرسة العلوم الإدارية

والمحاضر بجامعة النيلين كلية التجارة قسم إدارة الأعمال

## القسم الأول:

يرجى التكرم بوضع علامة (○) حول رقم الإجابة التي تناسبك:

(1) النوع:

1- ذكر

2- أنثى

(2) العمر:

1- أقل من 30 سنة

2- من 30 إلى 40 سنة

3- من 41 إلى 50 سنة

4- من 51 إلى 60 سنة

5- أكثر من 60 سنة

(3) الحالة الاجتماعية:

1- متزوج

2- عازب

3- مطلق

4- أرمل

(4) المؤهل العلمي الذي حصلت عليه:

1- ثانوي

2- دبلوم وسيط (2 - 3 سنوات)

3- بكالوريوس

4- دبلوم عالي

5- ماجستير

6- دكتوراه

7- أخرى تذكر.....

**(5) تخصصك الأكاديمي:**

- 1- إدارة أعمال
- 2- محاسبة
- 3- تأمين
- 4- اقتصاد
- 5- هندسة
- 6- حاسوب
- 7- أخرى تذكر.....

**(6) الوظيفة الحالية التي تشغلها في الشركة:**

- 1- المدير العام
- 2- نائب المدير العام
- 3- مساعد المدير العام
- 4- مدير إدارة
- 5- أخرى تذكر.....

**(7) عدد سنوات خبراتكم السابقة في شركات الاتصالات/ قطاع الاتصالات:**

- 1- أقل من 5 سنوات
- 2- من 5 إلى 10 سنوات
- 3- من 11 إلى 15 سنة
- 4- من 16 إلى 20 سنة
- 5- أكثر من 20 سنة

**(8) عدد سنوات الخدمة في الشركة الحالية التي تعمل بها:**

- 1- أقل من 5 سنوات
- 2- من 5 إلى 10 سنوات
- 3- من 11 إلى 15 سنة
- 4- من 16 إلى 20 سنة
- 5- أكثر من 20 سنة

**(9) الدورات التدريبية التي حصلت عليها: يمكن اختيار أكثر من خيار:**

- 1- دورات تدريبية داخل الشركة
- 2- دورات تدريبية خارج الشركة وداخل السودان
- 3- دورات تدريبية خارج السودان

**(10) حدد مجال التدريب الذي حصلت عليه: يمكن اختيار أكثر من إجابة:**

1- الإدارة الإستراتيجية

2- الكفاءة والفعالية وتقويم الأداء

3- القيادة الفعالة وتنمية القدرات الإدارية

4- الاتصالات، وتقانة المعلومات وما يتعلق بهما

5- أخرى تذكر.....

**(11) إذا حصلت علي تدريب في الإدارة الإستراتيجية حدد في أي مجال من مجالات الإدارة**

**الإستراتيجية كان هذا التدريب مع تحديد الفترة الزمنية.**

1- ..... فترة التدريب .....

2- ..... فترة التدريب .....

3- ..... فترة التدريب .....

4- ..... فترة التدريب .....

**(12) يشارك في عملية وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات الشركة؟ يمكن اختيار أكثر من**

**إجابة:**

1- الإدارة العليا

2- إدارة التخطيط بالشركة

3- الاستشاريون والخبراء في مجال التخطيط الإستراتيجي من خارج الشركة

4- الاستشاريون والخبراء في مجال التخطيط الإستراتيجي من داخل وخارج الشركة

5- مدراء الإدارات

6- رؤساء الأقسام

7- أخرى تذكر .....

## القسم الثاني:

يرجى التكرم بوضع علامة (✓) في المربع الذي تري انه مناسب من بين الخيارات أدناه والذي يعبر عن وضع الشركة:

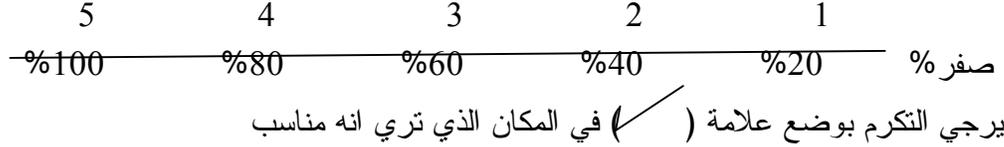
م	درجة تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في الشركة		أوافق بشدة	أوافق	لا ادري	لا أوافق	لا بشدة
	النشاط						
1	لديكم معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية.						
2	لديكم معرفة جيدة بعملية التخطيط الاستراتيجي						
3	لديكم معرفة جيدة بكيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية.						
4	لديكم معرفة بفوائد ومزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركة.						
5	لديكم قناعة بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركة.						
6	تمارس الشركة عملية التخطيط الاستراتيجي في جميع عملياتها وأنشطتها وبطريقة علمية منظمة.						
7	لدى الشركة رؤية إستراتيجية محددة ومكتوبة.						
8	لدى الشركة رسالة واضحة ومكتوبة.						
9	رسالة الشركة معلومة ومفهومة لدى جميع العاملين في الشركة.						
10	رسالة الشركة معلومة ومفهومة لدى جميع الأطراف ذات المصلحة.						
11	تقوم الشركة بتحديد المجالات التي تميزها عن غيرها من الشركات المنافسة.						
12	لدى الشركة أهداف وغايات إستراتيجية محددة ومكتوبة.						
13	أهداف وغايات الشركة معلومة لدي جميع العاملين في الشركة.						
14	تضع الشركة أهدافها السنوية لجميع أنشطتها وعملياتها بناءا علي الأهداف الإستراتيجية.						
15	تقوم الإدارة العليا بعملية وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات الشركة.						
16	يتم إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركة.						
17	لدى الإدارة العليا معرفة جيدة بعملية التحليل الاستراتيجي.						
18	يتم إعداد خطط وإستراتيجيات الشركة بناءا علي بيانات ومعلومات دقيقة.						

م	درجة تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في الشركة			
	أوافق بشدة	أوافق	لا ادري	لا أوافق بشدة
19				تعتمد الإدارة العليا علي تحليل SWOT لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية.
20				تضع الشركة خططها وإستراتيجياتها بناء على نتائج تحليل عناصر البيئة الخارجية الداخلية.
21				لدى الشركة خطة إستراتيجية محددة ومكتوبة.
22				تضع الشركة خطط قصيرة الأجل لجميع أنشطتها وعملياتها لتنفيذ خططها الإستراتيجية.
23				يتم وضع خطط وإستراتيجيات بديلة تستخدم عند حدوث أي تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية أو انحراف في الخطط والإستراتيجيات.
24				تقوم إدارات وأقسام الشركة بوضع خططها السنوية بناء على الإستراتيجية الكلية للشركة.
25				تقوم الإدارة العليا بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء الشركة.
26				تقوم الإدارة العليا بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية للشركة للتنبؤ بما يحدث من تغيرات لاغتنام الفرص ومواجهة المخاطر.
27				تتمتع الشركة بموارد وإمكانات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الإستراتيجية.
28				الثقافة التنظيمية للشركة (القيم السائدة فيها) تساعد على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
29				قيم وعادات وثقافة العاملين تساهم في تحقيق أهداف الشركة.
30				الهيكل التنظيمي الحالي للشركة يساعد على تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
31				الهيكل التنظيمي الحالي للشركة يساعد علي انجاز المهام بكفاءة وفعالية.
32				تتسم العلاقات بين إدارات ووحدات الشركة بالتعاون والتنسيق المشترك ويسودها روح الفريق من أجل تحقيق أهداف الشركة.
33				بيئة العمل داخل الشركة ملائمة وتساعد على انجاز المهام بكل سهولة ويسر.
34				تساهم معرفة الإدارة العليا باستخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية تنفيذ خطط وإستراتيجيات الشركة.
35				تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء الشركة.

م	درجة تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في الشركة		أوافق بشدة	أوافق	لا ادري	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	النشاط						
36	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء الشركة.						
37	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى جودة الخدمات التي تقدمها الشركة.						
38	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف الشركة.						
39	تهتم إدارة الشركة بتدريب العاملين في جميع المجالات المتعلقة بنشاط الشركة.						
40	هنالك برامج تدريب لكل مستويات الإدارة العليا والوسطى في مجال الإدارة الإستراتيجية.						
41	تمتلك الشركة تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات تساهم في تقديم خدمات متميزة ومتنوعة.						
42	هنالك تباين واختلاف في قيم وعادات ولغة العاملين في الشركة.						
43	يؤثر تباين واختلاف قيم وعادات ولغة العاملين سلبا على الأداء.						
44	تمارس الشركة الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها.						
45	تقوم إدارة الشركة بالرقابة والمراجعة المستمرة للخطط والإستراتيجيات في جميع مراحلها وذلك لإجراء التعديلات أو التغيير إذا اقتضى الأمر ذلك.						
46	تقدم الشركة الدعم والرعاية للمشروعات التي تخدم المجتمع الذي تعمل فيه " المسؤولية الاجتماعية".						
47	تنظر الإدارة العليا لمستقبل نشاط الشركة في السودان بأنه مبشر وفيه العديد من الفرص التي تساهم في تطور نشاط الشركة.						
48	قوانين ولوائح الاتصالات في السودان (شروط منح الترخيص - الإجراءات - الرسوم - التسعير أو التعريف - الرقابة ... وغيرها) تساعد على تطور نشاط الشركة.						
49	قوانين ولوائح الاتصالات في السودان (شروط منح الترخيص - الإجراءات - الرسوم - التسعير أو التعريف - الرقابة ... وغيرها) تشجع على تطور قطاع الاتصالات السودانية.						

