

العلاقة بين المهارات القيادية وفعالية القرارات الإستراتيجية
(بالتطبيق علي مجموعة شركات جياذ)

عثمان السيد عمر عباس

أ. د. عبد العزيز عبد الرحيم سليمان
إستاذ إدارة الأعمال
كلية الدراسات العليا - جامعة النيلين

العلاقة بين المهارات القيادية وفعالية القرارات الإستراتيجية (بالتطبيق علي مجموعة شركات جيااد)

ملخص :

تهدف هذه الورقة البحثية إلي قياس العلاقة بين المهارات القيادية وفعالية القرارات الاستراتيجية في مجموعة شركات جيااد السودانية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة علي عينة قصدية ممثلة في متخذي القرار الإستراتيجي في مجموعة شركات جيااد الصناعية ممثلة في المدير العام ومدراء الإدارات ومدراء الأقسام، حيث قام الباحث بتوزيع عدد خمسة وثلاثون استبانة، وكانت الاستثمارات الصحيحة ستة وعشرون استمارة بنسبة استجابة ٧٤,٢%، وقد توصلت الورقة البحثية إلي وجود درجة ارتباط عالية بين المهارات القيادية الفكرية وفعالية القرار المتخذ، ووجود علاقة ارتباط متوسطة بين المهارات القيادية الفنية والسلوكية من ناحية وفعالية القرارات الاستراتيجية من ناحية أخرى.

١- مقدمة :

في ظل الإتجاهات الحديثة في منظمات الأعمال العصرية دعت الحاجة إلى استخدام التوجهات الإدارية التي ساعدت علي إحداث ثورة تطويرية في منظمات الأعمال في بيئة الأداء التنظيمية، وأهم هذه الإتجاهات هي النهج الإستراتيجي في الإدارة وما تعاقبه من مصطلحات حديثة خدمت الإدارة الإستراتيجية لمجابهة تحديات العصر وتطوير السياق الإداري.

ويعرف (الجزيري) ^(١) القرارات الإستراتيجية بأنها تلك القرارات التي تتضمن عملية تحديد ما يجب أن تكون عليه الأهداف العامة للنظام، وأن هذا النوع من القرارات يحاول تقديم الإجابة علي سؤال رئيسي يتعلق بما هو غرض النظام وبمعنى آخر إلي أين يجب أن يسير هذا النظام. ومن ناحية أخرى فلقد عرف (شيرلي) ^(٢) القرار الإستراتيجي علي أنه اختيار تتمثل خصائصه في أنه : يحدد

(١) خيرى علي الجزيري ، وظيفة التخطيط، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٣، ص ٧٢.

(٢) Shirley R C " Limiting The Scope Of Strategy، Adecisions Based Apprqach " Academy Of Management Reiew (No 21982)268.

علاقة المنظمة ببيئتها ، ينظر للمنظمة كوحدة واحدة ، يتأثر بالوظائف التنظيمية المختلفة ، ضروري لنجاح المنظمة. أما (Thomas) ^(١) فيعرف القرارات الاستراتيجية على أنها قرارات ذات هيكل محدود ومداهما الزمني طويل وذات تطبيقات سياسية وحساسة للتغيرات البيئية وتؤثر على العديد من أجزاء المنظمة. ومما سبق يمكن للباحث القول أن القرار الاستراتيجي هو قرار غير روتيني وغير مبرمج ومعقد يحدد اتجاه المنظمة في الأجل الطويل، ويترتب عليه إعادة تخصيص الموارد الأساسية للمنظمة واتخاذ العديد من القرارات في المستويات الإدارية الأدنى.

وعلى الجانب الآخر تشكل القيادة محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء. وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز. وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز.

ومن هنا تركز الورقة البحثية الحالية على قياس العلاقة بين مستوي المهارات القيادية (المهارات الفنية والسلوكية والفكرية) من ناحية ، وفاعلية القرارات الاستراتيجية المتخذة في شركات جيا من ناحية أخرى.

٢ مشكلة البحث :

تعد عملية صنع القرار الاستراتيجي من أكثر مجالات البحوث الإدارية نشاطاً والعديد من الكتاب يشعرون أن المعرفة المتاحة عن عملية صنع القرار الاستراتيجي ما زالت محدودة ، بالإضافة إلى ذلك فإن البحوث التي قامت بفحص هذا المجال الهام قد

(٢) Thomas H " Strategic Decisions Analyses Applied Decisions Analyses And Its Role In The Strategic Management Process, Strategic Management Journal (1980 P. 156.

نتج عنها نتائج متعارضة وربما يرجع ذلك إلى استخدام نماذج بسيطة للغاية في دراسة ظاهرة معقدة.

إن صناعة القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال تحتاج إلى استخدام مجموعة من السلطات الرسمية وغير الرسمية ، وذلك عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين ، والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين مجموعة من المهارات من خلال استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق أهداف المنظمة.

وعلى هذا الأساس برزت مشكلة الورقة البحثية الحالية في التساؤل الرئيسي التالي : هل هناك علاقة بين مستوى المهارات القيادية من ناحية ، وفاعلية القرارات الاستراتيجية المتخذة من ناحية أخرى.

٣- فروض البحث :

في ضوء الدراسات السابقة ومشكلة الورقة البحثية، قام الباحث بصياغة الفرض التالي :

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المهارة القيادية وفاعلية القرارات الاستراتيجية المتخذة في شركات جياذ الخاضعة للدراسة.

٤- أهمية البحث :

تتبع أهمية الورقة البحثية الحالية مما يترتب عليه من مساهمات ذات فائدة من الناحيتين العلمية والعملية، ويمكن توضيح ذلك كما يلي :

١/٤- تمثل هذه الورقة البحثية إضافة للكتابات العلمية حيث تتعرض لطبيعة العلاقة بين القرارات الاستراتيجية والمهارات القيادية في شركات جياذ، وهذا ما لم يتم تناوله من جانب الكتابات السابقة في السودان.

٢/٤- من الناحية العملية فإن نتائج الورقة البحثية المتوقعة يمكن أن تساعد المسؤولين في شركات جياذ في تطوير عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطتها وبالأخص الممارسات الخاصة بكل من الأنشطة الوظيفية وكذلك المتعلقة بالعملاء. والتي تساعد في النهاية على رفع الأداء الكلي لشركات جياذ.

٥- أهداف البحث :

- ١/٥- تقديم إطار تحليلي متكامل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بتوفير ربط منطقي بين اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمهارات القيادية.
- ٢/٥- بيان الأهمية الكبيرة للمهارات القيادية ودورها في صناعة القرارات الاستراتيجية لكونها تعبر عن الرغبة في تحقيق أهداف المنظمة في ظروف تنافسية وأثر تلك القرارات علي الأداء المؤسسي.

٦- الإطار النظري والدراسات السابقة :

على الرغم من الاجتهادات النظرية والدراسات التجريبية التي سبقت في موضوع الإدارة الاستراتيجية ، لتحديد مفهومها وخصائصها والوقوف على متطلبات تطبيقها وأبعادها ونتائجها، إلا أن محاولة الربط بين القرارات الاستراتيجية والمهارات القيادية لم تتل القسط الكافي من الدراسة والتحليل. ويهدف هذا الجزء من الورقة البحثية إلي تناول البحوث السابقة في موضوعي القرارات الاستراتيجية والمهارات القيادية، حيث تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت مفهومي المهارات القيادية والتفكير الاستراتيجي، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

١/٦- المهارات القيادية :

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعد على القدرة علي اتخاذ القرارات بصفة عامة والقرارات الاستراتيجية بصفة خاصة ، وهذه المهارات يمكن توضيحها كما يلي :

١/١/٦- المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا لياه ، ملما بأعمال مرءوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها ، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها ، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل. (٣)

(1) Patrick Joseph Ward, A study of Organizational Variables Affecting Worker Empowerment , PHD Thesis, University of Miami, 1993, pp.3-7

٢/١/٦-المهارة الإنسانية:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات. (٢)

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحابّة متعاطفة.

٣/١/٦-المهارة التنظيمية :

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخطتها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة. وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية. (١)

٤/١/٦-المهارة الفكرية :

(2) Linda Kaye Honold, The Empowerment Organization: A consideration of professional and theoretical alternatives , Phd Thesis, The Fielding Institute, 1999, pp.2-4

(1) Marie Fiedler Anne., The Effect of Vision Congruence on Employee Empowerment , commitment , Satisfaction , and performance , dissertation Abstracts International, vol.54 No.4, 1993, pp. 2-5

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف. (١)

٢/٦ - صناعة القرارات الاستراتيجية :

تختلف القرارات الاستراتيجية عن القرارات غير الاستراتيجية، وأهمية التفرقة هي إظهار الاختلاف بين المنظمات التي تدار استراتيجياً والمنظمات التي لا تدار استراتيجياً، وتتعرض بالتالي للفشل، وهناك نواحٍ معينة تميز القرارات الاستراتيجية وهي :

١- الاهتمام بالعمل :

تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى زيادة رضا العميل، ومحاولة جذب به إلى المنظمة، وذلك عن طريق زيادة المنافع التي تقدمها إليه وزيادة درجة إشباعه، وفي سبيل ذلك تتخذ القرارات في كل المجالات لتحقيق هذه الغاية. (١)

٢- الاهتمام بالتغيرات البيئية :

تهتم الإدارة الاستراتيجية برصد والتنبؤ بالتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية وقياس حجم وقوة هذا التغيير، فالتغيير هو الذي يخلق الفرص والتهديدات سواءً أكان تغييراً داخلياً أو خارجياً، والقرارات الاستراتيجية تعمل على تعديل اتجاهات المنظمة لتصبح أكثر موائمة مع التغيرات الحالية والمتوقعة. (٢)

٣- التأثير طويل الأجل :

(٢) وجيه عبد الستار نافع، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على بنوك القطاع العام التجارية المصرية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٢٠٠٦، ص ص ١٢٤ - ١٢٩.

