

الإدارة الإستراتيجية ودورها في أداء الشركات الصناعية الليبية

دراسة ميدانية على الشركة الأهلية للأسمنت - المرقب

د. شعبان هدية كريم¹

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (صياغة، تنفيذ، تقييم) في أداء الشركات الليبية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. استخدمت الدراسة طريقة العينة القصدية وتكونت عينة الدراسة من (مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام) بالشركة الأهلية للأسمنت البالغ عددهم (50) إداري. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. خلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة (صياغة، تنفيذ، رقابة) بالشركة مرتفع، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية مجتمعة وأداء الشركة. أوصت الدراسة بزيادة إدراك أهمية الإدارة الإستراتيجية بالشركة الأهلية للأسمنت وذلك بغرس الرؤية الإستراتيجية في أذهان العاملين، نشر الوعي الإستراتيجي، تدعيم عمليات المشاركة في إعداد الخطط الإستراتيجية وثقافة التخطيط الإستراتيجي، وزيادة الفعالية لتفادي الآثار السالبة التي قد تصاحب تنفيذ الإستراتيجية، إيجاد مدخل متكامل لتقييم أداء الشركة الأهلية للأسمنت، وصياغة مقاييس أداء تحقق التوازن بين جوانب الأداء المختلفة.

مفتاح الكلمات: الإدارة الإستراتيجية، الأداء، الشركة الأهلية للأسمنت

المقدمة:

في عالم تتعدد فيه المؤثرات وتنوع أشكال المنافسة وتنهال الفواصل الزمانية والمكانية بين الدول والأسواق تصبح الإستراتيجية بمثابة خيار لا بد منه وأداة لضمان إستمرار وحيوية المنشأة وفعاليتها في الأجل الطويل، وإستراتيجية المنشأة هي خطة اللعب التي تستند إليها في سعيها لتحقيق مكانة مميزة في أسواقها المختارة وزيادة قوتها التنافسية وإرضاء عملائها وزيادة قيمتها من وجهة نظر المتعاملين معها وتحقيق الأداء المرغوب.

إن الإدارة الإستراتيجية تمثل أحد محددات الأداء المرتفع، حيث أنها تساعد على تحقيق الفعالية للتصرفات الإدارية، وتمثل ثورة وتطور إيجابي في الفكر الإداري، كما أنها تساعد على تحقيق رفاهية المنشأة وإستمرارها في الأجل الطويل، فتبني المنشأة لإستراتيجية ما يؤثر على صورتها الذهنية

¹ أستاذ مساعد، كلية التجارة والاقتصاد الإسلامي، الجامعة الاسمية، shaban.ahmed022@gmail.com

ووضعها التنافسي وحجم أنشطتها ومستويات مبيعاتها وأرباحها ومن ثم قدرتها على النمو والتوسع والإزدهار.

تبنت الشركة الليبية لصناعة الأسمنت الإدارة الإستراتيجية لتحقيق الأهداف المنشودة ولحل المشكلات والعقبات الإدارية التي تواجهها عند سعيها لتحقيق أهدافها، حيث قامت بوضع أهداف طويلة المدى ذات إطار زمني قابل للتنفيذ تتمكن من خلاله تنفيذ الخطط والسياسات مستصحبه في ذلك تحليلها لبيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف وبيئتها الخارجية لإغتنام الفرص والحد من المخاطر من خلال استقلالها للمواردها المادية والبشرية بصورة مثلى تمكنها من وضع خططها وسياساتها لتحقيق أهدافها ومشاريعها وبرامجها الإدارية لتتنبؤ وضعاً مميزاً من خلال دعم وتشجيع الإبداع والابتكار بهدف البقاء والاستمرارية لتحقيق أفضل أداء.

مشكلة الدراسة:

أن استخدام الشركة الليبية للنمط التقليدي للإدارة الذي يفتقد للبعد الإستراتيجي أدى لتعثر خطواتها وبرامجها نحو التوسع والنمو وتعدد أنواع الأزمات التي تواجهها وعدم تحقيق معدلات مرضية من الأداء وتغيير وتقادم نشاطات ونواتج البعض الآخر منها في ظل تطور وتغير وتبدل المتغيرات التي تؤثر عليها وما يترتب على ذلك التأثير من تغيير في البنية التنظيمية للمنظمات وتعقيد هياكلها وتباين أهداف الشخصيات الاعتبارية والقانونية والمنظمات الأخرى التي تتعامل معها. الأمر الذي أدى إلى إتباعها لأسلوب الإدارة الإستراتيجية لكونه يقدم كثيراً من بدائل التعرف أو الحلول لمواجهة الأزمات أو لعلاج مظاهر الخلل بالإضافة إلى تقديم مفاتيح الرسملة على توجهات وقرارات المستقبل بما يضمن تحقيق مستويات مرضية من النمو والإستقرار والتطور على مستوى الشركة. يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما دور الإدارة الإستراتيجية في أداء الشركة الأهلية للأسمنت؟