### القسم الثالث:

1/ يرجى التكرم باستخدام تقديركم لتقييم الأداء العام لشركتكم مقارنة بالشركات الأخرى المنافسة في سوق الاتصالات السودانية وبافتراض أن الأداء الأمثل يساوي 100% فما هي النسبة المئوية من هذا الأداء المثالي الذي ترى أن شركتكم تحققه وذلك بالنسبة للمعايير أدناه:



م	نسبة أداء الشركة مقارنة بالأداء المثالي 100% الأنشطة المتعلقة بأداء الشركة (الكفاءة والفعالية)	1	2	3	4	5
1	مدي اتسام الأداء العام للشركة بالكفاءة.					
2	مدي اتسام الأداء العام للشركة بالفعالية.					
3	مدي تحقق الربحية خلال السنوات الثلاثة الماضية.					
4	مدي نمو المبيعات خلال السنوات الثلاثة الماضية.					
5	مدي قدرة الشركة على جذب الكفاءات والخبرات المتميزة والمحافظة عليها سواء كانت على مستوى الإدارة أو المهندسين والفنيين أو العاملين المهرة.					
6	مدى جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها الشركة لعملائها مقارنة بالمنافسين.					
7	مدى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة وارتفاع معنوياتهم وولائهم للشركة.					
8	مدى تطور التقنية والتكنولوجيا المستخدمة في الشركة.					
9	مدى تحقيق أهداف الشركة المخطط انجازها.					
10	مدي رضا العملاء عن مستوي خدمات وتعريفه الشركة.					
11	مدي احتمال زيادة المبيعات والأرباح خلال السنوات الثلاثة القادمة.					
12	مدي تقدير الملاك والمساهمين لأداء الشركة.					
13	مدى الاهتمام بإجراء البحوث والدراسات ذات العلاقة بنشاط الشركة (التطوير المستمر).					
14	مدي تقدير المنافسين "الشركات المنافسة" لأداء الشركة.					
15	مدي تقدير الهيئة القومية للاتصالات لأداء الشركة.					

2/ في تقديركم هل تطبق الشركة عملية الإدارة الإستراتيجية في جميع عملياتها وأنشطتها؟

نعم ( ) لا ( )

3/ إذا كانت الإجابة بنعم اذكر أهم الفوائد والمزايا التي نتجت من عملية ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركة؟

1- .....

.....

2- .....

.....

3- .....

.....

4/ أما إذا كانت الإجابة بلا اذكر المشاكل والمعوقات التي تحول دون تطبيق عملية الإدارة الإستراتيجية في الشركة؟

1- .....

.....

2- .....

.....

3- .....

.....

4- .....

.....

5/ يمكن تدوين أي ملاحظات أو اقتراحات تفيد هذا البحث:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

مع خالص شكري وتقديري



## ملحق (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخرطوم

كلية الدراسات العليا

مدرسة العلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال

استبيان رقم (2) يوزع على الإدارة التشغيلية في قطاع الاتصالات

أخي الكريم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإعداد رسالة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال بعنوان:

"أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، دراسة حالة شركات الاتصالات السودانية".

تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في تطوير قطاع الاتصالات في السودان من خلال تقديم نتائج هذا البحث. ويتوقف نجاح وإكمال هذا البحث على مساعدتكم عن طريق الإجابة الدقيقة والصريحة لجميع أسئلة الاستبيان المرفق، مع إضافتكم لكل ما تواجهونه من معوقات في الأداء ومقترحاتكم لتجاوز هذه العقبات وأي مقترحات ترونها تعمل علي تطور الأداء بهذا القطاع الحيوي.

ويؤكد الباحث إلتزامه التام بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، وتستخدم لأغراض هذا البحث فقط، ولمزيد من الاطمئنان علي سرية إجاباتكم وضمن ذلك لا تكتب اسمك في أي موضع من هذا الاستبيان.

وجزاكم الله خيراً

محمد حنفي محمد نور تبيدي

طالب دكتوراه بجامعة الخرطوم كلية الدراسات العليا مدرسة العلوم الإدارية

والمحاضر بجامعة النيلين كلية التجارة إدارة الأعمال

## القسم الأول:

يرجى التكرم بوضع علامة (○) حول رقم الإجابة التي تتناسبك:

### (1) النوع:

1- ذكر.

2- أنثى.

### (2) العمر:

1- أقل من 20 سنة.

2- من 20 إلى 30 سنة.

3- من 31 إلى 40 سنة.

4- من 41 إلى 50 سنة.

5- من 51 إلى 60 سنة.

6- أكثر من 60 سنة.

### (3) الحالة الاجتماعية:

1- متزوج

2- عازب

3- مطلق

4- أرمل

### (4) المؤهل العلمي الذي حصلت عليه:

1- ثانوي

2- دبلوم وسيط (2 - 3 سنوات)

3- بكالوريوس

4- دبلوم عالي

5- ماجستير

6- دكتوراه

7- أخرى تذكر.....

**(5) تخصصك الأكاديمي:**

- 1- إدارة أعمال
- 2- محاسبة
- 3- تأمين
- 4- اقتصاد
- 5- هندسة
- 6- حاسوب
- 7- أخرى تذكر.....

**(6) الوظيفة الحالية التي تشغلها في الشركة:**

- 1- رئيس قسم
- 2- مشرف
- 3- موظف
- 4- أخرى تذكر.....

**(7) عدد سنوات خبراتكم السابقة في شركات الاتصالات/قطاع الاتصالات:**

- 1- أقل من 5 سنوات خبرة
- 2- من 5 إلى 10 سنوات
- 3- من 11 إلى 15 سنة
- 4- من 16 إلى 20 سنة
- 5- أكثر من 20 سنة

**(8) عدد سنوات الخدمة في الشركة الحالية التي تعمل بها:**

- 1- أقل من 5 سنوات
- 2- من 5 إلى 10 سنوات
- 3- من 11 إلى 15 سنة
- 4- من 16 إلى 20 سنة
- 5- أكثر من 20 سنة

**(9) الدورات التدريبية التي حصلت عليها: يمكن اختيار أكثر من إجابة:**

- 1- دورات تدريبية داخل الشركة
- 2- دورات تدريبية خارج الشركة وداخل السودان
- 3- دورات تدريبية خارج السودان

**(10) حدد مجال التدريب الذي حصلت عليه: يمكن اختيار أكثر من إجابة:**

1- الإدارة الإستراتيجية

2- الكفاءة والفعالية وتقويم الأداء

3- القيادة الفعالة وتنمية القدرات الإدارية

4- الاتصالات وتقانة المعلومات وما يتعلق بهما

5- أخرى تذكر.....

**(11) إذا حصلت علي تدريب في الإدارة الإستراتيجية حدد في أي مجال من مجالات الإدارة**

**الإستراتيجية كان هذا التدريب مع تحديد الفترة الزمنية.**

1- ..... فترة التدريب .....

2- ..... فترة التدريب .....

3- ..... فترة التدريب .....

**(12) يشارك في وضع وإعداد خطط واستراتيجيات الشركة؟ يمكن اختيار أكثر من إجابة:**

1- الإدارة العليا

2- إدارة التخطيط بالشركة

3- الاستشاريون والخبراء في مجال التخطيط الإستراتيجي من خارج الشركة

4- الاستشاريون والخبراء في مجال التخطيط الإستراتيجي من داخل وخارج الشركة

5- مدراء الإدارات

6- رؤساء الأقسام

7- أخرى تذكر.....

## القسم الثاني:

يرجى التكرم بوضع علامة (✓) في المكان المناسب من بين الخيارات أدناه والذي يعبر عن وضع الشركة.

م	درجة تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في الشركة		أوافق بشدة	أوافق	لا ادري	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	النشاط						
1	لديكم فكرة عن مفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية.						
2	لديكم معرفة عن عملية التخطيط الاستراتيجي.						
3	لديكم معرفة عن كيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية في الشركة.						
4	لدى الشركة رؤية إستراتيجية محددة ومكتوبة.						
5	لدى الشركة رسالة واضحة ومكتوبة.						
6	رسالة الشركة معلومة لدى جميع العاملين.						
7	رسالة الشركة معلومة لدى جميع الأطراف "عملاء، موردين، وغيره"						
8	لدى الشركة أهداف وغايات إستراتيجية مكتوبة.						
9	يشارك العاملون في الإدارة التشغيلية في عملية وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات الشركة.						
10	لدى الشركة خطط وإستراتيجيات مكتوبة.						
11	تضع الشركة خططها السنوية لجميع أنشطتها وعملياتها بناء على خططها الإستراتيجية.						
12	تضع الشركة أهداف سنوية لجميع أوجه أنشطتها وعملياتها.						
13	يتم إشراككم في عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركة.						
14	البيئة الداخلية للشركة ملائمة وتساعد على تفهمكم لعملية الإدارة الإستراتيجية.						
15	قيم وعادات وثقافة العاملين تساعد على تنفيذ خطط وإستراتيجيات الشركة.						
16	بيئة العمل داخل الشركة تساعد على انجاز المهام بكل سهولة ويسر.						
17	الهيكل التنظيمي الحالي للشركة يساعد على انجاز المهام بكل سلاسة ويسر.						

م	درجة تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في الشركة				
	لا	لا	لا	أوافق	أوافق بشدة
	أوافق بشدة	أوافق	ادري	أوافق	بشدة
18					الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تنفيذ خطط وإستراتيجيات الشركة.
19					تتسم العلاقات بين الإدارات والأقسام داخل الشركة بالتعاون ويسودها روح الفريق.
20					تتمتع الشركة بموارد وإمكانيات تساعد على تطبيق خطط وإستراتيجيات الشركة.
21					تمتلك الشركة تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات تساهم في تقديم خدمات متميزة ومتنوعة.
22					هنالك تباين واختلاف في قيم وعادات ولغة العاملين في الشركة.
23					يؤثر تباين واختلاف قيم وعادات ولغة العاملين سلبا على الأداء.
24					تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء الشركة.
25					تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء الشركة.
26					يساهم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جودة خدمات الشركة.
27					تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف الشركة.
28					تمارس الإدارة العليا الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات ومعالجتها قبل وقوعها.
29					لدى الشركة جهاز قوي للرقابة على الأداء.
30					تسعيرة/تعريف خدمات الشركة مناسبة لجميع العملاء.
31					العملاء راضون عن خدمات الشركة.
32					تقوم إدارة الشركة بتدريب العاملين في جميع المجالات المتعلقة بنشاط الشركة.
33					نظام مرتبات وحوافز الشركة تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
34					مستقبل نشاط الشركة في السودان مبشر وفيه العديد من الفرص التي يمكن أن تساهم في تطور الشركة.