(3) Bonn, Ingrid "Strategic Thinking as a core Competency" Management Decision, Vol. 39 (1) 2001:

(2) طارق محمد السويدان، ومحمد أكرم العدلوني، كيف تكتب خطة استراتيجية،

قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٤.

تتضمن الإدارة الاستراتيجية قرارات ذات أثر طويل الأجل مثل الدخول في مشروعات مشتركة أو إضافة منتج جديد أو فتح منافذ توزيع أو شراء مصانع المنافسين، كلها قرارات يبقى أثرها لفترة طويلة ويصعب تغييرها بدون تكلفة عالية إذا ما قورنت بغيرها من القرارات غير الاستراتيجية. ونظرًا لخطورة القرارات الاستراتيجية فإن اتخاذها يتطلب إجراءات و ضمانات تنظيمية للتأكد من أنها تتم بأفضل ما يمكن، وذلك عن طريق مدخلين هما: (١)

أ. مدخل اشتراك الوظائف "Cross Functional": ويعني ضرورة اشتراك المسؤولين عن الوظائف التي سوف يكون لها علاقة بموضوع القرار الاستراتيجي والاستعانة بالخبرات الفنية الخارجية إذا اقتضى الأمر ذلك. ذلك نوي ب. مدخل اشتراك المعارف "Interdisciplinary": ويعني اشتراك أفراد ذوي معارف وخلفيات عملية مختلفة للتأكد من أن القرار قد تمت مناقشته وتقييمه من أكثر من وجهة نظر علمية.

٤- المشاركة :

لم تعد عملية تصميم الاستراتيجيات عملاً فردياً يقوم به بعض العباقرة وذوي المواهب الإدارية المتميزة، بل يعتمد تصميم الاستراتيجيات على تشجيع الأفراد من كافة المستويات الإدارية ومن مختلف الأنشطة والتخصصات والخلفيات العلمية على الاشتراك الفعلي والنشط في تصميم الاستراتيجيات. (٢)

٥- المرونة :

تحرص المنظمات المعاصرة على اختيار الاستراتيجيات التي يمكن تعديلها أو حتى إلغائها لمقابلة رد فعل المنافسين أو تغيير اتجاهات العملاء والموردين وتغير البيئة الخارجية والداخلية. وأصبحت مرونة الاستراتيجية أحد المعايير الهامة في تفضيل بعض الاستراتيجيات على البعض الآخر.

(1) ماجد محمد الفرا ، آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني ، دراسة

حالة في قطاع غزة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة ، ٢٠٠٣

(2) أحمد سيد مصطفى ، الإدارة الاستراتيجية ، دليل المدير العربي للتفكير والتغيير

الاستراتيجي، القاهرة ، ٢٠٠٥ .

٦- الابتكار والتجديد :

تترك المنظمات المعاصرة الناجحة أن الأرباح وزيادة حصة المنظمة من السوق لا يحصل عليها إلا الرواد الأوائل والمبتكرون والمجددون الذين يؤمنون بأن معظم الأفكار الجديدة والتي ثبت نجاحها بدأت بأفكار كان من الصعب تصديقها أو الاقتناع بها. وأدركت المنظمات أن أساس إيجاد استراتيجيات ناجحة يعتمد على المعلومات والتحليل بنفس الدرجة التي يعتمد على الابتكار والحكم الشخصي، وتحدي الثوابت التي ينظر إليها باعتبارها قوانين لا ينبغي المساس بها. (١)

ولتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية بنجاح ، يستوجب توفر عدد من العوامل ، والتي من أهمها : توافر التفكير الاستراتيجي ، حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة ، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق . فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث ، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقية جديدة . (٢)

وقد ذكر المغربي (١٩٩٩م) أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم : (٣)

(1) شاكر البلداوي ، عمر المشهاني ، أثر التحليل الاستراتيجي لبنية القرارات الرأسمالية في الحد من الأزمات المالية ، المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزرقاء ، الأردن ، ٢٠٠٦ .

(2) سليمان صادق درمان ، جودة دعم القرار الاستراتيجي باستخدام الشبكات العصبونية ، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي الثالث تحت عنوان الجودة والتميز في منظمات الاعمال ، الجزائر ، ٧-٨ أيار ٢٠٠٧ .

(3) عبد الحمدي عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحدي القرن الحادي والعشرين ،

ط 1 ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ١٩٩٩ .

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر. حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجده يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.
- القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة ، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي ، و يقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا و عيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.
- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة ، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة ، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم.
- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته .

وتشير مراجعة الدراسات السابقة في موضوع القرارات الاستراتيجية والمهارات القيادية، إلى عدد من الاستنتاجات من أبرزها ما يلي:

- ساعدت الدراسات السابقة الباحث علي الإلمام بعناصر ومتغيرات القرارات الاستراتيجية من ناحية والمهارات القيادية من ناحية أخرى ، مما ساعد الباحث علي صياغة متغيرات الورقة البحثية سواء المستقلة أو التابعة وبناء قائمة الاستقصاء الخاص بالبحث.

ومما سبق تتضح الحاجة إلى إجراء مزيد من البحث الخاص بعوامل القرارات الاستراتيجية وعلاقتها بالمهارات القيادية ، لذلك فان هذه الورقة البحثية ركزت على اكتشاف ماهية تلك العوامل، والتساؤل الرئيسي في هذه الورقة البحثية هو "هل هناك علاقة متبادلة بين القرارات الاستراتيجية من ناحية والمهارات القيادية من ناحية أخرى.

٧- أسلوب البحث :

يهدف هذا الجزء من الورقة البحثية إلى عرض المنهجية التي سوف يتبعها الباحث، وذلك من حيث نوع ومصادر البيانات، وتحديد المجتمع والعينة، والخصائص الديموجرافية للعينة، وأساليب جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي، وأساليب اختبار الفروض.

١/٧- منهجية البحث:

لما كانت هذه الورقة البحثية تستهدف التعرف على العلاقة المتبادلة بين القرارات الاستراتيجية المتخذة من ناحية والمهارات القيادية من ناحية أخرى، فإن الباحث قد استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف المشكلة كما توجد في الواقع، وذلك من خلال عرض البيانات والمعلومات اللازمة عن المشكلة بهدف التعرف على درجة التأثير وجدولة البيانات المتاحة لتنميتها وتطويرها وتحليل هذه البيانات واستنباط العلاقات ومدلولات الأرقام وذلك لإمكانية التوصل إلى درجة التأثير المفترضة للمتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

٢/٧- نوع ومصادر البيانات:

اعتمدت هذه الورقة البحثية على نوعين من البيانات وذلك على النحو التالي:

١/٢/٧- البيانات الثانوية

اعتمد الباحث على مجموعة من البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف الورقة وتمثلت هذه البيانات فيما يتعلق بـ: مجموعة شركات جيااد وتصنيفاتها القانونية، أعداد العاملين وتوزيعها وفقاً لنوعيات الوظائف. ومن ناحية أخرى، فأقصد اعتمد الباحث في الحصول على البيانات السابقة على عدة مصادر أبرزها: الإحصاءات الصادرة من شركات جيااد، البحوث المنشورة وغير المنشورة، المراجع العربية والأجنبية والمجلات والدوريات.

٢/٢/٧- البيانات الأولية

بالإضافة إلى البيانات الثانوية، تم الاعتماد على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف الورقة البحثية، وسوف يعتمد الباحث في الحصول على البيانات الأولية على

قائمة استقصاء توجه إلى الفئات المختلفة من المديرين في شركات جيا.

٣/٧- مجتمع البحث :

نقد قام الباحث باختيار شركات جيا كمجتمع للبحث ، نظراً لأن هذه الشركة من الشركات المؤثرة علي التنمية الاقتصادية والاجتماعية داخل السودان ، ويتكون مجتمع البحث من مجموع العاملين في مجموعة شركات ويقدر عددهم بحوالي ١٣٠٠ عامل ، وتم استخراج عينة قصدية من العاملين موزعة توزيعاً طبيعياً حسب المستويات الإدارية في الشركة.

٤/٧- عينة البحث :

تم إختيار العينة قصدية ممثلة في متخذي القرار الإستراتيجي في مجموعة جيا الصناعية ممثلة في المدير العام ومدراء الإدارات ومدراء الأقسام حيث عمل الباحث علي توزيع عدد خمسة وثلاثون إستبيان المسترد منها ستة وعشرون إستبيان بنسبة استجابة ٧٤,٢%.

يعرض الجدول رقم (١) توزيع عينة البحث حسب المسمى الوظيفي ، ويتضح من الجدول أنه قد شارك في الإجابة على أسئلة الاستبيان عدد سبعة مديرين عموميين بنسبة ٢٦,٩% من حجم العينة ، وعدد ستة عشر مدير إدارة بنسبة ٦١,٥% وثلاثة من مديري الأقسام الأساسية بنسبة ١١,٥% .