يتفرع من هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

1. ما واقع الإدارة الإستراتيجية بالشركة الأهلية للأسمنت؟
2. ما دور صياغة الإستراتيجية في أداء الشركة الأهلية للأسمنت ؟
3. ما دور تنفيذ الإستراتيجية في أداء الشركة الأهلية للأسمنت ؟
4. ما دور تقييم الإستراتيجية في أداء الشركة الأهلية للأسمنت ؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال بُعدين أساسيين هما:

1 الأهمية العلمية: الإثراء العلمي للمكتبة العربية والليبية على وجه الخصوص من خلال ما تضيفه في مجالات مفاهيم الإدارة الإستراتيجية والأداء. إضافة إلى قلة الدراسات والبحوث التي تناولت الإدارة الإستراتيجية والأداء، حيث يتسم موضوع الدراسات بالحدثة والتميز العلمي والعملية على حدٍّ سواء.

2 الأهمية العملية: يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في لفت انتباه ومساعدة المسؤولين بالشركات الليبية عامة والشركة الأهلية للاسمنت - المرقب خاصة للاستفادة من هذا النوع من الإدارة لما له من دور فعال في رسم الخطط والسياسات وفق أسس علمية لمواكبة التغيرات الحدثة في بيئة الأعمال.

فرضية الدراسة:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في التعرف على دور الإدارة الإستراتيجية في أداء الشركة الأهلية للاسمنت. وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على دور صياغة الإستراتيجية في أداء الشركة الأهلية للاسمنت.
2. بيان ما دور تنفيذ الإستراتيجية في أداء الشركة الأهلية للاسمنت.
3. توضيح دور تقييم الإستراتيجية في أداء الشركة الأهلية للاسمنت.

هدف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضية الرئيسية التالية: يوجد أثر معنوي عند مستوى () للإدارة الإستراتيجية في أداء الشركة الأهلية للاسمنت. تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر معنوي عند مستوى () لصياغة الإستراتيجية في أداء الشركة الأهلية للاسمنت.
2. يوجد أثر معنوي عند مستوى () لتنفيذ الإستراتيجية في أداء الشركة الأهلية للاسمنت.
3. يوجد أثر معنوي عند مستوى () لتقييم الإستراتيجية في أداء الشركة الأهلية للاسمنت.

منهجية الدراسة:

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت الدراسة بالمنهج التاريخي.

مصادر وأدوات جمع بيانات الدراسة

تعتمد الدراسة على المصادر الأولية: وتستخدم الإستبانة لجمع البيانات، بالإضافة إلى المصادر الثانوية: الكتب، البحوث العلمية، الدراسات، التقارير، المجلات والصحف، الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

الدراسات السابقة:

دراسة ميا، وسليطين، (2007): هدفت الدراسة إلى تشخيص الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال الصناعية في الساحل السوري، دراسة أثر تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية على الأداء في منظمات الأعمال. تكون مجتمع الدراسة من المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري وعددها (13)، تم اخذ عينة عشوائية من المدراء على مستوى المنظمة والمستوى الوظيفية مكونة من (107) مديراً. خلصت نتائج الدراسة إلى ضعف مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمنظمات الأعمال الصناعية في الساحل السوري. وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمات محل الدراسة.

دراسة محلي الدين (2015): هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والمؤسسة الاقتصادية، تنبيه المسؤولين إلى أهمية الإدارة الاستراتيجية في خلق مركز تنافسي للمؤسسة الاقتصادية التي تشهد منافسة كبيرة. تمثل مجتمع الدراسة في الإداريين بالمؤسسة البالغ عددهم (300)، تم أخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من (40) مفردة. خلصت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية مرتفع في مؤسسة حضنة حليب، يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة في إبراز الميزة التنافسية بمؤسسة حضنة حليب. دراسة الديراوي، (2018): هدفت الدراسة إلى معرفة الأثر بين الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات الأهلية العاملة بقطاع غزة، مع بعين الأخذ الاعتبار مدى حاجة المنظمات إلى إحداث حالة من الريادة باعتبارها متغيراً وسيطاً ودورها في تحقيق تميز لأداء المنظمات. تكون مجتمع الدراسة من رئيس مجلس الإدارة ونائبه، والمدير التنفيذي ونائبه بالمنظمات الأهلية العاملة بقطاع غزة، تم أخذ عينة عشوائية مكونة من (250) مفردة. خلصت الدراسة إلى أن هناك تطبيقاً جيداً لأبعاد الإدارة الإستراتيجية، وجود أثر بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية (أهداف، صياغة، تطبيق، رقابة) وأداء المنظمات الأهلية العاملة بقطاع غزة.