### القسم الثالث:

1/ هل تطبق الشركة عملية الإدارة الإستراتيجية في جميع عملياتها وأنشطتها؟

نعم ( ) لا ( )

2/ إذا كانت الإجابة بنعم اذكر أهم الفوائد والمزايا التي نتجت من عملية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركة ؟

1- .....

.....

2- .....

.....

3- .....

.....

4/ أما إذا كانت الإجابة بلا اذكر المشاكل والمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركة؟

1- .....

.....

2- .....

.....

3- .....

.....

4- .....

.....

5- .....

5/ يمكن تدوين أي ملاحظات أو اقتراحات تفيد هذا البحث، وتساهم في تطور أداء الشركة.

.....

.....

.....

.....

مع خالص شكري وتقديري

### ملحق (3)

#### التحليل الإحصائي للاستبيان الأول Frequencies - All Companies

النوع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	85	87.6	88.5	88.5
أنثى	11	11.3	11.5	100.0
Total	96	99.0	100.0	
Missing System	1	1.0		
Total	97	100.0		

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	4	4.1	4.1	4.1
30 - 40	54	55.7	55.7	59.8
41 - 50	29	29.9	29.9	89.7
51 - 60	10	10.3	10.3	100.0
Total	97	100.0	100.0	

الحالة الإجتماعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متزوج	76	78.4	78.4	78.4
عازب	18	18.6	18.6	96.9
مطلق	3	3.1	3.1	100.0
Total	97	100.0	100.0	

المؤهل العلمي الذي حصلت عليه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	1	1.0	1.0	1.0
دبلوم وسيط	4	4.1	4.1	5.2
بكالور يوس	40	41.2	41.2	46.4
دبلوم عالي	9	9.3	9.3	55.7
ماجستير	41	42.3	42.3	97.9
ر				
دكتورة	2	2.1	2.1	100.0
Total	97	100.0	100.0	

تخصصك الأكاديمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إدارة أعمال	26	26.8	26.8	26.8
محاسبة	9	9.3	9.3	36.1
تأمين	1	1.0	1.0	37.1
اقتصاد	7	7.2	7.2	44.3
هندسة	33	34.0	34.0	78.4
حاسوب	7	7.2	7.2	85.6
أخرى	14	14.4	14.4	100.0
Total	97	100.0	100.0	

الوظيفة الحالية التي تشغلها في الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid المدير العام	4	4.1	4.2	4.2
نائب المدير العام	3	3.1	3.1	7.3
مساعد المدير العام	1	1.0	1.0	8.3
مدير إدارة	37	38.1	38.5	46.9
أخرى	51	52.6	53.1	100.0
Total	96	99.0	100.0	
Missing System	1	1.0		
Total	97	100.0		

عدد سنوات خبراتكم السابقة في شركات الاتصالات / قطاع الاتصالات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	31	32.0	32.6	32.6
05 - 10	31	32.0	32.6	65.3
11 - 15	19	19.6	20.0	85.3
16 - 20	4	4.1	4.2	89.5
أكثر من 20 سنة	10	10.3	10.5	100.0
Total	95	97.9	100.0	
Missing System	2	2.1		
Total	97	100.0		

عدد سنوات الخدمة في الشركة الحالية التي تعمل بها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	50	51.5	51.5	51.5
05 - 10	21	21.6	21.6	73.2
11 - 15	23	23.7	23.7	96.9
16 - 20	2	2.1	2.1	99.0
أكثر من 20 سنة	1	1.0	1.0	100.0
Total	97	100.0	100.0	

الدورات التدريبية التي حصلت عليها \_ داخل الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دورات تدريبية داخل الشركة	60	61.9	100.0	100.0
Missing System	37	38.1		
Total	97	100.0		

الدورات التدريبية التي حصلت عليها \_ خارج الشركة وداخل السودان

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دورات تدريبية خارج الشركة وداخل السودان	72	74.2	100.0	100.0
Missing System	25	25.8		
Total	97	100.0		

الدورات التدريبية التي حصلت عليها \_ خارج السودان

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دورات تدريبية خارج السودان	65	67.0	100.0	100.0
Missing System	32	33.0		
Total	97	100.0		

مجال التدريب الذي حصلت عليه \_ الإدارة الإستراتيجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الإدارة الإستراتيجية	34	35.1	100.0	100.0
Missing System	63	64.9		
Total	97	100.0		

مجال التدريب الذي حصلت عليه \_ الكفاءة والفعالية وتقويم الأداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الكفاءة والفعالية وتقويم الأداء	47	48.5	100.0	100.0
Missing System	50	51.5		
Total	97	100.0		

مجال التدريب الذي حصلت عليه \_ القيادة الفعالة وتنمية القدرات الإدارية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid القيادة الفعالة وتنمية القدرات الإدارية	60	61.9	100.0	100.0
Missing System	37	38.1		
Total	97	100.0		

مجال التدريب الذي حصلت عليه \_ الإتصالات وتقانة المعلومات وما يتعلق بها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الإتصالات وتقانة المعلومات وما يتعلق بهما	47	48.5	100.0	100.0
Missing System	50	51.5		
Total	97	100.0		

مجال التدريب الذي حصلت عليه \_ أخرى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أخرى	21	21.6	100.0	100.0
Missing System	76	78.4		
Total	97	100.0		

يشارك في وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات الشركة \_ الإدارة العليا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الإدارة العليا	67	69.1	100.0	100.0
Missing System	30	30.9		
Total	97	100.0		

يشارك في وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات الشركة \_ إدارة التخطيط بالشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إدارة التخطيط بالشركة	32	33.0	100.0	100.0
Missing System	65	67.0		
Total	97	100.0		

يشارك في وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات الشركة \_ الإستشاريون والخبراء في مجال التخطيط

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid افستشاريون والخبراء في مجال التخطيط الإستراتيجي خارج الشركة	26	26.8	100.0	100.0
Missing System	71	73.2		
Total	97	100.0		

يشارك في وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات الشركة \_ الإستشاريون والخبراء في مجال التخطيط

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الإستشاريون والخبراء في مجال التخطيط الإستراتيجي داخل وخارج الشركة	22	22.7	100.0	100.0
Missing System	75	77.3		
Total	97	100.0		

يشارك في وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات الشركة \_ مدراء الإدارات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid منراء الإدارات	60	61.9	100.0	100.0
Missing System	37	38.1		
Total	97	100.0		

يشارك في وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات الشركة \_ رؤساء الأقسام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid رؤساء الأقسام	38	39.2	100.0	100.0
Missing System	59	60.8		
Total	97	100.0		

يشارك في وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات الشركة \_ أخرى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أخرى	8	8.2	100.0	100.0
Missing System	89	91.8		
Total	97	100.0		

لديكم معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	6	6.2	6.2	6.2
لا أدري	13	13.4	13.4	19.6
أوافق	59	60.8	60.8	80.4
أوافق بشدة	19	19.6	19.6	100.0
Total	97	100.0	100.0	

لديكم معرفة جيدة بعملية التخطيط الإستراتيجي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	7	7.2	7.2	7.2
لا أدري	15	15.5	15.5	22.7
أوافق	57	58.8	58.8	81.4
أوافق بشدة	18	18.6	18.6	100.0
Total	97	100.0	100.0	

لديكم معرفة جيدة بكيفية استخدام اساليب الإدارة الإستراتيجية في الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	1	1.0	1.1	1.1
لا أوافق	5	5.2	5.3	6.4
لا أدرى	20	20.6	21.3	27.7
أوافق	58	59.8	61.7	89.4
أوافق بشدة	10	10.3	10.6	100.0
Total	94	96.9	100.0	
Missing System	3	3.1		
Total	97	100.0		

لديكم معرفه بفوائد ومزايا تطبيق الاداره الاستراتيجيه في الشركه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	1	1.0	1.1	1.1
لا أوافق	2	2.1	2.1	3.2
لا أدرى	6	6.2	6.4	9.6
أوافق	63	64.9	67.0	76.6
أوافق بشدة	22	22.7	23.4	100.0
Total	94	96.9	100.0	
Missing System	3	3.1		
Total	97	100.0		

لديكم قناعه بضرورة تطبيق الاداره الاستراتيجيه في الشركه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	1	1.0	1.1	1.1
لا أوافق	1	1.0	1.1	2.1
لا أدرى	6	6.2	6.3	8.4
أوافق	46	47.4	48.4	56.8
أوافق بشدة	41	42.3	43.2	100.0
Total	95	97.9	100.0	
Missing System	2	2.1		
Total	97	100.0		

تمارس الشركة عملية التخطيط الاستراتيجي في جميع عملياتها وانشطتها وبطريقة علمية منظمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	4	4.1	4.2	4.2
	لا أوافق	17	17.5	17.7	21.9
	لا أدري	22	22.7	22.9	44.8
	أوافق	46	47.4	47.9	92.7
	أوافق بشدة	7	7.2	7.3	100.0
	Total	96	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		97	100.0		

لدي الشركة رؤية استراتيجية محددة ومكتوبه

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	3	3.1	3.2	3.2
	لا أوافق	7	7.2	7.4	10.5
	لا أدري	14	14.4	14.7	25.3
	أوافق	54	55.7	56.8	82.1
	أوافق بشدة	17	17.5	17.9	100.0
	Total	95	97.9	100.0	
Missing	System	2	2.1		
Total		97	100.0		

لدي الشركة رساله واضحه ومكتوبه

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	4	4.1	4.3	4.3
	لا أوافق	7	7.2	7.6	12.0
	لا أدري	11	11.3	12.0	23.9
	أوافق	50	51.5	54.3	78.3
	أوافق بشدة	20	20.6	21.7	100.0
	Total	92	94.8	100.0	
Missing	System	5	5.2		
Total		97	100.0		

رسالة الشركة معلومه ومفهومه لدي جميع العاملين في الشركة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	4	4.1	4.2	4.2
	لا أوافق	19	19.6	19.8	24.0
	لا أدري	21	21.6	21.9	45.8
	أوافق	40	41.2	41.7	87.5
	أوافق بشدة	12	12.4	12.5	100.0
	Total	96	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		97	100.0		