جدول (١)

توزيع أفراد العينة بحسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
٢٦,٩	٧	مدير عام
٦١,٥	١٦	مدير إدارة
١١,٥	٣	مدير قسم
١٠٠	٢٦	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء بيانات العينة

ومن ناحية أخرى وبحسب المؤهل الأكاديمي ، يعرض الجدول رقم (٢) توزيع عينة البحث حسب المؤهل الدراسي ، ويتضح من الجدول أن نسبة (١٥,٤) حاصلين علي درجة الماجستير ، ونسبة (١١,٥) حاصلين علي دبلوم عالي ، ونسبة (٦٩,٢) حاصلين علي درجة بكالوريوس ، وفضل ما نسبته ٣,٨% عدم الرد على التساؤل.

جدول (٢)

توزيع أفراد العينة بحسب المؤهل الأكاديمي

النسبة المئوية	البيانات	المؤهل
١٥,٤	٤	ماجستير
١١,٥	٣	دبلوم عالي
٦٩,٢	١٨	بكالوريوس
٣,٨	١	إجابات مفقودة
١٠٠	٢٦	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء بيانات العينة

٨- تحليل ومناقشة نتائج البحث الميداني :

يهدف الباحث من خلال هذا المحور إلي دراسة وتحليل العلاقة بين المهارات القيادية من ناحية والقرارات الاستراتيجية من ناحية أخرى ، ولتحقيق ذلك فإن الباحث سوف يقوم بداية بتقييم الاعتمادية والصلاحية لمقاييس البحث الحالية ، ثم اختبار الفروض وأخيراً تحليل ومناقشة نتائج البحث.

١/٨- معامل الثبات والصدق :

تم حساب معامل الثبات (Alpha) لأسئلة الاستبيان (مايسمى بمعامل الاعتمادية) ، وذلك لبحث مدى الاعتماد على نتائج البحث الميداني في تعميم النتائج. وباستعراض الجدول رقم (٣) يتضح أن قيم معامل الثبات والصدق مقبولة لجميع المحاور، حيث تضمنت قائمة الاستبيان مجورين رئيسيين تأخذ شكل ليكرت الخماسي وتتكون من أكثر من عنصر، وتراوحت قيمة معامل الثبات بين

(٠,٦٥٨) للمحور الأول " مستوى المهارة القيادية " و (٠,٧٠٤) للمحور الثاني " فعالية القرارات الاستراتيجية" وتتراوح قيم معامل الصدق بين (٠,٨١١) للمحور الأول و (٠,٨٣٩) للمحور الثاني (حيث أن قيمة معامل الصدق تساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات).

جدول رقم (٣)

معامل الثبات والصدق لمحاوير إستمارة الاستبيان

المحور	البيان	عدد العناصر	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق
الأول	مستوى المهارات القيادية	١١	٠,٦٥٨	٠,٨١١
الثاني	فعالية القرارات الاستراتيجية	١٢	٠,٧٠٤	٠,٨٣٩

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء بيانات العينة

٢/٨ - اختبار الفرض الرئيسي للبحث :

والذي ينص علي : " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المهارة القيادية وفعالية القرار المتخذ في الشركات الخاضعة للدراسة " لاختبار هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان (الرتب) لتحديد العلاقة بين عناصر مستوى المهارات القيادية والمتوسط العام لآراء عينة البحث حول القرارات الاستراتيجية.

ويعرض جدول رقم (٤) معاملات ارتباط سبيرمان، ويتضح من الجدول ارتفاع معامل الارتباط بين المهارات الفكرية والتي تتمثل في العبارات من (٨-١١) في الجدول رقم (٤) وفعالية القرارات الاستراتيجية ، حيث ينحصر معامل الارتباط ما بين (٠,٧١٢) حتي (٠,٨٥٩) مما يدل علي قوة العلاقة بين فعالية القرارات الاستراتيجية ومستوي المهارات الفكرية بصفة عامة.

وبالنسبة للمهارات الفنية فيوجد علاقة ارتباط متوسطة بينها وبين القرارات الاستراتيجية ، حيث يتضح من الجدول إرتفاع معامل الارتباط بين القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالشركة ومهارة تبسيط الإجراءات اللازمة لإنجاز العمل وقد بلغ معامل الارتباط (٠,٦٦١) .

جدول رقم (٤)
معاملات ارتباط سبيرمان

م	العناصر	معامل الارتباط
٠.١	مشاركتي في إعداد القرارات المتعلقة بالشركة ساعدني علي تحسن أدائي الوظيفي	٠,٦١٠
٠.٢	مشاركتي في إعداد القرارات المتعلقة بالشركة ساعدني على التنمية الذاتية في مجال الوظيفة	٠,٦١٢
٠.٣	مشاركتي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة ساعدني على إتقان الطرق والوسائل الكفيلة بإنجاز العمل	٠,٤٠٩
٠.٤	مشاركتي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة ساعدني على تبسيط الإجراءات اللازمة لإنجاز العمل	٠,٦٦١
٠.٥	مشاركتي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة ساعدني علي كيفية التعامل مع الأنماط المختلفة من العاملين	٠,٥٧٢
٠.٦	مشاركتي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة ساعدني علي مراعاة الروح المعنوية للعاملين	٠,٤١٦
٠.٧	مشاركتي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة جعلتني مستمع جيد ولدي إحساس قوي بأفكار العاملين واحتياجاتهم	٠,٣٩٧
٠.٨	مشاركتي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة ساعدت علي زيادة قدرتي علي صياغة الأهداف طويلة الأجل	٠,٧١٥
٠.٩	مشاركتي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة تمكنني من تقرير متطلبات تنفيذ المخطط	٠,٨٣٢
١.٠	مشاركتي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين	٠,٨٥٩
١.١	مشاركتي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة ساعدني علي تنمية قدرتي علي صياغة مؤشرات قياس الأداء	٠,٧٢٣

* معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة ١%.

المصدر : التحليل الإحصائي

أما بالنسبة للمهارات السلوكية فقد ارتفع معامل الارتباط الخاص بكيفية التعامل مع الأنماط المختلفة من العاملين بمعامل ارتباط (٠,٥٧٢) ، أما بخصوص المهارات الفكرية فقد كان ترتيب العبارات كما يلي :

- مشاركتي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين بمعامل ارتباط (٠,٨٥٩)
- مشاركتي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة تمكنني من تقرير متطلبات تنفيذ المخطط بمعامل ارتباط (٠,٨٣٢)
- مشاركتي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة ساعدت علي زيادة مقدرتي علي صياغة الأهداف طويلة الأجل بمعامل ارتباط (٠,٧١٥)
- مشاركتي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة ساعدني علي تنمية قدرتي علي صياغة مؤشرات قياس الأداء بمعامل ارتباط (٠,٧٢٣)

ويتضح من الجدول أن جميع اشارات معامل الارتباط موجبة بمعنى ان توجد علاقة طردية بين المهارات القيادية وفاعلية القرار المتخذ فيزيادة الاهتمام بالمهارات القيادية في شركة جيد سوف ينعكس بالإيجاب علي فاعلية القرارات الاستراتيجية المتخذة علي مستوي الشركة.

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الرئيسي وصحة الفرض البديل : حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المهارة القيادية وفاعلية القرار المتخذ في الشركات الخاضعة للدراسة.

٩- نتائج البحث :

في ضوء التحليل الإحصائي لردود المبحوثين ، فلقد توصلت هذه الورقة البحثية الحالية إلى مجموعة من النتائج العامة يمكن إيجازها فيما يلي :

- ١- ارتفاع معامل الارتباط فيما بين المهارات الفكرية من ناحية وفعالية القرارات الاستراتيجية من ناحية أخرى ، ووجود ارتباط متوسط بين المهارات الفنية والسلوكية من ناحية وفاعلية القرارات الاستراتيجية من ناحية أخرى.
- ٢- بالنسبة للمهارات الفنية يتضح ارتفاع معامل الارتباط فيما يتعلق بوجود علاقة

بين المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من ناحية والقدرة على تبسيط الإجراءات اللازمة لإنجاز العمل بمعامل ارتباط بلغ (٠,٦٦١)

٣- بالنسبة للمهارات السلوكية يتضح ارتفاع معامل الارتباط فيما يتعلق بوجود علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وكيفية التعامل مع الأنماط المختلفة من العاملين بمعامل ارتباط (٠,٥٧٢) .

٤- أما بخصوص المهارات الفكرية فقد اتضحت قوة العلاقة بين مهارة المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين بمعامل ارتباط (٠,٨٥٩) ، تقرير متطلبات تنفيذ المخطط بمعامل ارتباط (٠,٨٣٢) ، صياغة مؤشرات قياس الأداء بمعامل ارتباط (٠,٧٢٣) ، زيادة المقدرة على صياغة الأهداف طويلة الأجل بمعامل ارتباط (٠,٧١٥) .

١٠- توصيات البحث :

وبناء على تحليل نتائج البحث الميداني يوصي الباحث بالاتي :

١- ضرورة اهتمام القيادات العليا بتنمية المهارات الفكرية بالدرجة الأولى ، وخاصة القدرة على البحث والتحليل والاستنتاج بالمقارنة ، المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين ، وكذا تغيير أفكار المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف .

٢- ضرورة الاهتمام بمهارة السرعة في اتخاذ القرارات والقدرة على وضع الأفكار موضع التنفيذ نظراً ؛ لأن تصميم الاستراتيجيات يتطلب وقتاً طويلاً وعادة تصبح الاستراتيجية متقدمة قبل تطبيقها للبطء الشديد في تطبيق الأفكار التي تم التوصل إليها وعدم الرغبة في تحمل قدر معقول من المخاطرة. لما يتحملونه من مخاطر نتيجة لاحتمال فشل بعض استراتيجياتهم.