دراسة قزة، (2018): هدفت الدراسة إلى التعرف على وصف متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة درجة تقديرات إمكانية تطبيقها. تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة طرابلس، تم اخذ عينة قصدية مكونة من (70) مفردة. خلصت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية حصلت على تقدير ضعيف مما يدل على صعوبة تطبيق الإدارة الإستراتيجية داخل الجامعة.

دراسة الأيوبي وأبوعجوة، (2020): هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإشرافية في البنوك الإسلامية العاملة في غزة، والبالغ عددهم (60) موظفاً. واستخدم

الباحثان أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن واقع الإدارة الإستراتيجية بالبنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة جاء بدرجة كبيرة جداً، توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية وتحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية، وبينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية وتحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية..

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد عرض ملخصات جهود الباحثين التي قدمت في الدراسات السابقة، حيث ساعدت الدراسات السابقة في بناء التصورات الأولية لهذه الدراسة كما شكلت بمجملها مقدمة مفاهيمية ومنهجية، وأسهمت في تكوين تصور شامل ودقيق عن متغيرات الدراسة الحالية، وقد استفاد الباحث من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بيان مدى اتفاقها أو اختلافها مع الدراسة الحالية.

كما يتبين أيضاً من استعراض الدراسات السابقة أنها لم تتناول بيئة الشركات الصناعية الليبية، وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة، أنها الدراسة الأولى التي تناولت واقع الإدارة الإستراتيجية في بيئة الشركات الصناعية الليبية وأثرها على أدائها حسب علم الباحث.

أولاً: الإطار النظري

1. الإدارة الإستراتيجية:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة التي ظهرت في نهاية القرن العشرين، وترتكز على البعد طويل الأجل من وجهة نظر المنشأة، وتهتم بالنواحي المستقبلية، وتسعى لتدعيم موقف المنظمة التنافسي من خلال العمل على خلق قيمة إضافية متواصلة مقارنة بمنافسها، وتعطي أهمية نسبية لوظيفة التسويق وأنشطة التحليل البيئي المحيطة بالمنظمة. (عبدالعظيم، 2005). وتعرف بأنها مجموعة من الأنشطة التي تنفيذ من قبل المنظمة بهدف تحسين أدائها التنافسي، في ضوء التركيز على الأهداف التنظيمية العامة، ومشاركة أصحاب المصلحة المشتركة في صنع القرار، والعمل من خلال رؤية موحدة تشمل المدى القصير والطويل نحو تحقيق الكفاءة والفاعلية بالمنظمة. (السكرانة، 2010)

يرى الكرخي (2009) إن الإدارة الإستراتيجية تمثل عمليات إدارية مستمرة شاملة موجّهة نحو صياغة وتنفيذ إستراتيجيات فعالة، وهي أسلوب منهجي للأعمال في تعاملها مع الفرص والتحديات المختلفة.

أشار Gregory (2004) إلى أن الإدارة الإستراتيجية تشتمل على التحليل، القرارات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة لخلق ميزة تنافسية والمحافظة على بقائها واستمرارها. يرى الباحث أن الإدارة الإستراتيجية منهج إداري يساعد المنظمة في تحديد أهدافها الإستراتيجية، بما يحقق رسالتها، أي أنها تتضمن رسالة المنظمة وأهدافها والسياسيات اللازمة لتحقيقها، والآليات المطلوبة لتنفيذ ومتابعة الإستراتيجية بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، استناداً على امكانياتها.