رسالة الشركة معلومه ومفهومه لدي جميع الاطراف ذات المصلحه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاوافق بشدة	2	2.1	2.1	2.1
لاوافق	14	14.4	14.9	17.0
لاأدري	30	30.9	31.9	48.9
أوافق	39	40.2	41.5	90.4
أوافق بشدة	9	9.3	9.6	100.0
Total	94	96.9	100.0	
Missing System	3	3.1		
Total	97	100.0		

تقوم الشركة بتحديد المجالات التي تميزها عن غيرها من الشركات المنافسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاوافق بشدة	3	3.1	3.1	3.1
لاوافق	7	7.2	7.3	10.4
لاأدري	7	7.2	7.3	17.7
أوافق	61	62.9	63.5	81.3
أوافق بشدة	18	18.6	18.8	100.0
Total	96	99.0	100.0	
Missing System	1	1.0		
Total	97	100.0		

لدي الشركة اهداف وغايات استراتيجيه محدد ومكتوبه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاوافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
لاوافق	3	3.1	3.1	4.2
لاأدري	17	17.5	17.7	21.9
أوافق	57	58.8	59.4	81.3
أوافق بشدة	18	18.6	18.8	100.0
Total	96	99.0	100.0	
Missing System	1	1.0		
Total	97	100.0		

اهداف وغايات الشركة معلومه لدي جميع العاملين في الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاوافق بشدة	4	4.1	4.2	4.2
لاوافق	15	15.5	15.6	19.8
لاأدري	22	22.7	22.9	42.7
أوافق	45	46.4	46.9	89.6
أوافق بشدة	10	10.3	10.4	100.0
Total	96	99.0	100.0	
Missing System	1	1.0		
Total	97	100.0		

تضع الشركة اهدافها السنويه لجميع انشطتها وعملياتها بناءا على الاهداف الاستراتيجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	1	1.0	1.1	1.1
لا أوافق	2	2.1	2.1	3.2
لا أدري	18	18.6	19.1	22.3
أوافق	56	57.7	59.6	81.9
أوافق بشدة	17	17.5	18.1	100.0
Total	94	96.9	100.0	
Missing System	3	3.1		
Total	97	100.0		

تقوم الاداره العليا بعملية وضع واعداد خطط واستراتيجيات الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	1	1.0	1.1	1.1
لا أوافق	5	5.2	5.3	6.3
لا أدري	6	6.2	6.3	12.6
أوافق	62	63.9	65.3	77.9
أوافق بشدة	21	21.6	22.1	100.0
Total	95	97.9	100.0	
Missing System	2	2.1		
Total	97	100.0		

يتم اشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	6	6.2	6.3	6.3
لا أوافق	20	20.6	21.1	27.4
لا أدري	21	21.6	22.1	49.5
أوافق	41	42.3	43.2	92.6
أوافق بشدة	7	7.2	7.4	100.0
Total	95	97.9	100.0	
Missing System	2	2.1		
Total	97	100.0		

لدى الاداره العليا معرفه جوده بعملية التحليل الاستراتيجي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
لا أوافق	4	4.1	4.2	5.2
لا أدري	34	35.1	35.4	40.6
أوافق	44	45.4	45.8	86.5
أوافق بشدة	13	13.4	13.5	100.0
Total	96	99.0	100.0	
Missing System	1	1.0		
Total	97	100.0		

يتم اعداد خطط واستراتيجيات الشركة بناء على بيئتك ومعلومات دقيقة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	2	2.1	2.1	2.1
لا أوافق	10	10.3	10.5	12.6
لا أدري	21	21.6	22.1	34.7
أوافق	53	54.6	55.8	90.5
أوافق بشدة	9	9.3	9.5	100.0
Total	95	97.9	100.0	
Missing System	2	2.1		
Total	97	100.0		

تعتمد الإدارة العليا على تحليل سوت لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في السنة الداخلة والخارجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	10	10.3	10.6	10.6
لا أدري	44	45.4	46.8	57.4
أوافق	30	30.9	31.9	89.4
أوافق بشدة	10	10.3	10.6	100.0
Total	94	96.9	100.0	
Missing System	3	3.1		
Total	97	100.0		

تضع الشركة خططها واستراتيجياتها بناء على نتائج تحليل عناصر البيئة الخارجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	10	10.3	10.6	10.6
لا أدري	24	24.7	25.5	36.2
أوافق	46	47.4	48.9	85.1
أوافق بشدة	14	14.4	14.9	100.0
Total	94	96.9	100.0	
Missing System	3	3.1		
Total	97	100.0		

لدي الشركة خطة استراتيجيه محدد ومكتوبه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	2	2.1	2.2	2.2
لا أوافق	6	6.2	6.6	8.8
لا أدري	16	16.5	17.6	26.4
أوافق	50	51.5	54.9	81.3
أوافق بشدة	17	17.5	18.7	100.0
Total	91	93.8	100.0	
Missing System	6	6.2		
Total	97	100.0		

تضع الشركة خطط قصيره الاجل لجميع انشطتها وعملياتها لتنفيذ خطتها  
الاستراتيجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	6	6.2	6.5	6.5
لا أدري	14	14.4	15.1	21.5
أوافق	61	62.9	65.6	87.1
أوافق بشدة	12	12.4	12.9	100.0
Total	93	95.9	100.0	
Missing System	4	4.1		
Total	97	100.0		

يتم وضع خطط واستراتيجيات بديله تستخدم عند حدوث اي تغيرات في البنيه الخارجيه  
او الداخليه او انحراف في الخطط والاستراتيجيات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	10	10.3	10.6	10.6
لا أدري	40	41.2	42.6	53.2
أوافق	36	37.1	38.3	91.5
أوافق بشدة	8	8.2	8.5	100.0
Total	94	96.9	100.0	
Missing System	3	3.1		
Total	97	100.0		

تقوم ادارات واقسام الشركة بوضع خطتها السنويه بناءا على الاستراتيجية الكلية  
للشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	1	1.0	1.1	1.1
لا أوافق	2	2.1	2.1	3.2
لا أدري	9	9.3	9.5	12.6
أوافق	65	67.0	68.4	81.1
أوافق بشدة	18	18.6	18.9	100.0
Total	95	97.9	100.0	
Missing System	2	2.1		
Total	97	100.0		

تقوم الادارة العليا بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخليه لتحديد نقاط القوة والضعف  
في الاداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	4	4.1	4.3	4.3
لا أدري	22	22.7	23.4	27.7
أوافق	54	55.7	57.4	85.1
أوافق بشدة	14	14.4	14.9	100.0
Total	94	96.9	100.0	
Missing System	3	3.1		
Total	97	100.0		

تقوم الإدارة العليا بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية للشركة للتنبؤ بما يحدث من تغيرات ولاعتماد الفرص ومواجهة المخاطر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	7	7.2	7.4	7.4
لا أدري	26	26.8	27.4	34.7
أوافق	44	45.4	46.3	81.1
أوافق بشدة	18	18.6	18.9	100.0
Total	95	97.9	100.0	
Missing System	2	2.1		
Total	97	100.0		

تتمتع الشركة بموارد وامكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الاستراتيجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
لا أوافق	7	7.2	7.3	8.3
لا أدري	6	6.2	6.3	14.6
أوافق	55	56.7	57.3	71.9
أوافق بشدة	27	27.8	28.1	100.0
Total	96	99.0	100.0	
Missing System	1	1.0		
Total	97	100.0		

الثقافة التنظيمية للشركة (القيم السائدة فيها) تساعد على تطبيق الإدارة الاستراتيجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	4	4.1	4.2	4.2
لا أوافق	14	14.4	14.7	18.9
لا أدري	12	12.4	12.6	31.6
أوافق	54	55.7	56.8	88.4
أوافق بشدة	11	11.3	11.6	100.0
Total	95	97.9	100.0	
Missing System	2	2.1		
Total	97	100.0		

قيم وعادات وثقافة العاملين تساهم في تحقيق اهداف الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	2	2.1	2.1	2.1
لا أوافق	7	7.2	7.3	9.4
لا أدري	22	22.7	22.9	32.3
أوافق	42	43.3	43.8	76.0
أوافق بشدة	23	23.7	24.0	100.0
Total	96	99.0	100.0	
Missing System	1	1.0		
Total	97	100.0		

الهيكل التنظيمي الحالي للشركة يساعد على تطبيق الإدارة الاستراتيجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	3	3.1	3.2	3.2
لا أوافق	12	12.4	12.8	16.0
لا أدري	18	18.6	19.1	35.1
أوافق	50	51.5	53.2	88.3
أوافق بشدة	11	11.3	11.7	100.0
Total	94	96.9	100.0	
Missing System	3	3.1		
Total	97	100.0		

الهيكل التنظيمي الحالي للشركة يساعد على إنجاز المهام بكفاءة وفعالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	3	3.1	3.1	3.1
لا أوافق	14	14.4	14.6	17.7
لا أدري	16	16.5	16.7	34.4
أوافق	48	49.5	50.0	84.4
أوافق بشدة	15	15.5	15.6	100.0
Total	96	99.0	100.0	
Missing System	1	1.0		
Total	97	100.0		

تتسم العلاقات بين إدارات ووحدات الشركة بالتعاون والتنسيق المشترك ويسودها روح الفريق من أجل تحقيق أهداف الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	4	4.1	4.2	4.2
لا أوافق	14	14.4	14.6	18.8
لا أدري	13	13.4	13.5	32.3
أوافق	51	52.6	53.1	85.4
أوافق بشدة	14	14.4	14.6	100.0
Total	96	99.0	100.0	
Missing System	1	1.0		
Total	97	100.0		

بيئة العمل داخل الشركة ملائمة وتساعد على إنجاز المهام بكل سهولة ويسر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	3	3.1	3.1	3.1
لا أوافق	12	12.4	12.5	15.6
لا أدري	10	10.3	10.4	26.0
أوافق	53	54.6	55.2	81.3
أوافق بشدة	18	18.6	18.8	100.0
Total	96	99.0	100.0	
Missing System	1	1.0		
Total	97	100.0		