٣- ضرورة الاهتمام بمهارة الإبداع والابتكار في صياغة وتنفيذ القرارات الاستراتيجية حيث أن أساس إيجاد استراتيجيات ناجحة يعتمد على المعلومات والتحليل بنفس الدرجة التي يعتمد على الابتكار والتخيل والحكم الشخصي، وتحدي الثوابت التي ينظر إليها في الصناعة باعتبارها قوانين لا ينبغي المساس بها.

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية :

- ١- أحمد سيد مصطفى، الإدارة الاستراتيجية ، دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، القاير ، ٢٠٠٥.
- ٢- خيرى على الجزيرى، وظيفة التخطيط، دار النهضة العربية، القايرة، ١٩٩٣، ص ٧٢.
- ٣- سليمان صادق درمان، جودة دعم القرار الاستراتيجي باستخدام الشبكات العصبونية ، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي الثالث تحت عنوان الجودة والتميز في منظمات الاعمال، الجزائر ، ٧-٨ أيار ٢٠٠٧.
- ٤- شاكر البلداوي، عمر المشهداني، أثر التحليل الاستراتيجي لبيئة القرارات الرأسمالية في الحد من الأزمات المالية، المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن ، ٢٠٠٦.
- ٥- طارق محمد السويدان ، ومحمد أكرم العدلوني ، كيف تكتب خطة استراتيجية ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض، ٢٠٠٤.
- ٦- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحدى القرن الحادي والعشرين ، ط 1 ، مجموعة النيل العربية ، القايرة ، ١٩٩٩.
- ٧- ماجد محمد الفراء ، آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني ، دراسة حالة في قطاع غزة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة ، ٢٠٠٣.
- ٨- وجيه عبد الستار نافع ، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على بنوك القطاع العام التجارية المصرية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، ٢٠٠٦، ص ص ١٢٤ - ١٢٩.

ثانيا : المراجع باللغة الإنجليزية :

- 9- Bonn, Ingrid "Strategic Thinking as a core Competency" Management Decision, Vol. 39 (1) 2001.
- 10- Linda Kaye Honold, The Empowerment Organization: A

- consideration of professional and theoretical alternatives , Phd Thesis, The Fielding Institute, 1999, pp,2-4
- 11- Marie ,Fiedler Anne.,The Effect of Vision Congruence on Employee Empowerment , commitment , Satisfaction , and performancé , dissertation Abstracts International, vol.54 No.4, 1993,pp. 2-5
 - 12- Patrick Joseph Ward, A study of Organizational Variables Affecting Worker Empowerment , PHD Thesis, University of Miami,1993, pp.3-7
 - 13- Shirly R C " Limiting The Scope Of Strategy, Adecisions Based Apprqach " Academy Of Management Reiew (No 21982)268.
 - 14- Thomas H " Strategic Decisions Analyses Applied Decisions Analyses And Its Role In The Strategic Management Process, Strategic Management Journal (1980 P: 156.

ملحق رقم (١) قائمة الاستقصاء

أخي الكريم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إن الاستقصاء الذي بين يديك هو جزء من دراسة تتناول أثر القرارات الاستراتيجية علي أداء المنظمة ، دراسة تطبيقية علي مجموعة شركات جيايد الصناعية للحصول علي درجة الدكتوراة في ادارة الاعمال ، لذا أود معرفة رأيك الشخصي وذلك بالاجابة علي أسئلة هذ الاستقصاء ، علماً بأن المعلومات التي ستزودنا بها خلال اجابتك لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً ومقدراً حسن تعاونكم

عثمان السيد عمر

الباحث

البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (✓) امام الخيار الذي يناسبك

الجنس ذكر انثي

(١) المسمي الوظيفي:

- مدير عام ()
- مدير ادارة ()
- مدير قسم ()
- مدير وحدة ()
- اخري (تذكر)

(٢) المؤهل الاكاديمي :

- دكتورة ()
- ماجستير ()
- دبلوم عالي ()
- بكالوريوس ()
- ثانوي ()

(٢) فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بالمهارات الإدارية برجااء تحديد مدي موافقتكم علي هذه العبارات.

م	العبارات	موافق جدا	موافق	الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
١.	مشاركتي في إعداد القرارات المتعلقة بالشركة ساعدني على تحسن أدائي الوظيفي					
٢.	مشاركتي في إعداد القرارات المتعلقة بالشركة ساعدني على التنمية الذاتية في مجال الوظيفة					

					٣. مشاركتي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة ساعدني على إتقان الطرق والوسائل الكفيلة بإنجاز العمل
					٤. مشاركتي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة ساعدني على تبسيط الإجراءات اللازمة لإنجاز العمل
					٥. مشاركتي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة ساعدني علي كيفية التعامل مع الأنماط المختلفة من العاملين
					٦. مشاركتي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة ساعدني علي مراعاة الروح المعنوية للعاملين
					٧. مشاركتي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة جعلتني مستمع جيد ولدي إحساس قوي بأفكار العاملين واحتياجاتهم
					٨. مشاركتي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة ساعدت علي زيادة مقدرتي علي صياغة الأهداف طويلة الأجل
					٩. مشاركتي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة تمكنني من تقرير متطلبات تنفيذ المخطط
					١٠. مشاركتي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين
					١١. مشاركتي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة ساعدني علي تنمية قدرتي علي صياغة مؤشرات قياس الأداء

٣) فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بفعالية القرارات الاستراتيجية ،
برجاء تحديد مدى موافقتكم على هذه العبارات.

العبارات	موافق جداً	موافق	الى حد ما	غير موافق تماماً
١. يرسم القرار المتخذ خريطة طريق واضحة لكل إدارة في الشركة				
٢. يرتبط القرار المتخذ ارتباطاً وثيقاً برؤية ورسالة الشركة ككل				
٣. يستمر العمل بالقرار المتخذ حتي في حالة تغيير الإدارة العليا بالشركة				
٤. يستوعب القرار المتخذ متغيرات عدم الاستقرار البيئي المحيط بالشركة				
٥. القرار المتخذ يعطى القدرة والآلية على قياس الأداء وفق مراحل تنفيذه				
٦. تم تصميم مجموعة من مؤشرات قياس الأداء لقياس مدى التقدم في تنفيذ الخطة				
٧. تستخدم وسائل تقييم القرارات بصورة منتظمة طوال البرنامج الزمني للخطة.				
٨. تسعى قرارات الشركة للاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف بالشركة.				
٩. القرار المتخذ يزيد من رضا المرؤوسين ودرجة اقتناعهم به				
١٠. القرار المتخذ يساعد على تكوين جماعات عمل متقاربة الأفكار				
١١. القرار المتخذ يساعد على توزيع أعمال اللجان توزيعاً عادلاً بين المرؤوسين				
١٢. القرار المتخذ يساعد على ترتيب أولويات العمل وإنجازها				

دور القرارات الإستراتيجية في رفع كفاءة الأداء الوظيفي
بالتطبيق علي مجموعة شركات جيا

عثمان السيد عمر عباس

أ. د. عبد العزيز عبد الرحيم سليمان

إستاذ إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا - جامعة النيلين

دور القرارات الإستراتيجية في رفع كفاءة الأداء الوظيفي بالتطبيق علي مجموعة شركات جيااد

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلي قياس أثر فعالية القرارات الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء الوظيفي في مجموعة شركات جيااد السودانية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمدت الدراسة علي عينة قصدية ممثلة في متخذي القرار الإستراتيجي في مجموعة شركات جيااد الصناعية ممثلة في المدير العام ومدراء الإدارات ومدراء الأقسام حيث قام الباحث بتوزيع عدد خمسة وثلاثون استبانة وكانت الاستثمارات الصحيحة ستة وعشرون استمارة بنسبة استجابة ٧٤,٢%. وقد توصلت الورقة البحثية إلي وجود تأثير عالي لفاعلية القرارات الاستراتيجية في كفاءة الأداء الوظيفي في مجموعة شركات جيااد، وتفسر ٦٤,٧% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (كفاءة الأداء الوظيفي) ، ويمثل تصميم مجموعة من مؤشرات قياس الأداء لقياس مدي التقدم في تنفيذ الخطة في الشركة العامل الأقوي في المتغير المستقل (القرارات الاستراتيجية) ، حيث يفسر منفردا نسبة ٥٧,٥% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (كفاءة الأداء الوظيفي)

١- مقدمة :

تسعى المنشآت إلي البقاء والنمو والربحية وتتطلع إلي ذلك وتعمل جاهدة لتحقيق أهدافها التي تصبو إليها مع وجود العديد من التحديات التي تواجه المنشآت الاقتصادية في العالم العربي ومنها بالطبع منشآت دولة السودان ، ومن أهم وأخطر هذه التحديات التي تواجه المنشآت في القرن إحدادي والعشرين هو ما أطلق عليه اسم العولمة بما نتج عنها من ضغوط وتكتلات وإندماجات واتحادات وانفتاح الأسواق وحدة المنافسة. (١)

١. عبد الخالق هادي محسن طواف ، نموذج مقترح لتحسين الأداء التنظيمي ، رسالة دكتوراة

غير منشورة ، جامعة صنعاء ، سوريا ، ٢٠١٠

ولكي تواجه هذه المنشآت تحديات القرن الواحد والعشرين لابد لها وللقائمين على إدارتها من التسلح بأهم أسلحة العصر وهو العلم والمعرفة وبصفة خاصة عمليات التخطيط الإستراتيجي، إذ أنه يمكن للإدارة العليا أن تلعب دورا رئيسيا في إنجاح هذه المنشآت إذا ما اتخذت من التخطيط الإستراتيجي سبيلا لمواجهة هذه التحديات، إذ لم تعد الأساليب التقليدية للإدارة صالحة لمواجهة هذه التحديات وأصبح مفهوم الاداره الإستراتيجية أهم المداخل الحاكمة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ويمثل نموذج الإدارة الحالي والمستقبلي للمنشآت. (١)

وباستقراء الدراسات التي تناولت مفهوم القرار الاستراتيجي نجد أنه ليس هناك تعريف واحد للقرار الاستراتيجي تجمع عليه كل الآراء بل تعددت تعريفات الكتاب للقرارات الإستراتيجية فيعرف (schwenk) (١) القرار الاستراتيجي بأنه قرار غير روتيني وغير مهيكول ومعقد ، وهو قرار يلزم المنظمة بالقيام بعدة تصرفات سيكون لها تأثيرات هامة على أداء المنظمة في الأجل الطويل.