يشير كلاً من إدريس ومرسي (2002) إلي إن تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية يسهم مساهمة فعالة في تحسين أداء المنظمة ككل، حيث يساعد تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها:

- أ- تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات: فالمديرين الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط إنما يزدون من قدراتهم التنبؤية ومسؤولياتهم الإستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط ومتطلبات النجاح فيه.
- ب- القرارات الجماعية: إن عملية الإدارة الإستراتيجية التي تستند إلى العمل الجماعي سوف يترتب عليها قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي والذي يولد العديد من البدائل الإستراتيجية الجيدة ويحسن من فرص الاختيار الإستراتيجي.
- ج- مشاركة العاملين: حيث تساهم مشاركة العاملين في تكوين الإستراتيجية في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك في كل عملية تخطيط إستراتيجي وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز.
- د- توضيح الأدوار: تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها وذلك بتقليل الفجوات بين الأفراد والأنشطة.
- هـ- الحد من مقاومة التغيير: فالمشاركة تعني تحقيق الفهم والإقتناع، وتوليد الإلتزام الأخلاقي والتعهد بالتنفيذ، مما يساعد على تأييد عمليات التغيير التي قد تنشأ عند استخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة لتبني إستراتيجيات محددة.
- و- وضوح الرؤية المستقبلية: حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في الغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.

- ز- تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل: إن منظمات الأعمال لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير إلا أنها يمكنها ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.
- ح- تدعيم المركز التنافسي: فالإدارة الإستراتيجية تقوي من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية، حيث تنجح المنظمات التي تعتنق الفكر الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.
- ط- التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات: تساعد الإدارة الإستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.
- ي- القدرة على إحداث التغيير: تعتمد الإدارة الإستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل، فالقائمون على صياغة الإستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه باعتباره شيئا مرغوبا يبعث على التحدي وليس معوقا لتحقيق الأهداف.
- ك- تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية: إن قدرة التنظيم على تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطه من خلال الإدارة الإستراتيجية تعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على الأسهم.
- مما سبق يتضح أن هنالك العديد من الفوائد التي تعود على المنظمة جراء تبنيها لمبادئ الإدارة الإستراتيجية، هذه الفوائد لا تنحصر في الجوانب المادية فقط وإنما تمتد إلى الجوانب السلوكية أيضا.
- يرى مساعدة، (2013) أن الإدارة الإستراتيجية ثلاثة مراحل أساسية (صياغة، تنفيذ، تقييم)، يمكن تناولها كما يلي:

صياغة الإستراتيجية:

تعني وضع وتحديد غايات المنظمة وأهدافها الرئيسية في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة وتحديد رسالة المنظمة من خلال تحليل العوامل الداخلية والخارجية والاستفادة من نقاط القوة، وتقليص نقاط الضعف، ومراعاة الفرص والمميزات بالبيئة الخارجية وتقليل أثر المعوقات والمخاطر، وأيضا تشتمل علي تحديد الإستراتيجيات البديلة، ثم اختيار البديل الإستراتيجي المناسب. (المغربي، 1999)

تنفيذ الإستراتيجية:

يشير مذكور (2000) إلى أنها المرحلة قبل الأخيرة من عمليات (مكونات) الإدارة الإستراتيجية، وأن أحد أهداف التنفيذ هو تحويل الإستراتيجية التي تم اختيارها إلى أفعال ملموسة ذات دلالة واضحة. فتنفيذ الإستراتيجية " يتعلق بتحويل وترجمة الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وهذه العمليات تتطلب تغيرات داخل الثقافة التنظيمية والهياكل ونظم الإدارة داخل التنظيم ككل".

رقابة وتقييم الإستراتيجية:

يرى مرسى (2003) بأنها عملية يتم بمقتضاها متابعة أنشطة المنظمة ونتائجها ومقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب، ويعتمد المديرون في جميع المستويات على المعلومات المستمدة من عملية المتابعة والرقابة في إنجاز الإجراءات التصحيحية اللازمة.

2. الأداء:

يشير كلاً من Schermerhorn, Osborn, Hunt (2000) إلى أنه النواتج المتحققة من مجمل تفاعل نشاطات المنظمة لمواردها، والذي تمثل بإمكانية المنظمة في الحصول على أشخاص جيدين والاحتفاظ بالنتائج الجيدة). وعرفه (Miller & Brimley, 1990) بأنه انعكاس للطريقة التي يتم فيها استعمال المنظمة لمواردها البشرية والمادية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، كما يرى (Kosmidou, & Zopounidis, 2008) بأنه تلك النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

يرى كل من (Tapinos, Dyso& Medow, 2005 : 371) بأن أهمية معرفة أداء المنظمة

يمكن أن يستخدم من أجل:

- أ- توجيه تخصصات الموارد.
- ب- تقييم الأداء الإداري.
- ج- مساعدة المدراء في تشخيص الأداء الجيد.
- د- يوضح حقيقة المبادلات بين الربح والاستثمار.
- هـ- ضمان أن إدارة المنظمة تعرف الوقت المناسب للتدخل في الأعمال المتدهورة.
- و- التأكيد على مستوى التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات.
- ز- مناقشة انسجام تقسيمات الهيكل في التنفيذ.
- ح- الإطلاع على معرفة حال المشاركين في التنفيذ لملاحظة الدوافع والاتجاهات لدى الأفراد.