تساهم معرفة الإدارة العليا باستخدام اساليب الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية تنفيذ خطط واستراتيجيات الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	1	1.0	1.1	1.1
لا أوافق	6	6.2	6.3	7.4
لا أدري	18	18.6	18.9	26.3
أوافق	51	52.6	53.7	80.0
أوافق بشدة	19	19.6	20.0	100.0
Total	95	97.9	100.0	
Missing System	2	2.1		
Total	97	100.0		

تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي الى كفاءة اداء الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أدري	8	8.2	8.3	8.3
أوافق	53	54.6	55.2	63.5
أوافق بشدة	35	36.1	36.5	100.0
Total	96	99.0	100.0	
Missing System	1	1.0		
Total	97	100.0		

تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي الى فعالية اداء الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	1	1.0	1.1	1.1
لا أدري	5	5.2	5.3	6.3
أوافق	53	54.6	55.8	62.1
أوافق بشدة	36	37.1	37.9	100.0
Total	95	97.9	100.0	
Missing System	2	2.1		
Total	97	100.0		

تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي الى جودة الخدمات التي تقدمها الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	3	3.1	3.2	3.2
لا أدري	6	6.2	6.3	9.5
أوافق	51	52.6	53.7	63.2
أوافق بشدة	35	36.1	36.8	100.0
Total	95	97.9	100.0	
Missing System	2	2.1		
Total	97	100.0		

تطبيق الإدارة الاستراتيجية يساهم في تحقيق اهداف الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	2	2.1	2.1	2.1
لا أدري	6	6.2	6.4	8.5
أوافق	51	52.6	54.3	62.8
أوافق بشدة	35	36.1	37.2	100.0
Total	94	96.9	100.0	
Missing System	3	3.1		
Total	97	100.0		

تهتم ادارة الشركة بتدريب العاملين في جميع المجالات المتعلقة بنشاط الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	3	3.1	3.2	3.2
لا اوافق	12	12.4	12.6	15.8
لا ادري	6	6.2	6.3	22.1
اوافق	52	53.6	54.7	76.8
اوافق بشدة	22	22.7	23.2	100.0
Total	95	97.9	100.0	
Missing System	2	2.1		
Total	97	100.0		

هناك برامج تدريب لكل مستويات الادارة العليا والوسطى في مجال الادارة الاستراتيجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	9	9.3	9.5	9.5
لا اوافق	14	14.4	14.7	24.2
لا ادري	18	18.6	18.9	43.2
اوافق	40	41.2	42.1	85.3
اوافق بشدة	14	14.4	14.7	100.0
Total	95	97.9	100.0	
Missing System	2	2.1		
Total	97	100.0		

تمتلك الشركة تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات تساهم في تقديم خدمات متميزة للعملاء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق	2	2.1	2.1	2.1
لا ادري	7	7.2	7.4	9.5
اوافق	46	47.4	48.4	57.9
اوافق بشدة	40	41.2	42.1	100.0
Total	95	97.9	100.0	
Missing System	2	2.1		
Total	97	100.0		

هناك تباين واختلاف في قيم وعادات وولغة العاملين في الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	4	4.1	4.2	4.2
لا اوافق	28	28.9	29.5	33.7
لا ادري	6	6.2	6.3	40.0
اوافق	48	49.5	50.5	90.5
اوافق بشدة	9	9.3	9.5	100.0
Total	95	97.9	100.0	
Missing System	2	2.1		
Total	97	100.0		

يؤثر تباين واختلاف قيم وعادات وولغة العاملين سلبا على الاداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	9	9.3	9.6	9.6
لا اوافق	35	36.1	37.2	46.8
لا ادري	14	14.4	14.9	61.7
اوافق	22	22.7	23.4	85.1
اوافق بشدة	14	14.4	14.9	100.0
Total	94	96.9	100.0	
Missing System	3	3.1		
Total	97	100.0		

تمارس الشركة الرقبة الاستراتيجية لتحديد الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	3	3.1	3.2	3.2
لا أوافق	11	11.3	11.7	14.9
لا أدري	28	28.9	29.8	44.7
أوافق	45	46.4	47.9	92.6
أوافق بشدة	7	7.2	7.4	100.0
Total	94	96.9	100.0	
Missing System	3	3.1		
Total	97	100.0		

تقوم ادارة الشركة بالرقابة والمراجعة المستمرة للخطط والاستراتيجيات في جميع مراحلها وذلك لاجراء التعديلات او التغيير اذا اقتضى الامر ذلك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	8	8.2	8.4	8.4
لا أدري	23	23.7	24.2	32.6
أوافق	51	52.6	53.7	86.3
أوافق بشدة	13	13.4	13.7	100.0
Total	95	97.9	100.0	
Missing System	2	2.1		
Total	97	100.0		

تقدم الشركة الدعم والرعاية للمشروعات التي تخدم المجتمع الذي تعمل فيه المسنولية الاجتماعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	1	1.0	1.1	1.1
لا أوافق	2	2.1	2.1	3.2
لا أدري	5	5.2	5.3	8.5
أوافق	45	46.4	47.9	56.4
أوافق بشدة	41	42.3	43.6	100.0
Total	94	96.9	100.0	
Missing System	3	3.1		
Total	97	100.0		

تنظر الادارة العليا لمستقبل نشاط الشركة في السودان بأنه مبشر وفيه العديد من الفرص التي تساهم في تطور الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	2	2.1	2.1	2.1
لا أوافق	4	4.1	4.2	6.3
لا أدري	10	10.3	10.5	16.8
أوافق	45	46.4	47.4	64.2
أوافق بشدة	34	35.1	35.8	100.0
Total	95	97.9	100.0	
Missing System	2	2.1		
Total	97	100.0		

قوانين ولوائح الاتصالات في السودان (شروط منح الترخيص \_ الاجراءت \_ الرسوم  
التسعير او التعريفية \_ الرقابة وغيرها) تساعد على تطور نشاط الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	13	13.4	13.7	13.7
لا اوافق	29	29.9	30.5	44.2
لا ادري	19	19.6	20.0	64.2
اوافق	25	25.8	26.3	90.5
اوافق بشدة	9	9.3	9.5	100.0
Total	95	97.9	100.0	
Missing System	2	2.1		
Total	97	100.0		

قوانين ولوائح الاتصالات في السودان (شروط منح \_ الترخيص \_ الاجراءت \_ الرسوم  
التسعير او التعريفية \_ الرقابة وغيرها) تشجع على تطور قطاع الاتصالات السودانية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	12	12.4	12.6	12.6
لا اوافق	29	29.9	30.5	43.2
لا ادري	19	19.6	20.0	63.2
اوافق	27	27.8	28.4	91.6
اوافق بشدة	8	8.2	8.4	100.0
Total	95	97.9	100.0	
Missing System	2	2.1		
Total	97	100.0		

يوضح اختباري Cross tabs و Chi-Square Test للقسم الثالث من الاستبيان الأول

مدى اتسام الأداء العام للشركة بالكفاءة \* اسم الشركة

Crosstab

		اسم الشركة			Total
		Sudatel	MTN	Canar	
مدى اتسام الاداء العام للشركة بالكفاءة	ضعف	Count 3	3	3	9
		% within الشركة 7.1%	9.4%	30.0%	10.7%
	تفو	Count 39	29	7	75
	ق	% within الشركة 92.9%	90.6%	70.0%	89.3%
Total		Count 42	32	10	84
		% within الشركة 100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.508 <sup>a</sup>	2	.105
Likelihood Ratio	3.460	2	.177
Linear-by-Linear Association	3.050	1	.081
N of Valid Cases	84		

a. 3 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.07.

مدى اتسام الأداء العام للشركة بالفعالية \* إسم الشركة

Crosstab

		إسم الشركة			Total
		Sudatel	MTN	Canar	
مدى اتسام الاداء العام للشركة بالفعالية	ضعف	Count 4	5	3	12
		% within اسم الشركة 9.8%	15.6%	30.0%	14.5%
	تفو ق	Count 37	27	7	71
		% within اسم الشركة 90.2%	84.4%	70.0%	85.5%
Total		Count 41	32	10	83
		% within اسم الشركة 100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.721 <sup>a</sup>	2	.256
Likelihood Ratio	2.420	2	.298
Linear-by-Linear Association	2.457	1	.117
N of Valid Cases	83		

a. 2 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.45.

مدى تحقق الربحية خلال السنوات الثلاثة الماضية \* إسم الشركة

Crosstab

		إسم الشركة			Total
		Sudatel	MTN	Canar	
مدى تحقق الربحية خلال السنوات الثلاثة الماضية	ضعف	Count 4	20	5	29
		% within اسم الشركة 9.5%	64.5%	50.0%	34.9%
	تفو ق	Count 38	11	5	54
		% within اسم الشركة 90.5%	35.5%	50.0%	65.1%
Total		Count 42	31	10	83
		% within اسم الشركة 100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24.862 <sup>a</sup>	2	.000
Likelihood Ratio	26.810	2	.000
Linear-by-Linear Association	16.258	1	.000
N of Valid Cases	83		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.49.

مدى نمو المبيعات خلال السنوات الثلاثة الماضية \* إسم الشركة

Crosstab

			إسم الشركة			Total
			Sudatel	MTN	Canar	
مدى نمو المبيعات خلال السنوات الثلاثة الماضية	ضعف	Count	2	20	5	27
		% within إسم الشركة	5.0%	71.4%	55.6%	35.1%
	تفوق	Count	38	8	4	50
		% within إسم الشركة	95.0%	28.6%	44.4%	64.9%
Total		Count	40	28	9	77
		% within إسم الشركة	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33.800 <sup>a</sup>	2	.000
Likelihood Ratio	38.019	2	.000
Linear-by-Linear Association	22.835	1	.000
N of Valid Cases	77		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.16.

مدى قدرة الشركة على جذب الكفاءات والخبرات المتميزة والمحافظة عليها سواء كانت على مستوى الإدارة او المهندسين والفنيين او العاملين المهرة \* إسم الشركة

Crosstab

			إسم الشركة			Total
			Sudatel	MTN	Canar	
مدى قدرة الشركة على جذب الكفاءات والخبرات المتميزة والمحافظة عليها سواء كانت على مستوى الإدارة او المهندسين والفنيين او العاملين المهرة	ضعف	Count	7	19	6	32
		% within إسم الشركة	16.3%	55.9%	60.0%	36.8%
	تفوق	Count	36	15	4	55
		% within إسم الشركة	83.7%	44.1%	40.0%	63.2%
Total		Count	43	34	10	87
		% within إسم الشركة	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15.426 <sup>a</sup>	2	.000
Likelihood Ratio	16.125	2	.000
Linear-by-Linear Association	13.027	1	.000
N of Valid Cases	87		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.68.