ويعرف (الجزيري) (١) القرارات الإستراتيجية بأنها تلك القرارات التي تتضمن عملية تحديد ما يجب أن تكون عليه الأهداف العامة للنظام ، وأن هذا النوع من القرارات يحاول تقديم الإجابة على سؤال رئيسي يتعلق بما هو غرض النظام وبمعنى آخر إلي أين يجب أن يسير هذا النظام.

(1) كرمه ماجد عباس الغزالي ، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية - دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، الأردن ، ٢٠٠٠.

(٢) Schwenk C. The Essence Of Strategic Decisions Making (Lexington. Mass) 1988 P. 248.

(٣) خيرى على الجزيري ، وظيفة التخطيط، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٣، ص ٧٢.

ومن ناحية أخرى فقد عرف شيرلي⁽¹⁾ القرار الاستراتيجي على أنه اختيار تتمثل خصائصه في أنه : يحدد علاقة المنظمة ببيئتها ، ينظر للمنظمة كوحدة واحدة ، يتأثر بالوظائف التنظيمية المختلفة ، ضروري لنجاح المنظمة. ويعرف (Thomas)⁽²⁾ القرارات الإستراتيجية على أنها قرارات ذات هيكل محدود ومداهما الزمني طويل وذات تطبيقات سياسية وحساسة للتغيرات البيئية وتؤثر على العديد من أجزاء المنظمة.

ومما سبق يمكن للباحث القول أن القرار الاستراتيجي هو قرار غير روتيني وغير مبرمج ومعقد يحدد اتجاه المنظمة في الأجل الطويل، ويترتب عليه إعادة تخصيص الموارد الأساسية للمنظمة واتخاذ العديد من القرارات في المستويات الإدارية الأدنى.

وعلى الجانب الآخر يعتبر الأداء الوظيفي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشمل على أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية ، أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة ، أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.⁽³⁾

فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية ، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما ، فأداء الفرد في المنظمة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس ، يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر

(1) Shirly R C " Limiting The Scope Of Strategy, Adecisions Based Apprqach " Academy Of Management Reiew (No 21982)268.

(2) Thomas H " Strategic Decisions Analyses Applied Decisions Analyses And Its Role In The Strategic Management Process. Strategic Management Journal (1980 P: 156.

(3) Brook RH, McGlynn EA, Cleary (1996). Quality of health care, part 2: measuring quality of care. New England Journal of Medicine , V. (11), N. (5), pp: 966-970

يمكن من الإنتاجية وبأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة ، ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير ، إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي لقياس فعالية المنظمة وقياس الأداء فيها ، للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفعالية وتشمل كل من مقاييس الفعالية المالية للسياسات الداخلية والخارجية والبيئية للمنظمة. (1)

٢- مشكلة البحث :

يعتبر القرار الاستراتيجي أهم القرارات المتخذة على مستوى المنظمة على الإطلاق إذ أن أبعاده ونتائجه تغطي المستويات الإدارية الثلاث ، ويرى الباحث أن الواقع الفعلي يشير إلى القرارات الاستراتيجية في معظم المنظمات أصبحت تتخذ طابع معالجة المشاكل التنفيذية التي كان من الممكن معالجتها في المستويات الدنيا ، أضف إلى ذلك مجموعة المحددات المؤثرة على فاعلية القرار الاستراتيجية المتخذة كاستقرار المنظمة ببقاء متخذ القرار الاستراتيجي في المستوى الأعلى تأثيراً بالبيئة المحيطة بالمنظمة. إن هذا الوضع قد ينطبق على مجموعة شركات جيااد بإعتباره نموذجاً لتلك المنظمات.

وعلى هذا الأساس برزت مشكلة الورقة البحثية الحالية في التساؤل الرئيسي التالي : هل هناك تأثير مباشر لفاعلية القرار الاستراتيجي المتخذ على الأداء الوظيفي لمجموعة شركات جيااد ؟

٣- فروض البحث :

في ضوء الدراسات السابقة ومشكلة البحث ، قام الباحث بصياغة الفرض التالي :

- لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للقرارات الاستراتيجية على الأداء الوظيفي في الشركات الخاضعة للدراسة؟

(1) Wheelen Thomas L. & Hunger , J. David (2004). Strategic Management and Business policy. 9th ed. (New jersey : Pearson Education , Inc. , Prentice Hall) p. 122.

٤- أهمية البحث :

تتبع أهمية الورقة البحثية الحالية مما يترتب عليه من مساهمات ذات فائدة من الناحيتين العلمية والعملية ، ويمكن توضيح ذلك كما يلي :

(١) تمثل الورقة البحثية الحالية إضافة للكتابات العلمية حيث تتعرض لطبيعة العلاقة بين القرارات الاستراتيجية والأداء الوظيفي في شركات جيا ، وهذا ما لم يتم تناوله من جانب الكتابات السابقة في السودان .

(٢) من الناحية العملية فإن نتائج الورقة البحثية المتوقعة يمكن أن تساعد المسؤولين في شركات جيا في تطوير عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطتها وبالأخص الممارسات الخاصة بكل من الأنشطة الوظيفية وكذلك المتعلقة بالعملاء . والتي تساعد في النهاية علي رفع الأداء الكلي لشركات جيا .

٥- أهداف البحث :

(١) تقديم إطار تحليلي متكامل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بتوفير ربط منطقي بين اتخاذ القرارات الاستراتيجية والواقع الفعلي للأداء الوظيفي .

(٢) بيان الأهمية العالية للقرارات الاستراتيجية لكونها تعبر عن الرغبة في تحقيق أهداف المنظمة في ظروف تنافسية وأثر تلك القرارات علي الأداء الوظيفي .

٦- الدراسات السابقة :

على الرغم من الاجتهادات النظرية والدراسات التجريبية التي سبقت في موضوع الإدارة الاستراتيجية ، لتحديد مفهومها وخصائصها والوقوف على متطلبات تطبيقها وأبعادها ونتائجها ، إلا أن محاولة الربط بين القرارات الاستراتيجية والأداء الوظيفي لم تتل القسط الكافي من الدراسة والتحليل . ويهدف هذا الجزء من الورقة البحثية الحالية إلي تناول البحوث السابقة في موضوعي القرارات الاستراتيجية والأداء الوظيفي والمتغيرات المرتبطة بهما ، حيث تعددت الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية من ناحية والأداء المؤسسي بصفة عامة . ويمكن توضيح ذلك كما يلي :

١/٦- دراسات متعلقة بالقرارات الاستراتيجية :

١/١/٦- دراسة (Ingrid , 2001) ^(١)

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر الفكر الاستراتيجي على القوة التنافسية للمؤسسة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الفكر الاستراتيجي يجب أن يبحث على مستويين، مستوى الفرد ومستوى المنظمة وأن المنظمات التي تحقق التكامل بين هذين البعدين سوف توجد الأساس لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسة، ومن ناحية أخرى توصلت الدراسة إلى ضرورة قيام التفكير الاستراتيجي على مجموعة من العوامل أهمها ضرورة التحليل الكامل لمجموعة العوامل الداخلية والخارجية للتعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة وكذلك التعرف على الفرص والتهديدات من خارج المؤسسة.

٢/١/٦- دراسة (الفرا ، ٢٠٠٣) ^(٢)

تناولت هذه الدراسة سمات السلوك الإداري الاستراتيجي من وجهة نظر المدير الفلسطيني في منشآت الصناعات البلاستيكية في قطاع غزة ولقد توصلت الدراسة إلى نتيجة قوامها تغلب السلوك التكتيكي على السلوك الاستراتيجي، ووجود علاقة طردية بين السلوك الإداري الاستراتيجي والمستوى العلمي للمدير وخبرته ، كذلك أثبتت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين حجم المنشأة والسلوك الإداري الاستراتيجي . ولقد أظهرت الدراسة غياب النظرة الشمولية لدى المدير الفلسطيني تجاه المستقبل ونقص المهارات التي تمكنه من ممارسة السلوك الإداري الاستراتيجي وغياب نظم المعلومات الإدارية المناسبة.

٣/١/٦- دراسة (البلداوي ، ٢٠٠٦) ^(١)

(1) Bonn, Ingrid "Strategic Thinking as a core Competency" Management Decision, Vol. 39 (1) 2001.