أن أهمية الأداء تأتي من كونه يعبر عن قابلية المنظمة على خلق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات المجموعة المهمة بالمنظمة، يعده ممثلاً للمدى الذي تستطيع فيه المنظمة أن تنجز مهمة بنجاح أو تحقق هدفاً بتفوق (عبيد ، 2000). وفي ضوء الأهمية حدد العديد من الباحثين أهدافاً للأداء يسعى إلى تحقيقها حيث أشار إليها (الكرخي ، 2001) بالآتي:

- أ- تمكين الإدارة العليا من الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقويمية شاملة .
- ب- الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق أعلى العوائد بأقل التكاليف بنوعية جيدة.
- ج- تقويم شامل للاقتصاد الوطني بالاعتماد على نتائج تقويم كل مشروع مروراً بالصناعة فالقطاع .
- د- وتوفير قاعدة معلوماتية كبيرة تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة والواقعية
- هـ- تحديد مواقع الخلل والضعف في نشاط المنظمة والعمل على التخلص منها من خلال وضع الحلول المناسبة لها بعد تحليلها ومعرفة مسبباتها.

ثانياً: الدراسة الميدانية

1. الإجراءات المنهجية للدراسة

مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في الإداريين بالشركة الأهلية للأسمنت المرقب وتم اختيار قصدية شملت (مدراء الإدارات ورؤوسا الأقسام) البالغ عددهم (50) إداري وزعت عليهم الاستبانة وقد استجاب للدراسة بنسبة استجابة بلغت (100%).

الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم تفرغ وتحليل بيانات الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- أ. أدوات التحليل الإحصائي الوصفي الذي تستخدم فيه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بما يفيد في وصف عينة الدراسة واتجاهاتها.
- ب. اختبار (ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- ج. اختبار كولموجروف – سمرنوف (1-Sample K-S) لمعرفة طبيعة البيانات وهل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- د. تحليل الانحدار: تم استخدام تحليل الانحدار (المتعدد) لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة.

الثبات والصدق الإحصائي لأداة الدراسة

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات والصدق الإحصائي حيث أن القيمة الإحصائية المقبولة له 60% وبالتالي فإن القيمة التي تزيد عنه هي قيمة جيدة جداً، وأن معامل الثبات الكلي بلغ (0.783). كذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل مجال حيث قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبانة (0.884)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

2. نتائج تحليل البيانات الشخصية

توزيع أفراد العينة حسب العمر: إن الفئة العمرية "40 وأقل من 50 سنة" شكلت تقريباً ثلث أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (17) ونسبة (34%)، تليها الفئة العمرية "30-40 سنة" حيث بلغ عددهم (11) ونسبة (22%) من إجمالي أفراد العينة وأقل فئة كانت للفئة العمرية "50 سنة فأكثر" شكلوا نسبة (10%) من أفراد العينة.

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي: تنوعت فئاته وبلغ أعلى عدد (32) لفئة "بكالوريوس" شكلوا نسبة (64%) ثم تليها الفئة من حملة الماجستير حيث بلغت عددهم (23) بنسبة مئوية (26%). وكان أقل عدد لفئة حملة الدرجة العلمية "دكتوراه"، إذ بلغ عددهم (2) بنسبة (4%).

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة: تشير النتائج بأن الفئة "أقل من خمس سنوات" تشكل نسبة (16%) من توزيع أفراد العينة لهذا المتغير وبعده (8) أفراد، تليها فئة "16 سنة فأكثر" حيث بلغ تعدادها (10) مستجيبين بنسبة بلغت (20%) أما الفئة "من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة" فبلغ عددها (15) مستجيب وشكلت ما نسبته (30%)، وأكبر عدد بلغ (17) لفئة "من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنة" وشكلت ما نسبته (34%) من الأفراد المستجيبين للدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف - سمرنوف (1-Sample K-S))

تم استخدام اختبار كولموجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويبين الجدول (1) ذلك.