مدى جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها الشركة لعملائها مقارنة بالمنافسين \* إسم الشركة

Crosstab

		إسم الشركة			Total
		Sudatel	MTN	Canar	
مدى جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها الشركة لعملائها مقارنة بالمنافسين	ضعف	Count 5	5	4	14
		% within إسم الشركة 11.6%	14.7%	40.0%	16.1%
	تفوق	Count 38	29	6	73
		% within إسم الشركة 88.4%	85.3%	60.0%	83.9%
Total		Count 43	34	10	87
		% within إسم الشركة 100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.916 <sup>a</sup>	2	.086
Likelihood Ratio	4.000	2	.135
Linear-by-Linear Association	3.360	1	.067
N of Valid Cases	87		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.61.

مدى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة وارتفاع معنوياتهم وولائهم للشركة \* إسم الشركة

Crosstab

		إسم الشركة			Total
		Sudatel	MTN	Canar	
مدى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة وارتفاع معنوياتهم وولائهم للشركة	ضعف	Count 6	18	4	28
		% within إسم الشركة 14.0%	56.3%	40.0%	32.9%
	تفوق	Count 37	14	6	57
		% within إسم الشركة 86.0%	43.8%	60.0%	67.1%
Total		Count 43	32	10	85
		% within إسم الشركة 100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15.114 <sup>a</sup>	2	.001
Likelihood Ratio	15.665	2	.000
Linear-by-Linear Association	8.759	1	.003
N of Valid Cases	85		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.29.

مدى تطور التقنية والتكنولوجيا المستخدمة في الشركة \* اسم الشركة

Crosstab

		اسم الشركة			Total
		Sudatel	MTN	Canar	
مدى تطور التقنية والتكنولوجيا المستخدمة في الشركة	ضعف	Count 2	3	1	6
		% within اسم الشركة 4.7%	9.1%	10.0%	7.0%
	تفوق	Count 41	30	9	80
		% within اسم الشركة 95.3%	90.9%	90.0%	93.0%
Total		Count 43	33	10	86
		% within اسم الشركة 100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	.726 <sup>a</sup>	2	.695
Likelihood Ratio	.737	2	.692
Linear-by-Linear Association	.640	1	.424
N of Valid Cases	86		

a. 3 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .70.

مدى تحقيق اهداف الشركة المخطط انجازها \* اسم الشركة

Crosstab

		اسم الشركة			Total
		Sudatel	MTN	Canar	
مدى تحقيق اهداف الشركة المخطط انجازها	ضعف	Count 4	9	3	16
		% within اسم الشركة 9.3%	28.1%	33.3%	19.0%
	تفوق	Count 39	23	6	68
		% within اسم الشركة 90.7%	71.9%	66.7%	81.0%
Total		Count 43	32	9	84
		% within اسم الشركة 100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.550 <sup>a</sup>	2	.062
Likelihood Ratio	5.705	2	.058
Linear-by-Linear Association	5.026	1	.025
N of Valid Cases	84		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.71.

مدى رضا العملاء عن مستوى خدمات وتعريف الشركة \* إسم الشركة

Crosstab

			إسم الشركة			Total
			Sudatel	MTN	Canar	
مدى رضا العملاء عن مستوى خدمات وتعريف الشركة	ضعف	Count إسم الشركة % within الشركة	2 4.7%	6 18.2%	2 20.0%	10 11.6%
	تفوق	Count إسم الشركة % within الشركة	41 95.3%	27 81.8%	8 80.0%	76 88.4%
Total		Count إسم الشركة % within الشركة	43 100.0%	33 100.0%	10 100.0%	86 100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.098 <sup>a</sup>	2	.129
Likelihood Ratio	4.346	2	.114
Linear-by-Linear Association	3.511	1	.061
N of Valid Cases	86		

a. 2 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.16.

مدى احتمال زيادة المبيعات والأرباح خلال السنوات الثلاثة القادمة \* إسم الشركة

Crosstab

			إسم الشركة			Total
			Sudatel	MTN	Canar	
مدى احتمال زيادة المبيعات والأرباح خلال السنوات الثلاثة القادمة	ضعف	Count إسم الشركة % within الشركة	2 4.7%	4 12.9%	3 33.3%	9 10.8%
	تفوق	Count إسم الشركة % within الشركة	41 95.3%	27 87.1%	6 66.7%	74 89.2%
Total		Count إسم الشركة % within الشركة	43 100.0%	31 100.0%	9 100.0%	83 100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.550 <sup>a</sup>	2	.038
Likelihood Ratio	5.499	2	.064
Linear-by-Linear Association	5.896	1	.015
N of Valid Cases	83		

a. 3 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .98.

مدى تقدير الملاك والمساهمين لأداء الشركة \* إسم الشركة

Crosstab

		إسم الشركة			Total	
		Sudatel	MTN	Canar		
مدى تقدير الملاك والمساهمين لأداء الشركة	ضعف	Count إسم within الشركة	5 12.2%	10 33.3%	4 50.0%	19 24.1%
	تفوق	Count إسم within الشركة	36 87.8%	20 66.7%	4 50.0%	60 75.9%
Total		Count إسم within الشركة	41 100.0%	30 100.0%	8 100.0%	79 100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7.519 <sup>a</sup>	2	.023
Likelihood Ratio	7.476	2	.024
Linear-by-Linear Association	7.386	1	.007
N of Valid Cases	79		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.92.

مدى الاهتمام بإجراء البحوث والدراسات ذات العلاقة بنشاط الشركة (التطوير المستمر) \* إسم الشركة

Crosstab

		إسم الشركة			Total	
		Sudatel	MTN	Canar		
مدى الاهتمام بإجراء البحوث والدراسات ذات العلاقة بنشاط الشركة (التطوير المستمر)	ضعف	Count إسم within الشركة	12 27.9%	14 42.4%	5 55.6%	31 36.5%
	تفوق	Count إسم within الشركة	31 72.1%	19 57.6%	4 44.4%	54 63.5%
Total		Count إسم within الشركة	43 100.0%	33 100.0%	9 100.0%	85 100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3.281 <sup>a</sup>	2	.194
Likelihood Ratio	3.262	2	.196
Linear-by-Linear Association	3.239	1	.072
N of Valid Cases	85		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.28.

مدى تقدير المنافسين (الشركات المنافسة) لأداء الشركة \* إسم الشركة

Crosstab

		إسم الشركة			Total
		Sudatel	MTN	Canar	
مدى تقدير المنافسين (الشركات المنافسة) لأداء الشركة	ضعف	Count 3	6	5	14
		% within إسم الشركة 7.3%	19.4%	55.6%	17.3%
	تفو ق	Count 38	25	4	67
		% within إسم الشركة 92.7%	80.6%	44.4%	82.7%
Total		Count 41	31	9	81
		% within إسم الشركة 100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.163 <sup>a</sup>	2	.002
Likelihood Ratio	10.286	2	.006
Linear-by-Linear Association	10.488	1	.001
N of Valid Cases	81		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.56.

مدى تقدير الهيئة القومية للاتصالات لأداء الشركة \* إسم الشركة

Crosstab

		إسم الشركة			Total
		Sudatel	MTN	Canar	
مدى تقدير الهيئة القومية للاتصالات لأداء الشركة	ضعف	Count 4	2	3	9
		% within إسم الشركة 10.0%	7.1%	37.5%	11.8%
	تفو ق	Count 36	26	5	67
		% within إسم الشركة 90.0%	92.9%	62.5%	88.2%
Total		Count 40	28	8	76
		% within إسم الشركة 100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.767 <sup>a</sup>	2	.056
Likelihood Ratio	4.291	2	.117
Linear-by-Linear Association	2.130	1	.144
N of Valid Cases	76		

a. 3 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .95.

في تقديركم هل تطبق الشركة عملية الإدارة الإستراتيجية في جميع عملياتها وأنشطتها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yes	40	41.2	52.6	52.6
	No	36	37.1	47.4	100.0
	Total	76	78.4	100.0	
Missing	System	21	21.6		
Total		97	100.0		

## ملحق (4)

### التحليل الإحصائي للاستبيان الثاني

#### النوع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	118	63.8	65.2	65.2
أنثى	63	34.1	34.8	100.0
Total	181	97.8	100.0	
Missing System	4	2.2		
Total	185	100.0		

#### العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20 - 30	36	19.5	19.6	19.6
31 - 40	112	60.5	60.9	80.4
41 - 50	36	19.5	19.6	100.0
Total	184	99.5	100.0	
Missing System	1	.5		
Total	185	100.0		

#### الحالة الإجتماعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متزوج	124	67.0	67.4	67.4
عازب	57	30.8	31.0	98.4
مطلق	2	1.1	1.1	99.5
أرمل	1	.5	.5	100.0
Total	184	99.5	100.0	
Missing System	1	.5		
Total	185	100.0		

#### المؤهل العلمي الذي حصلت عليه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	7	3.8	3.8	3.8
دبلوم وسيط	14	7.6	7.6	11.4
بكالوريوس	97	52.4	52.7	64.1
دبلوم عالي	18	9.7	9.8	73.9
ماجستير	48	25.9	26.1	100.0
Total	184	99.5	100.0	
Missing System	1	.5		
Total	185	100.0		

تخصصك الأكاديمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إدارة أعمال	46	24.9	25.6	25.6
	محاسبة	24	13.0	13.3	38.9
	تأمين	2	1.1	1.1	40.0
	اقتصاد	18	9.7	10.0	50.0
	هندسة	53	28.6	29.4	79.4
	حاسوب	18	9.7	10.0	89.4
	أخرى	19	10.3	10.6	100.0
	Total	180	97.3	100.0	
Missing	System	5	2.7		
Total		185	100.0		