(2) ماجد محمد الفرا ، آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني ، دراسة

حالة في قطاع غزة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة ، ٢٠٠٣

تهدف هذه الدراسة إلى بيان مدى استخدام التحليل الاستراتيجي لمعرفة أثر الأزمات الاقتصادية على البيئة الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات الاستثمارية ومدى استخدام الشركة المبحوثة للتحليل الاستراتيجي عند اتخاذ قراراتها الاستثمارية من خلال دراسة الحالة لإحدى المشاريع الاستثمارية الاستراتيجية فيها ، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركة تكتفي ببعض الطرق التقليدية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، ويظهر ذلك واضحاً من خلال الاعتماد على طريقة فترة الاسترداد في تقييم البدائل واختيار المشروع الذي يحقق اقرب فترة استرداد.

٢/٦- الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي :

١/٢/٦- دراسة (أبو صفية ، ٢٠٠٠) (٢)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل المعيقة للأداء الوظيفي في المنظمات وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الرسمية تحتل المرتبة الأولى ، ثم درجة المركزية وتحتل المرتبة الثانية ، وأخيراً درجة التعقيد وتحتل المرتبة الثالثة، وأظهرت نتائج الدراسة بأن هناك اختلافاً في تأثير درجة المركزية في أداء المنظمات باختلاف نشاطها. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج مفادها أن الأداء الوظيفي للمنظمات المشمولة بهذه الدراسة ضعيف، وهذا الضعف يعود إلى عدم فاعلية دور الأبعاد الفرعية كالسياسات، والإجراءات، والتنبؤ، والبرامج الزمنية، وتصميم الهيكل التنظيمي، والاتصال.

(1) شاكر البلداوي، عمر المشهداني، أثر التحليل الاستراتيجي لبنية القرارات الرأسمالية في الحد من الأزمات المالية، المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء ، الأردن ، ٢٠٠٦.

(2) فائق محمد نايف أبو صفية، معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية، منظمات مختارة في الأردن"، غير موضح مكان النشر، ٢٠٠٠م

٦/٢-٢ دراسة (محمد طه ، ٢٠٠٠) (١) :

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء مراكز المعلومات في السودان، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مركز دعم القرار بالرغم من دوره الاستراتيجي وأهميته إلا أنه يظل رمزاً للجهود التنفيذية فقط لمجلس الوزراء للوفاء بمتطلبات الأمانة العامة لمجلس الوزراء في اتخاذ القرارات التي يصدرها ، وأظهرت الدراسة الضعف الكبير في وسائل جمع المعلومات التي تعتمد في الغالب على العلاقات الشخصية الممتدة بالإضافة إلى الضعف في الموارد البشرية من حيث المؤهلات والتدريب المتقدم ، كذلك انشغال المركز بعناصر عمل جانبيه وليست من صميم أعماله ومهامه.

٦/٢-٣ دراسة (أبو قناية ، ٢٠٠٢) (٢) :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات إلمام ومعرفة القيادات الإدارية في المنشآت السودانية بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية وبالتالي تحديد درجة الممارسة والتطبيق الفعلي لهذه الأساليب وقيام أثر ذلك على تطوير أداء المنشآت في السودان، هذا إلى جانب الوقوف على نمط وأساليب القيادة الإدارية السائدة بالمنشآت السودانية وتحديد نوعيتها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تدني مستوى إلمام ومعرفة القيادات الإدارية في المنشآت السودانية بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية، وكان لدى القيادات الإدارية مستوى متواضعاً من المعرفة بأهمية الفائدة الناتجة من تطبيق أساليب الأداء الاستراتيجي، وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين مستوى الإلمام والمعرفة وبين درجة

(١) محمد السر محمد طه، الإدارة الاستراتيجية وأثرها على أداء مراكز المعلومات في السودان، دراسة حالة مركز معلومات مجلس الوزراء ١٩٩٥-٢٠٠١م ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، قسم إدارة الأعمال، ٢٠٠٢م .

(٢) الطيب مصطفى أبو قناية، مفاهيم الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء المنشآت السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الخرطوم ، كلية الدراسات العليا ، مدرسة العلوم الإدارية، مارس ٢٠٠٢م .

الممارسة الفعلية والتطبيق لهذه الأساليب في الواقع العملي بالمنشآت السودانية ،
ضعف الممارسة الفعلية لأساليب الإدارة الاستراتيجية بالمنشآت السودانية مما
انعكس سلباً على أداء تلك المؤسسات.

٤/٢/٦ - دراسة (عثمان ، ٢٠٠٢) (١) :

تناولت الدراسة أثر الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء الشركات ، دراسة
حالة شركة شيكان للتأمين. وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها
الاعتماد أحياناً على التقدير الشخصي من جانب المديرين في التنبؤ بالمخاطر وعدم
القدرة على وضع مقاييس ونسب محددة لعوامل البيئة ، وبالتالي الضعف في تحديد
وتحليل العوامل الداخلية المرتبطة بنقاط القوة والضعف ، وكذلك الضعف في تحديد
وتحليل مجموعة الفرض والتهديدات المرتبطة بالعوامل الخارجية المحيطة
بالشركة، مما انعكس إجمالاً علي ضعف الإدارة الاستراتيجية المرتبطة بعمليات
الشركة محل الدراسة.

٥/٢/٦ - دراسة (تبيدي ، ٢٠٠٤) (٢)

تناول الباحث موضوع الإدارة الاستراتيجية ودورها في أداء المنظمات
الصناعية والتعرف على مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية
السودانية وبالتركيز على شركة جياذ لصناعة السيارات والشاحنات ، وسعت
الدراسة للتحقق من مدى إعداد استراتيجية الشركة بطريقة عملية ، هل تقوم الإدارة
العليا بعملية التحليل البيئي عند وضع استراتيجية الشركة ، هل الهيكل التنظيمي
الحالي للشركة يلائم تطبيق الاستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من
النتائج أهمها أن إعداد استراتيجية الشركة بطريقة علمية يؤثر إيجابياً على كفاءة

(١) 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 ، ٢٠٠٣م.

(٢) محمد حنفي محمد نور تبيدي ، الإدارة الاستراتيجية ودورها في أداء المنظمات الصناعية،
رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة النيل ، ٢٠٠٤.

تنفيذ الاستراتيجية، تؤثر معرفة الإدارة العليا بعملية التحليل البيئي إيجابياً على كفاءة الاستراتيجية، وأن تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكفاءة يتطلب وجود هيكل تنظيمي ملائم، تؤثر الثقافة التنظيمية الملائمة إيجابياً على تنفيذ الاستراتيجية، تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى رفع كفاءة أداء الإدارة بالشركة.

٦/٢/٦- دراسة (الغيلي، ٢٠٠٥) (١)

تهدف هذه الدراسة إلى قياس تأثير المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، وأهمية مراعاة التأثيرات المحتملة لتلك المتغيرات عند صياغة وتطبيق ومراقبة ومراجعة إستراتيجية العمل، وأثر ذلك كله على أداء المنظمة، وتوصلت الدراسة إلى تأثير المتغيرات البيئية المختلفة وخاصة المتغيرات الاقتصادية والسياسية على إستراتيجية عمل الشركة، مما انعكس على الأداء الكلي للمنظمة.

وتشير مراجعة الدراسات السابقة في موضوع الإدارة الاستراتيجية والأداء الوظيفي إلى عدد من الاستنتاجات من أبرزها ما يلي :

- ساعدت الدراسات السابقة الباحث علي الإمام بعناصر ومتغيرات القرارات الاستراتيجية من ناحية والأداء الوظيفي من ناحية أخرى، مما ساعد الباحث علي صياغة متغيرات الدراسة سواء المستقلة أو التابعة وبناء قائمة الاستقصاء الخاصة بالدراسة.
- لم تتناول أي من الدراسات السابقة موضوع القرارات الاستراتيجية وأثرها علي الأداء الوظيفي من منظور كلي يتضمن المتطلبات والأبعاد والنتائج، حيث ركزت بعض الدراسات علي متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، والبعض الآخر ركز علي علاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية مثل الثقافة التنظيمية، في حين تناولت بعض الدراسات أثر بعض المتغيرات التنظيمية على الإدارة الاستراتيجية.

(١) محمد أحمد عبد القادر الغيلي، اثر المتغيرات البيئية وإستراتيجية الشركة على الأداء التنظيمي دراسة حالة على الشركة اليمنية للاتصالات الدولية (تيليمن) رسالة ماجستير غير منشورة جامعة العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الإنسانية والبحث العلمي، اليمن، ٢٠٠٥

تتضح الحاجة إلى إجراء مزيد من البحث الخاص بعوامل القرارات الاستراتيجية ، علاوة على أن البحث الخاص بعوامل القرارات الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في سياق شركة جيااد لم يتم إجراء دراسات فيه بعد داخل السودان ، لذلك فإن هذه الورقة ركزت على اكتشاف ماهية تلك العوامل ، والتساؤل الرئيسي في هذه الدراسة هو " ما هو التأثير الذي ينتج في عن القرارات الاستراتيجية علي الأداء الوظيفي في سياق شركة جيااد؟"

٧- أسلوب البحث :

يهدف هذا الجزء من الورقة البحثية الحالية إلي عرض المنهجية التي سوف يتبعها الباحث، وذلك من حيث نوع ومصادر البيانات، وتحديد المجتمع والعينة، والخصائص الديموجرافية للعينة، وأساليب جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي، وأساليب اختبار الفروض.

١/٧- منهجية البحث:

لما كانت هذه الورقة البحثية الحالية تستهدف التعرف على تأثير القرارات الاستراتيجية المتخذة على الأداء العام لمجموعة شركات جيااد، فإن الباحث قد استخدم المنهج الوصفي التحليلي.