جدول (1): اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة

| محتوى المحور | قيمة Z | قيمة مستوى الدلالة | النتيجة |
|--------------------|--------|--------------------|----------------------|
| صياغة الإستراتيجية | 1.162 | 0.134 | يتبع التوزيع الطبيعي |
| تنفيذ الإستراتيجية | 1.066 | 0.206 | يتبع التوزيع الطبيعي |

| | | | |
|--------------------|-------|-------|----------------------|
| رقابة الإستراتيجية | 0.961 | 0.314 | يتبع التوزيع الطبيعي |
| الأداء | 0.532 | 0.940 | يتبع التوزيع الطبيعي |

يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة $0.05 <$

يلاحظ من الجدول (1) نتائج اختبار (كولموجروف- سمرنوف) حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبار المعلمية.

3. التحليل الإحصائي للبيانات ومناقشة النتائج:

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة، وعرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة واختبار فرضياتها، ولغرض عرض نتائج الدراسة صنفنا على النحو التالي:

أ. النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة:

ما واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالشركة؟

للإجابة على هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة، حول واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية، والمتمثلة بـ(صياغة، تنفيذ، رقابة)، كما مبينة بالجدول (2).

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإدارة الإستراتيجية

| م | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية |
|---|----------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| | صياغة الإستراتيجية | 4.22 | 0.41 | 1 | مرتفعة |
| | تنفيذ الإستراتيجية | 4.18 | 0.52 | 2 | مرتفعة |
| | رقابة الإستراتيجية | 3.69 | 0.39 | 3 | مرتفعة |
| | الإدارة الإستراتيجية | 4.03 | 0.44 | - | مرتفعة |

يلاحظ من الجدول (2) ارتفاع المتوسط الحسابي العام لمتغير (الإدارة الإستراتيجية)، حيث بلغ (4.03) بانحراف معياري قدره (0.44)، وتبين أن المتوسط الحسابي أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات، وتدل هذه النتيجة على أن تقديرات العينة المبحوث بالشركة حول واقع الإدارة الإستراتيجية كانت إيجابية، وهذا يعني أن مستوى التقييم كان مرتفعاً من وجهة نظرهم.

كما يتضح من الجدول (2) أن حصول مجال (صياغة الإستراتيجية)، على المرتبة (الأولى)، حيث جاء بمتوسط حسابي (4.22) وبانحراف معياري قدره (0.41)، وجاء مجال (تنفيذ الإستراتيجية) في المرتبة (الثانية)، بمتوسط حسابي (4.18) وبانحراف معياري (0.52) وأخيراً جاء مجال (الرقابة الإستراتيجية) بمتوسط حسابي (3.69)، وبانحراف معياري (0.39).

ب. النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

لاختبار الفرضيات تم استخدام توفيقات لنماذج الانحدار المتعدد حيث المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية، والمتغير التابع: الأداء ولغرض التحقق من صلاحية النموذج، كما يبين الجدول (3).

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإستراتيجية في أداء الشركة الأهلية للاسمنت

لاختبار هذه الفرضية أجري تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج من خلال قياس أثر أبعاد الإدارة الإستراتيجية مجتمعة على أداء الشركة الأهلية للاسمنت، كما مبين بالجدول (3)

جدول (3): نتائج تحليل الانحدار للتأكد لقياس أثر أبعاد الإدارة الإستراتيجية مجتمعة في أداء

الشركة

| المتغيرات المستقلة | معامل الانحدار | قيمة (T) | قيمة Sig | الدلالة |
|--|----------------|----------|----------|---------|
| المتغير الثابت | 0.648 | 3.783 | 0.000 | دالة |
| أبعاد الإدارة الإستراتيجية | 0.837 | 19.249 | 0.000 | دالة |
| معامل التحديد = (0.616) معامل التحديد المعدل (0.614)، قيمة Sig (0.000) | | | | |

يلاحظ من الجدول (3) أن قيمة Sig المحسوبة تساوي (0.000)، وهي أقل من قيمة (0.05)، وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.614)، أي أن ما نسبته (61.4%) من التغير في الأداء يعود للتغير في المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية، والنسبة المتبقية (38.6%)، تعود للتغير في عوامل أخرى، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للإدارة الإستراتيجية في أداء الشركة محل الدراسة وبناء عليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر معنوي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لصياغة الإستراتيجية في أداء الشركة الأهلية للاسمنت.