الوظيفة الحالية التي تشغلها في الشركة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس قسم	22	11.9	12.0	12.0
	مشرف	78	42.2	42.6	54.6
	موظف	55	29.7	30.1	84.7
	أخرى	28	15.1	15.3	100.0
	Total	183	98.9	100.0	
Missing	System	2	1.1		
Total		185	100.0		

عدد سنوات خبراتكم السابقة في شركات الاتصالات / قطاع الاتصالات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	72	38.9	42.4	42.4
	05 - 10	61	33.0	35.9	78.2
	11 - 15	29	15.7	17.1	95.3
	16 - 20	6	3.2	3.5	98.8
	أكثر من 20 سنة	2	1.1	1.2	100.0
	Total	170	91.9	100.0	
Missing	System	15	8.1		
Total		185	100.0		

عدد سنوات الخدمة في الشركة الحالية التي تعمل بها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	75	40.5	40.5	40.5
	05 - 10	60	32.4	32.4	73.0
	11 - 15	49	26.5	26.5	99.5
	16 - 20	1	.5	.5	100.0
	Total	185	100.0	100.0	

الدورات التدريبية التي حصلت عليها \_ داخل الشركة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دورات تدريبية داخل الشركة	145	78.4	100.0	100.0
Missing	System	40	21.6		
Total		185	100.0		

الدورات التدريبية التي حصلت عليها \_ خارج الشركة وداخل السودان

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دورات تدريبية خارج الشركة وداخل السودان	109	58.9	100.0	100.0
Missing System	76	41.1		
Total	185	100.0		

الدورات التدريبية التي حصلت عليها \_ خارج السودان

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دورات تدريبية خارج السودان	61	33.0	100.0	100.0
Missing System	124	67.0		
Total	185	100.0		

مجال التدريب الذي حصلت عليه \_ الإدارة الإستراتيجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الإدارة الإستراتيجية	39	21.1	100.0	100.0
Missing System	146	78.9		
Total	185	100.0		

مجال التدريب الذي حصلت عليه \_ الكفاءة والفعالية وتقييم الأداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الكفاءة والفعالية وتقييم الأداء	67	36.2	100.0	100.0
Missing System	118	63.8		
Total	185	100.0		

مجال التدريب الذي حصلت عليه \_ القيادة الفعالة وتنمية القدرات الإدارية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid القيادة الفعالة وتنمية القدرات الإدارية	83	44.9	100.0	100.0
Missing System	102	55.1		
Total	185	100.0		

مجال التدريب الذي حصلت عليه \_ الإتصالات وتقانة المعلومات وما يتعلق بها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الإتصالات وتقانة المعلومات وما يتعلق بهما	82	44.3	100.0	100.0
Missing System	103	55.7		
Total	185	100.0		

مجال التدريب الذي حصلت عليه \_ أخرى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أخرى	39	21.1	100.0	100.0
Missing System	146	78.9		
Total	185	100.0		

يشارك في وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات الشركة \_ الإدارة العليا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الإدارة العليا	120	64.9	100.0	100.0
Missing System	65	35.1		
Total	185	100.0		

يشارك في وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات الشركة \_ إدارة التخطيط بالشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إدارة التخطيط بالشركة	59	31.9	100.0	100.0
Missing System	126	68.1		
Total	185	100.0		

يشارك في وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات الشركة \_ الإستشاريون والخبراء في مجال التخطيط

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أفتشاريون والخبراء في مجال التخطيط الإستراتيجي خارج الشركة	50	27.0	100.0	100.0
Missing System	135	73.0		
Total	185	100.0		

يشارك في وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات الشركة \_ الإستشاريون والخبراء في مجال التخطيط الإستراتيجي من داخل و خارج الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الإستشاريون والخبراء في مجال التخطيط الإستراتيجي داخل و خارج الشركة	50	27.0	100.0	100.0
Missing System	135	73.0		
Total	185	100.0		

يشارك في وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات الشركة \_ مدراء الإدارات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدراء الإدارات	87	47.0	98.9	98.9
رؤساء الأقسام	1	.5	1.1	100.0
Total	88	47.6	100.0	
Missing System	97	52.4		
Total	185	100.0		

يشارك في وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات الشركة \_ رؤساء الأقسام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid رؤساء الأقسام	61	33.0	100.0	100.0
Missing System	124	67.0		
Total	185	100.0		

يشارك في وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات الشركة \_ أخرى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أخرى	19	10.3	100.0	100.0
Missing System	166	89.7		
Total	185	100.0		

لديكم فكرة عن مفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	8	4.3	4.4	4.4
لا أوافق	13	7.0	7.1	11.5
لا أدرى	34	18.4	18.6	30.1
أوافق	109	58.9	59.6	89.6
أوافق بشدة	19	10.3	10.4	100.0
Total	183	98.9	100.0	
Missing System	2	1.1		
Total	185	100.0		

لديكم معرفة عن عملية التخطيط الإستراتيجي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	4	2.2	2.2	2.2
لا أوافق	21	11.4	11.4	13.6
لا أدرى	34	18.4	18.5	32.1
أوافق	109	58.9	59.2	91.3
أوافق بشدة	16	8.6	8.7	100.0
Total	184	99.5	100.0	
Missing System	1	.5		
Total	185	100.0		

لديكم معرفة عن كيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية في الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	5	2.7	2.7	2.7
لا أوافق	26	14.1	14.2	16.9
لا أدرى	70	37.8	38.3	55.2
أوافق	68	36.8	37.2	92.3
أوافق بشدة	14	7.6	7.7	100.0
Total	183	98.9	100.0	
Missing System	2	1.1		
Total	185	100.0		

لدى الشركة رؤية إستراتيجية محددة ومكتوبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	5	2.7	2.8	2.8
لا أوافق	7	3.8	3.9	6.7
لا أدرى	44	23.8	24.4	31.1
أوافق	91	49.2	50.6	81.7
أوافق بشدة	33	17.8	18.3	100.0
Total	180	97.3	100.0	
Missing System	5	2.7		
Total	185	100.0		

لدى الشركة رسالة واضحة ومكتوبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	6	3.2	3.3	3.3
لا أوافق	6	3.2	3.3	6.6
لا أدرى	24	13.0	13.2	19.8
أوافق	101	54.6	55.5	75.3
أوافق بشدة	45	24.3	24.7	100.0
Total	182	98.4	100.0	
Missing System	3	1.6		
Total	185	100.0		

رسالة الشركة معلومة لدى جميع العاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	8	4.3	4.4	4.4
لا أوافق	30	16.2	16.7	21.1
لا أدرى	37	20.0	20.6	41.7
أوافق	76	41.1	42.2	83.9
أوافق بشدة	29	15.7	16.1	100.0
Total	180	97.3	100.0	
Missing System	5	2.7		
Total	185	100.0		

رسالة الشركة معلومة لدى جميع الإطراف ، عملاء، موردين، وغيره

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	8	4.3	4.4	4.4
لا أوافق	29	15.7	15.9	20.3
لا أدرى	67	36.2	36.8	57.1
أوافق	61	33.0	33.5	90.7
أوافق بشدة	17	9.2	9.3	100.0
Total	182	98.4	100.0	
Missing System	3	1.6		
Total	185	100.0		

لدى الشركة أهداف وغايات إستراتيجية مكتوبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	5	2.7	2.8	2.8
لا أوافق	12	6.5	6.7	9.4
لا أدري	38	20.5	21.1	30.6
أوافق	92	49.7	51.1	81.7
أوافق بشدة	33	17.8	18.3	100.0
Total	180	97.3	100.0	
Missing System	5	2.7		
Total	185	100.0		

يشارك العاملون في الإدارة التشغيلية في عملية وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	16	8.6	8.7	8.7
لا أوافق	34	18.4	18.6	27.3
لا أدري	51	27.6	27.9	55.2
أوافق	70	37.8	38.3	93.4
أوافق بشدة	12	6.5	6.6	100.0
Total	183	98.9	100.0	
Missing System	2	1.1		
Total	185	100.0		

لدى الشركة خطط وإستراتيجيات مكتوبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	5	2.7	2.8	2.8
لا أوافق	7	3.8	4.0	6.8
لا أدري	44	23.8	25.0	31.8
أوافق	99	53.5	56.3	88.1
أوافق بشدة	21	11.4	11.9	100.0
Total	176	95.1	100.0	
Missing System	9	4.9		
Total	185	100.0		

تضع الشركة خططها السنوية لجميع أنشطتها وعملياتها بناءً على خططها الإستراتيجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	3	1.6	1.7	1.7
لا أوافق	8	4.3	4.4	6.1
لا أدري	45	24.3	25.0	31.1
أوافق	88	47.6	48.9	80.0
أوافق بشدة	36	19.5	20.0	100.0
Total	180	97.3	100.0	
Missing System	5	2.7		
Total	185	100.0		

تضع الشركة أهداف سنوية لجميع أوجه أنشطتها وعملياتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	4	2.2	2.2	2.2
لا أوافق	10	5.4	5.6	7.8
لا أدري	32	17.3	17.9	25.7
أوافق	93	50.3	52.0	77.7
أوافق بشدة	40	21.6	22.3	100.0
Total	179	96.8	100.0	
Missing System	6	3.2		
Total	185	100.0		

يتم إشراككم في عملية التخطيط الإستراتيجي في الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	21	11.4	11.7	11.7
لا أوافق	67	36.2	37.4	49.2
لا أدري	34	18.4	19.0	68.2
أوافق	45	24.3	25.1	93.3
أوافق بشدة	10	5.4	5.6	98.9
42	2	1.1	1.1	100.0
Total	179	96.8	100.0	
Missing System	6	3.2		
Total	185	100.0		

البيئة الداخلية للشركة ملائمة وتساعد على تفهمكم لعملية الإدارة الإستراتيجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	12	6.5	6.6	6.6
لا أوافق	40	21.6	22.1	28.7
لا أدري	35	18.9	19.3	48.1
أوافق	76	41.1	42.0	90.1
أوافق بشدة	18	9.7	9.9	100.0
Total	181	97.8	100.0	
Missing System	4	2.2		
Total	185	100.0		