٢/٧- نوع ومصادر البيانات:

اعتمدت الورقة البحثية الحالية على نوعين من البيانات وذلك على النحو التالي :

١/٢/٧- البيانات الثانوية

اعتمد الباحث على مجموعة من البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف الورقة البحثية الحالية وتمثلت هذه البيانات فيما يتعلق بـ: مجموعة شركات جيااد وتصنيفاتها القانونية، أعداد العاملين وتوزيعها وفقاً لنوعيات الوظائف. ومن ناحية أخرى، فلقد اعتمد الباحث في الحصول على البيانات السابقة على عدة مصادر أبرزها: الإحصاءات الصادرة من شركات جيااد، البحوث المنشورة وغير المنشورة، المراجع العربية والأجنبية والمجلات والدوريات.

٢/٢/٧- البيانات الأولية

بالإضافة إلى البيانات الثانوية، تم الاعتماد على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وسوف يعتمد الباحث في الحصول على البيانات الأولية على قائمة استقصاء توجه إلى الفئات المختلفة من العاملين في شركات جيا.

٣/٧- مجتمع البحث

لقد قام الباحث باختيار شركات جيا كمجتمع للبحث ، نظراً لأن هذه الشركة من الشركات المؤثرة علي التنمية الاقتصادية والاجتماعية داخل السودان، ويتكون مجتمع البحث من مجموع العاملين في مجموعة شركات ويقدر عددهم بحوالي ١٣٠٠ عامل، وتم استخراج عينة قسدية من العاملين موزعة توزيعاً طبيعياً حسب المستويات الإدارية في الشركة.

٤/٧- عينة البحث :

تم إختيار العينة قسدية ممثلة في متخذي القرار الإستراتيجي في مجموعة جيا الصناعية ممثلة في المدير العام ومدراء الإدارات ومدراء الأقسام حيث عمل الباحث علي توزيع عدد خمسة وثلاثون إستبيان المسترد منها ستة وعشرون إستبيان بنسبة استجابة ٧٤,٢%. ويعرض الجدول رقم (١) توزيع عينة البحث حسب المسمى الوظيفي ، ويتضح من الجدول أنه قد شارك في الإجابة على أسئلة الاستبيان عدد سبعة مديرين عموميين بنسبة ٢٦,٩% من حجم العينة، وعدد ستة عشر مدير إدارة بنسبة ٦١,٥% وثلاثة من مديري الأقسام الأساسية بنسبة ١١,٥%

جدول (١)

توزيع أفراد العينة بحسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
٢٦,٩	٧	مدير عام
٦١,٥	١٦	مدير إدارة
١١,٥	٣	مدير قسم
١٠٠	٢٦	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء بيانات العينة

ومن ناحية أخرى وبحسب المؤهل الأكاديمي ، يعرض الجدول رقم (٢) توزيع عينة البحث حسب المؤهل الدراسي ، ويتضح من الجدول أن نسبة (١٥,٤) حاصلين علي درجة الماجستير ، ونسبة (١١,٥) حاصلين علي دبلوم عالي ، ونسبة (٦٩,٢) حاصلين علي درجة بكالوريوس ، وفضل ما نسبته ٣,٨% عدم الرد على التساؤل.

جدول (٢)

توزيع أفراد العينة بحسب المؤهل الأكاديمي

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
ماجستير	٤	١٥,٤
دبلوم عالي	٣	١١,٥
بكالوريوس	١٨	٦٩,٢
إجابات مفقودة	١	٣,٨
المجموع	٢٦	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء بيانات العينة

٨- تحليل ومناقشة نتائج البحث الميداني :

تهدف الورقة البحثية الحالية من خلال هذا المحور إلى دراسة وتحليل تأثير القرارات الاستراتيجية علي الأداء الوظيفي لمجموعة شركات جياذ ، ولتحقيق ذلك فإن الباحث سوف يقوم بداية بتقييم الاعتمادية والصلاحية لمقاييس البحث الحالية ، ثم اختبار الفروض وأخيراً تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

٨/١- معاملي الثبات والصدق:

تم حساب معامل الثبات (Alpha) لأسئلة الاستبيان (مايسمى بمعامل الاعتمادية) ، وذلك لبحث مدى الاعتماد على نتائج البحث الميداني في تعميم النتائج. وباستعراض الجدول رقم (٣) يتضح أن قيم معاملي الثبات والصدق مقبولة لجميع الأسئلة، حيث تضمنت قائمة الاستبيان مجورين رئيسين تأخذ شكل ليكرت الخماسي وتتكون من أكثر من عنصر، وتراوحت قيمة معامل الثبات بين (٠,٦١٢) للمحور الثاني " كفاءة الاداء الوظيفي " و (٠,٧٠٤) للمحور الأول "

فعالية القرارات الاستراتيجية" وتتراوح قيم معامل الصدق بين (٠,٧٨٢) للمحور الثاني و (٠,٨٣٩) للمحور الأول (حيث أن قيمة معامل الصدق تساوى الجذر التربيعى لمعامل الثبات). وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها فى تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

جدول رقم (٣)

معاملى الثبات والصدق لمحاوِر إستمارة الاستبيان

المحور	البيان	عدد العناصر	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق
الأول	فعالية القرارات الاستراتيجية	١٢	٠,٧٠٤	٠,٨٣٩
الثانى	كفاءة الاداء الوظيفى	٧	٠,٦١٢	٠,٧٨٢

المصدر : من إعداد الباحث فى ضوء بيانات العينة

٢/٨ - اختبار الفرض الرئيسى للورقة البحثية :

والذي ينص علي أنه " لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لفعالية القرارات الاستراتيجية علي الأداء الوظيفي في الشركات الخاضعة للدراسة" ولاختبار هذا الفرض تم استخدام الانحدار المتدرج لتحديد أهم عناصر القرارات الاستراتيجية التي تؤثر فى كفاءة الأداء الوظيفي ، يعرض جدول رقم (٤) نتائج الانحدار المتدرج للمتغير التابع (آراء عينة البحث حول عناصر كفاءة الأداء الوظيفي) على المتغيرات المستقلة (آراء عينة البحث حول عناصر القرارات الاستراتيجية)، ويتضح من الجدول معنوية نموذج الإنحدار المقدر عند مستوى معنوية 1% حيث أن قيمة F المحسوبة (٢١٩,٥٤٨) ومستوى الدلالة (٠,٠٠٠) أقل من مستوى المعنوية ، كما يتضح من الجدول معنوية معاملات الانحدار من خلال قيم ت.

جدول رقم (٤)

تقديرات نموذج الانحدار المتدرج

التقديرات			المتغيرات المستقلة	F (sig.)	معامل التحديد R ²
مستوى الدلالة	ت	المعلمة المقدره			
٠,٠٠٠	١٣,٦٤٣	١,٢٨١	الحد الثابت	٢١٩,٥٤٨ (٠,٠٠٠)	٠,٦٤٧
٠,٠٠٠	١٨,١٧٢	٠,٥٧٠	٦س		
٠,٠٠٠	٩,٩١٢	٠,٤٣١	١٠س		
٠,٠٠٠	٦,٧٦١	٠,٢١٥	٣س		
٠,٠٠٠	٥,٩٠٤	٠,١١٩	٢س		
٠,٠٠١	٢,٧١٣	٠,٠٧٧	١١س		

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء بيانات العينة

ويتضح من الجدول أن فاعلية القرارات الاستراتيجية في تأثيرها علي الأداء الوظيفي لشركة جياذ حسب دخولها في النموذج يتوقف علي : تصميم مجموعة من مؤشرات قياس الأداء KPI لقياس مدى التقدم في تنفيذ الخطة في الشركة ، وأن القرار المتخذ يساعد علي تكوين جماعات عمل متقاربة الأفكار ، وأن يستمر العمل بالقرار المتخذ حتي في حالة تغيير الإدارة العليا بالشركة ، وأن يرتبط القرار المتخذ ارتباطاً وثيقاً برؤية ورسالة الشركة ككل ، وأخيراً يساعد القرار المتخذ علي توزيع أعمال اللجان توزيعاً عادلاً بين المرؤوسين ، وتفسر ٦٤,٧ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (كفاءة الأداء الوظيفي)

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الرئيسي وصحة الفرض البديل : حيث يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للقرارات الاستراتيجية علي الأداء الوظيفي في الشركات الخاضعة للدراسة؟

٩- نتائج البحث :

في ضوء التحليل الإحصائي لردود المبحوثين ، فلقد توصلت الورقة البحثية الحالية إلى مجموعة من النتائج العامة يمكن إيجازها فيما يلي :

١- وجود تأثير عالي لفاعلية القرارات الاستراتيجية بصفة عامة في كفاءة الأداء الوظيفي في مجموعة شركات جباد ، وتفسر ٦٤,٧ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (كفاءة الأداء الوظيفي)

٢- يُمثل تصميم مجموعة من مؤشرات قياس الأداء KPI لقياس مدى التقدم في تنفيذ الخطة في الشركة العامل الأقوي والهام في المتغير المستقل (القرارات الاستراتيجية) ، حيث يفسر منفردا نسبة ٥٧,٠ من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (كفاءة الأداء الوظيفي)

٣- ويمثل طبيعة القرار الاستراتيجي المتخذ ومساعدته على تكوين جماعات عمل مقارنة الأفكار ، عامل هام أيضا في المتغير المستقل (القرارات الاستراتيجية) ، حيث يفسر منفردا نسبة ٤٣,٠ من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (كفاءة الأداء الوظيفي)

٤- أما العامل الثالث والذي يفسر التغيرات التي تحدث في كفاءة الأداء الوظيفي فهو أن يستمر العمل بالقرار المتخذ حتي في حالة تغيير الإدارة العليا بالشركة، ويفسر ١١٩,٠ من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (كفاءة الأداء الوظيفي).