لاختبار هذه الفرضية أجري تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير صياغة الإستراتيجية على أداء الشركة الأهلية للاسمنت، كما مبين بالجدول (4)

جدول (4): نتائج تحليل الانحدار لأثر صياغة الإستراتيجية في أداء الشركة

| المتغيرات المستقلة | معامل الانحدار | قيمة (T) | قيمة Sig | الدلالة |
|--|----------------|----------|----------|----------|
| المتغير الثابت | 0.187 | 0.218 | 0.829 | غير دالة |
| صياغة الإستراتيجية | 0.916 | 4.792 | 0.000 | دالة |
| معامل التحديد = (0.489) معامل التحديد المعدل (0.468)، قيمة Sig (0.000) | | | | |

يلاحظ من الجدول (4) أن قيمة Sig المحسوبة تساوي (0.000)، وهي أقل من قيمة (0.05)، وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.468)، أي أن ما نسبته (46.8%) من التغير في الأداء يعود للتغير في المتغير المستقل صياغة الإستراتيجية، والنسبة المتبقية (53.2%)، تعود للتغير في عوامل أخرى، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لصياغة الإستراتيجية في أداء الشركة محل الدراسة وبناء عليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر معنوي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ الإستراتيجية في أداء الشركة الأهلية للاسمنت.

لاختبار هذه الفرضية أجري تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير تنفيذ الإستراتيجية على أداء الشركة الأهلية للاسمنت، كما مبين بالجدول (5)

جدول (5): نتائج تحليل الانحدار لأثر تنفيذ الإستراتيجية في أداء الشركة محل الدراسة

| المتغيرات المستقلة | معامل الانحدار | قيمة (T) | قيمة Sig | الدلالة |
|--|----------------|----------|----------|----------|
| المتغير الثابت | 0.152 | 0.759 | 0.449 | غير دالة |
| تنفيذ الإستراتيجية | 0.965 | 18.838 | 0.000 | دالة |
| معامل التحديد = (0.655) معامل التحديد المعدل (0.653)، قيمة Sig (0.000) | | | | |

يلاحظ من الجدول (5) أن قيمة Sig المحسوبة تساوي (0.000)، وهي أقل من قيمة (0.05)، وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.653)، أي أن ما نسبته (65.3%) من التغير في الأداء يعود للتغير في المتغير المستقل تنفيذ الإستراتيجية، والنسبة المتبقية (34.7%)، تعود للتغير في عوامل أخرى، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لتنفيذ الإستراتيجية في أداء الشركة محل الدراسة وبناء عليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر معنوي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الإستراتيجية في أداء الشركة الأهلية للاسمنت.

لاختبار هذه الفرضية أجري تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير تقييم الإستراتيجية على أداء الشركة الأهلية للاسمنت، كما مبين بالجدول (6)

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار لأثر تقييم الإستراتيجية في أداء الشركة محل الدراسة

| المتغيرات المستقلة | معامل الانحدار | قيمة (T) | قيمة Sig | الدلالة |
|--|----------------|----------|----------|----------|
| المتغير الثابت | 0.872 | 1.497 | 0.154 | غير دالة |
| تقييم الإستراتيجية | 0.808 | 4.860 | 0.000 | دالة |
| معامل التحديد = (0.596) معامل التحديد المعدل (0.571)، قيمة Sig (0.000) | | | | |

يلاحظ من الجدول (6) أن قيمة Sig المحسوبة تساوي (0.000)، وهي أقل من قيمة (0.05)، وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.571)، أي أن ما نسبته (57.1%) من التغير في الأداء يعود للتغير في المتغير المستقل تقييم الإستراتيجية، والنسبة المتبقية (32.9%)، تعود للتغير في عوامل أخرى، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لتقييم الإستراتيجية في أداء الشركة محل الدراسة وبناء عليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل.

أولاً: النتائج

يمكن تلخيص أهم الإستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بما يأتي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة (صياغة، تنفيذ، تقييم) بالشركة مرتفع. توافقت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (محي الدين، 2015)، ودراسة (الديراوي، 2018)، التي أشارت إلى وجود تطبيق جيد، ودراسة (الأيوبي وأبوعجوة، 2020)، وتعارض مع دراسة كلاً من (ميا، وسليطين، 2007)، ودراسة (قزة، 2018).
2. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية مجتمعة وأداء الشركة. تتوافق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (ميا، وسليطين، 2007)، ودراسة (محي الدين، 2015)، ودراسة (الديراوي، 2018)، ودراسة (الأيوبي وأبوعجوة، 2020).
3. أكدت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى لصياغة الإستراتيجية في أداء الشركة. تتوافق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (ميا، وسليطين، 2007)، ودراسة (محي الدين، 2015)، ودراسة (الديراوي، 2018)، ودراسة (الأيوبي وأبوعجوة، 2020).
4. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى لتنفيذ الإستراتيجية في أداء الشركة. تتوافق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (ميا، وسليطين، 2007)، ودراسة (محي الدين، 2015)، ودراسة (الديراوي، 2018)، ودراسة (الأيوبي وأبوعجوة، 2020).

5. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى لتقييم الإستراتيجية في أداء الشركة. تتوافق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (ميا، وسليطين، 2007)، ودراسة (معي الدين، 2015)، ودراسة (الديراوي، 2018)، ودراسة (الأيوبي وأبوعجوة، 2020)..

ثانياً: التوصيات

بناء على نتائج الدراسة يوصى الباحث بالآتي:

1. زيادة إدراك أهمية الإدارة الإستراتيجية بالشركة الأهلية للأسمنت وذلك بغرس الرؤية الإستراتيجية في أذهان العاملين، نشر الوعي الإستراتيجي، تدعيم عمليات المشاركة في إعداد الخطط الإستراتيجية وثقافة التخطيط الإستراتيجي، وزيادة الفعالية لتفادي الآثار السالبة التي قد تصاحب تنفيذ الإستراتيجية.
2. الاهتمام بمشاركة العاملين بالشركة الأهلية للأسمنت في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها لأن ذلك يعتبر عاملاً رئيسياً في إنجاح الممارسات الإستراتيجية ويساعد على الاقتناع بها وقبولها والحماس لتخفيف حدة المركزية.
3. إيجاد نظام متكامل للمعلومات الإدارية بما يحسن من الأداء بالشركة الأهلية للأسمنت ويوفر المعلومات الملائمة والمطلوبة في الوقت المناسب خاصة عن التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
4. أن تقوم الشركة الأهلية للأسمنت بعملية متابعة أدائها للأعمال المختلفة التي تقوم بها، ومعرفة هل تمت بالصورة السليمة.
5. إيجاد مدخل متكامل لتقييم أداء الشركة الأهلية للأسمنت، وصياغة مقاييس أداء تحقق التوازن بين جوانب الأداء المختلفة.

المراجع

1. إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسي، جمال الدين محمد (2002): الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
2. الأيوبي، منصور محمد، وأبوعجوة، رامي مساعد، (2020): دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث، المجلد2، العدد9، برلين.

3. الديراوي، أيمن حسن، (2018): أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات: زيادة المنظمات كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
4. السكارنة، بلال (2010): الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان.
5. الكرخي، مجيد (2001): مدخل إلى تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية، إدارة الشؤون الثقافية العامة، بغداد.
6. الكرخي، مجيد (2009): الإدارة الإستراتيجية عرض نظري تطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
7. المغربي، بد الحميد عبد الفتاح (1999): الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
8. عبد العظيم، محمد حسن (2005): دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية بالمنشآت، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 1.
9. عبيد، عبد السلام إبراهيم (2004): عوامل النجاح الحرجة وأثرها في الأداء الاستراتيجي: بمنظور إدارة الجودة الشاملة دراسة تحليلية لآراء عينة في قطاع الصناعة المصرفية الخاص في العراق، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد.
10. قزة، حميد أبوصاع، (2018): متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية في جامعة طرابلس ليبيا، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية، مالانج - اندونيسيا.
11. محي الدين، مرزوقي، (2015): دور الإدارة الإستراتيجية في إبراز الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر.
12. مدكور، فوزي شعبان (2000): الإدارة الإستراتيجية، دن، القاهرة.
13. مرسي، محمد نبيل (2003): الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
14. مساعدة، ماجد (2013): الإدارة الإستراتيجية مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، دار المسيرة، عمان.
15. ميا، علي، وسليطين، سوما (2007): الإدارة الإستراتيجية ودورها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العاملة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد الثاني، دمشق.

16. Gregory G. Dess, Strategic Management (text and cases), Grow Hill ,Irwin,2004.
17. Kosmidou, Kyriaki & Zopounidis, Constantin, (Measurement of Bank Performance in Greece) South –Eastern Europe Journal of Economics 1 (2008).
18. Schermerhorn J., Hunt, James G., Osborn, Richard N., (Organization behavior), 7th Ed, Inc New York, 2000
19. Scott, W Richard & Davis, Gerald F., (Organizations and organizing: Rational, Naturai, and open system perspectives), U.S.A, prentice Hall, 2007
20. Tapinos E ., Dyson R ., Medow S (the Impact of Performance Measurement in Strategic planning “ International Journal of Productivity and Performance Management) Vol . 54 No . 5 / 6 ., 2005