قيم وعادات وثقافة العاملين تساعد على تنفيذ خطط وإستراتيجيات الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	7	3.8	3.9	3.9
لا أوافق	25	13.5	14.0	17.9
لا أدري	46	24.9	25.7	43.6
أوافق	71	38.4	39.7	83.2
أوافق بشدة	30	16.2	16.8	100.0
Total	179	96.8	100.0	
Missing System	6	3.2		
Total	185	100.0		

بيئة العمل داخل الشركة تساعد على إنجاز المهام بكل سهولة ويسر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	13	7.0	7.2	7.2
لا أوافق	32	17.3	17.7	24.9
لا أدري	24	13.0	13.3	38.1
أوافق	91	49.2	50.3	88.4
أوافق بشدة	21	11.4	11.6	100.0
Total	181	97.8	100.0	
Missing System	4	2.2		
Total	185	100.0		

الهيكل التنظيمي الحالي للشركة يساعد على إنجاز المهام بكل سلاسة ويسر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	20	10.8	11.2	11.2
لا أوافق	42	22.7	23.5	34.6
لا أدري	36	19.5	20.1	54.7
أوافق	63	34.1	35.2	89.9
أوافق بشدة	18	9.7	10.1	100.0
Total	179	96.8	100.0	
Missing System	6	3.2		
Total	185	100.0		

الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تنفيذ خطط واستراتيجيات الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	12	6.5	6.7	6.7
لا أوافق	25	13.5	14.0	20.7
لا أدري	51	27.6	28.5	49.2
أوافق	80	43.2	44.7	93.9
أوافق بشدة	11	5.9	6.1	100.0
Total	179	96.8	100.0	
Missing System	6	3.2		
Total	185	100.0		

تتسم العلاقات بين الإدارات والأقسام داخل الشركة بالتعاون ويسودها روح الفريق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	6	3.2	3.3	3.3
لا أوافق	27	14.6	14.8	18.0
لا أدري	23	12.4	12.6	30.6
أوافق	93	50.3	50.8	81.4
أوافق بشدة	34	18.4	18.6	100.0
Total	183	98.9	100.0	
Missing System	2	1.1		
Total	185	100.0		

تتمتع الشركة بموارد وإمكانيات تساعد على تطبيق خطط وإستراتيجيات الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	3	1.6	1.7	1.7
لا أوافق	14	7.6	7.8	9.5
لا أدرى	24	13.0	13.4	22.9
أوافق	86	46.5	48.0	70.9
أوافق بشدة	52	28.1	29.1	100.0
Total	179	96.8	100.0	
Missing System	6	3.2		
Total	185	100.0		

تمتلك الشركة تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الإتصالات تساهم في تقديم خدمات متميزة للعميل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	1	.5	.6	.6
لا أوافق	6	3.2	3.3	3.9
لا أدرى	12	6.5	6.7	10.6
أوافق	80	43.2	44.4	55.0
أوافق بشدة	81	43.8	45.0	100.0
Total	180	97.3	100.0	
Missing System	5	2.7		
Total	185	100.0		

هناك تباين وإختلاف في قيم وعادات ولغة العاملين في الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	11	5.9	6.0	6.0
لا أوافق	44	23.8	24.2	30.2
لا أدرى	21	11.4	11.5	41.8
أوافق	83	44.9	45.6	87.4
أوافق بشدة	23	12.4	12.6	100.0
Total	182	98.4	100.0	
Missing System	3	1.6		
Total	185	100.0		

يؤثر تباين وإختلاف قيم وعادات ولغة العاملين سلباً على الأداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	9	4.9	5.0	5.0
لا أوافق	53	28.6	29.6	34.6
لا أدرى	41	22.2	22.9	57.5
أوافق	46	24.9	25.7	83.2
أوافق بشدة	30	16.2	16.8	100.0
Total	179	96.8	100.0	
Missing System	6	3.2		
Total	185	100.0		

تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي الى كفاءة أداء الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	3	1.6	1.7	1.7
لا أدري	22	11.9	12.3	14.0
أوافق	87	47.0	48.6	62.6
أوافق بشدة	67	36.2	37.4	100.0
Total	179	96.8	100.0	
Missing System	6	3.2		
Total	185	100.0		

تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي الى فعالية أداء الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	2	1.1	1.1	1.1
لا أدري	23	12.4	12.9	14.0
أوافق	85	45.9	47.8	61.8
أوافق بشدة	68	36.8	38.2	100.0
Total	178	96.2	100.0	
Missing System	7	3.8		
Total	185	100.0		

يساهم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جودة خدمات الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	1	.5	.6	.6
لا أوافق	5	2.7	2.8	3.3
لا أدري	21	11.4	11.7	15.0
أوافق	83	44.9	46.1	61.1
أوافق بشدة	70	37.8	38.9	100.0
Total	180	97.3	100.0	
Missing System	5	2.7		
Total	185	100.0		

تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	5	2.7	2.8	2.8
لا أدري	23	12.4	12.8	15.6
أوافق	78	42.2	43.3	58.9
أوافق بشدة	74	40.0	41.1	100.0
Total	180	97.3	100.0	
Missing System	5	2.7		
Total	185	100.0		

تمارس الإدارة العليا الرقابة الإستراتيجية لتحديد الإنحرافات ومعالجتها قبل وقوعها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	6	3.2	3.4	3.4
لا أوافق	16	8.6	9.1	12.5
لا أدري	78	42.2	44.3	56.8
أوافق	60	32.4	34.1	90.9
أوافق بشدة	16	8.6	9.1	100.0
Total	176	95.1	100.0	
Missing System	9	4.9		
Total	185	100.0		

لدى الشركة جهاز قوي للرقابة على الأداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	11	5.9	6.2	6.2
لا أوافق	28	15.1	15.8	22.0
لا أدري	51	27.6	28.8	50.8
أوافق	68	36.8	38.4	89.3
أوافق بشدة	19	10.3	10.7	100.0
Total	177	95.7	100.0	
Missing System	8	4.3		
Total	185	100.0		

تسعيرة / تعريف خدمات الشركة مناسبة لجميع العملاء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	7	3.8	3.9	3.9
لا أوافق	23	12.4	12.7	16.6
لا أدري	42	22.7	23.2	39.8
أوافق	86	46.5	47.5	87.3
أوافق بشدة	23	12.4	12.7	100.0
Total	181	97.8	100.0	
Missing System	4	2.2		
Total	185	100.0		

العملاء راضون عن خدمات الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	3	1.6	1.7	1.7
لا أوافق	29	15.7	16.2	17.9
لا أدري	56	30.3	31.3	49.2
أوافق	78	42.2	43.6	92.7
أوافق بشدة	13	7.0	7.3	100.0
Total	179	96.8	100.0	
Missing System	6	3.2		
Total	185	100.0		

تقوم إدارة الشركة بتدريب العاملين في جميع المجالات المتعلقة بنشاط الشركة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	12	6.5	6.6	6.6
	لا أوافق	36	19.5	19.8	26.4
	لا أدري	19	10.3	10.4	36.8
	أوافق	90	48.6	49.5	86.3
	أوافق بشدة	25	13.5	13.7	100.0
	Total	182	98.4	100.0	
Missing	System	3	1.6		
Total		185	100.0		

نظام مرتبات وحوافز الشركة يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	25	13.5	13.9	13.9
	لا أوافق	42	22.7	23.3	37.2
	لا أدري	33	17.8	18.3	55.6
	أوافق	63	34.1	35.0	90.6
	أوافق بشدة	17	9.2	9.4	100.0
	Total	180	97.3	100.0	
Missing	System	5	2.7		
Total		185	100.0		

مستقبل نشاط الشركة في السودان مباشر وفيه العديد من الفرص التي يمكن أن تساهم في تطور الشركة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	4	2.2	2.2	2.2
	لا أوافق	11	5.9	6.0	8.2
	لا أدري	29	15.7	15.9	24.2
	أوافق	81	43.8	44.5	68.7
	أوافق بشدة	56	30.3	30.8	99.5
	23	1	.5	.5	100.0
	Total	182	98.4	100.0	
Missing	System	3	1.6		
Total		185	100.0		

إسم الشركة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sudatel	124	67.0	67.8	67.8
	MTN	23	12.4	12.6	80.3
	Canar	36	19.5	19.7	100.0
	Total	183	98.9	100.0	
Missing	System	2	1.1		
Total		185	100.0		

هل تطبيق الشركة عملية الإدارة الاستراتيجية في جميع عملياتها وأنشطتها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yes	60	32.4	46.2	46.2
	No	70	37.8	53.8	100.0
	Total	130	70.3	100.0	
Missing	System	55	29.7		
Total		185	100.0		

## ملحق (5)

يوضح أسماء الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيانات.

الرقم	الاسم واللقب	الصفة ومكان العمل
1	بروفسور/ محمد حسن حافظ	أستاذ إدارة الأعمال جامعة السودان
2	بروفسور/ احمد أبو سن	أستاذ الإدارة العامة جامعة السودان
3	بروفسور/ عبد العزيز عبد الرحيم سليمان	أستاذ إدارة الأعمال جامعة النيلين
4	الدكتور/ يعقوب علي جانقي	أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال وعميد مدرسة العلوم الإدارية جامعة الخرطوم
5	الدكتورة/ نعمات الفاضل	أستاذ مساعد ورئيس قسم إدارة الأعمال مدرسة العلوم الإدارية جامعة الخرطوم
6	الدكتور/ زكي مكي إسماعيل	أستاذ مشارك بقسم إدارة الأعمال جامعة النيلين
7	الدكتور/ عبدالله عبد الرحيم إدريس	أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال جامعة النيلين
8	الدكتور/ مرتضي طلحة حمدنا الله	أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال جامعة النيلين
9	الدكتور/ احمد عثمان إبراهيم	أستاذ مساعد ورئيس قسم إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة النيلين
10	الأستاذ/ محمود علي الزبير	أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال جامعة النيلين
11	الدكتورة/ سمية عثمان محمد عبد القادر	أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال جامعة النيلين
12	الدكتور/ فكري كباشي الأمين	أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال جامعة النيلين
13	الأستاذ/ صديق محمد عثمان	مستشار وخبير في الإحصاء والتحليل الإحصائي بالجهاز القومي للإحصاء

المصدر: إعداد الباحث، 2009م.