١٠- توصيات البحث :

وبناء على تحليل نتائج البحث الميداني ، يوصي الباحث بالاتي :

١- تشكيل لجان متخصصة في شركات جباد تكون مسئولة عن صياغة مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجية علي جميع المستويات الإدارية للشركة فيما يتعلق بالموارد البشرية والعمليات والموارد المالية والعملاء مع ضرورة مشاركة كافة المستويات الإدارية في إعداد تلك المؤشرات حتي تكون صادقة ومعبرة عن تلك المستويات.

٢- ضرورة المراجعة المستمرة لتلك المؤشرات وخاصة المتعلقة بالموارد البشرية وذلك نظرا للتغيرات السريعة المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسات الأعمال والتي تنعكس حتماً علي تلك مؤشرات الأداء.

٣- ضرورة إعداد وتشكيل جماعات عمل متقاربة الأفكار ، وذلك بغرض المساهمة في صياغة القرارات الاستراتيجية علي المستويات الإدارية العليا من ناحية ، ومن ناحية أخرى لتنفيذ ومتابعة تلك القرارات الاستراتيجية علي المستوي الإشرافي والتنفيذي.

٤- ضرورة التركيز علي بناء مفاهيم مؤسسية تعتمد علي فكر استراتيجي طويل الاجل ، لا يتغير بتغير الإدارة العليا ، حيث أن مسئولية الإدارة العليا هي تحقيق تلك الرؤية ، وليس من المقبول تماماً تغيير الاستراتيجية مع كل تغيير يحدث في الإدارة العليا.

ومما سبق يتضح للباحث أثناء تحليله وتفسيره لنتائج البحث الميداني أن هناك عدة مجالات في حاجة إلى مزيد من البحث والدراسة وأهمها ما يلي :

١- القيام بدراسة مماثلة في المستقبل باستخدام عينة أكبر من عينة البحث الحالية وذلك لتحديد مدى اختلاف درجة ممارسة القرارات الاستراتيجية باختلاف نوع الصناعة التي تعمل بها المنشآت.

٢- القيام بدراسات مستقبلية عن أثر ممارسة القرارات الاستراتيجية على تحقيق المزايا التنافسية للمنشأة.

٣- القيام بدراسات مستقبلية عن أثر القرارات الاستراتيجية المتعلقة برأس المال البشري في المؤسسة علي الأداء المؤسسي.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية :

- (١) خيرى على الجزيري ، وظيفة التخطيط، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٣، ص ٧٢.
- (٢) شاكر البلداوي ، عمر المشهداني ، أثر التحليل الاستراتيجي لبثية القرارات الرأسمالية في الحد من الأزمات المالية ، المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزرقاء ، الأردن ، ٢٠٠٠.
- (٣) الطيب مصطفى أبو قناية ، مفاهيم الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء المنشآت السودانية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الخرطوم ، كلية الدراسات العليا ، مدرسة العلوم الإدارية ، مارس ٢٠٠٢م.
- (٤) عبد الخالق هادي محسن طواف ، نموذج مقترح لتحسين الأداء التنظيمي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة صنعاء ، سوريا ، ٢٠١٠.
- (٥) 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 ، ٢٠٠٣م.
- (٦) كرمه ماجد عباس الغزالي ، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية - دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا. رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ، الأردن ، ٢٠٠٠.
- (٧) فائق محمد نايف أبو صافية ، معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية ، منظمات مختارة في الأردن" ، غير موضح مكان النشر ، ٢٠٠٠م.
- (٨) ماجد محمد الفزا ، آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني ، دراسة حالة في قطاع غزة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة ، ٢٠٠٣.

- (٩) محمد أحمد عبد القادر الغيلي ، اثر المتغيرات البيئية وإستراتيجية الشركة على الأداء التنظيمي دراسة حالة على الشركة اليمنية للاتصالات الدولية (تيلمين) ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة العلوم والتكنولوجيا ، كلية العلوم الإنسانية والبحث العلمي ، اليمن ، ٢٠٠٥
- (١٠) محمد السر محمد طه ، الإدارة الاستراتيجية وأثرها على أداء مراكز المعلومات في السودان ، دراسة حالة مركز معلومات مجلس الوزراء ١٩٩٥-٢٠٠١م ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، قسم إدارة الأعمال ، ٢٠٠٢م .
- (١١) محمد حنفي محمد نور تبيدي ، الإدارة الاستراتيجية ودورها في أداء المنظمات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة النيل ، ٢٠٠٤.

ثانيا : المراجع باللغة العربية :

- (12) Bonn, Ingrid "Strategic Thinking as a core Competency" Management Decision, Vol. 39 (1) 2001.
- (13) Brook RH, McGlynn EA, Cleary (1996). Quality of health care, part 2: measuring quality of care. New England Journal of Medicine , V. (11), N. (5), pp: 966-970
- (14) Schwenk C. The Essence Of Strategic Decisions Making (Lexington. Mass) 1988 P. 248.
- (15) Shirly R C " Limiting The Scope Of Strategy: Adecisions Based Apprqach " Academy Of Management Reiew (No 21982)268.
- (16) Thomas H " Strategic Decisions Analyses Applied Decisions Analyses And Its Role In The Strategic Management Process, Strategic Management Journal (1980) P.، 156.
- (17) Wheelen Thomas L. & Hunger , J. David (2004). Strategic Management and Business policy. 9th ed. (New jersey : Pearson Education , Inc. , Prentice Hall) p. 122.

ملحق رقم (١) قائمة الاستقصاء

أخي الكريم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إن الاستقصاء الذي بين يديك هو جزء من دراسة تتناول اثر القرارات الاستراتيجية علي أداء المنظمة ، دراسة تطبيقية علي مجموعة شركات جياذ الصناعية للحصول علي درجة الدكتوراة في ادارة الاعمال ، لذا أود معرفة رأيك الشخصي وذلك بالاجابة علي أسئلة هذ الاستقصاء ، علماً بأن المعلومات التي ستزودنا بها خلال اجابتك لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً ومقدراً حسن تعاونكم

عثمان السيد عمر

الباحث

البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (✓) امام الخيار الذي يناسبك

الجنس ذكر انثى

(١) المسمي الوظيفي:

- مدير عام ()
 - مدير ادارة ()
 - مدير قسم ()
 - مدير وحدة ()
 - اخري (تذكر) ()

(٢) المؤهل الاكاديمي :

- دكتورة ()
 - ماجستير ()
 - دبلوم عالي ()
 - بكالوريوس ()
 - ثانوي ()

(٣) فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بالقرار الاستراتيجي برجاء تحديد مدى موافقتكم علي هذه العبارات.

م	العبارات	موافق جدا	موافق	التي حدنا	غير موافق	غير موافق تماما
١-	يرسم القرار المتخذ خريطة طريق واضحة لكل إدارة في الشركة					
٢-	يرتبط القرار المتخذ ارتباطا وثيقا برؤية ورسالة الشركة ككل					
٣-	يستمر العمل بالقرار المتخذ حتي في حالة تغيير الإدارة العليا بالشركة					

م	العبارة	موافق خدا	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
-٤	يستوعب القرار المتخذ متغيرات عدم الاستقرار البيئي المحيط بالشركة					
-٥	القرار المتخذ يعطى القدرة والآلية على قياس الأداء وفق مراحل تنفيذه					
-٦	تم تصميم مجموعة من مؤشرات قياس الأداء KPI لقياس مدى التقدم في تنفيذ الخطة في الشركة					
-٧	تستخدم وسائل تقييم القرارات بصورة منتظمة طوال البرنامج الزمني للخطة.					
-٨	تسعى القرارات المتعلقة بالشركة للاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف بالشركة.					
-٩	القرار المتخذ يزيد من رضا المرؤوسين ودرجة اقتناعهم به					
-١٠	القرار المتخذ يساعد على تكوين جماعات عمل مقارنة الأفكار					
-١١	القرار المتخذ يساعد على توزيع أعمال اللجان توزيعاً عادلاً بين المرؤوسين					
-١٢	القرار المتخذ يساعد على ترتيب أولويات العمل وإنجازها					

٢) فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بالأداء الوظيفي برجاء تحديد مدى موافقتكم علي هذه العبارات.

م	العبارات	موافق جداً	موافق	الي حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
١-	القرارات المتخذة علي مستوى الشركة ساعدت علي تحسن أدائي الوظيفي					
٢-	القرارات المتخذة علي مستوى الشركة ساعدت علي التنمية الذاتية للعاملين					
٣-	القرارات المتخذة علي مستوى الشركة تساعد علي قبول التغييرات الإدارية					
٤-	القرارات المتخذة علي مستوى الشركة تساعد علي تشجيع الابتكار في العمل					
٥-	القرارات المتخذة تزيد من مهارة طرح الأفكار الكفيلة بتطوير الأداء بالشركة					
٦-	القرارات المتخذة تساعد علي تنمية دوافع العاملين إلي العمل والإنجاز					
٧-	القرارات المتخذة تساعد علي ارتفاع مستوى جودة الأداء والإنتاجية بالشركة					
٨-	القرارات المتخذة تساعد علي الارتقاء بمستوي تفكير العاملين والرؤساء بالشركة					
٩-	القرارات المتخذة تساعد علي تسهيل تنفيذ عمليات التطوير التنظيمي بالشركة					