

الإدارة الاستراتيجية وأثرها على كفاءة أداء المنظمات

أ. غالية محمد منصور *

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة بني وليد، ليبيا
ghaliaohida@bwu.edu.ly

Strategic management and its impact on the efficiency of organizational performance

GHALIYAH MOHAMMED MANSOUR

Department of Business Administration, Faculty of Economics and Political Science,
Bani Waleed University, Bani Walid, Libya

تاريخ النشر: 2025-07-30

تاريخ القبول: 2025-07-25

تاريخ الاستلام: 2025-06-20

Abstract:

Strategic management is the cornerstone and fundamental foundation for improving organizational performance, helping guide organizations toward achieving their long-term goals. It also highlights the integration of management, marketing, finance, research, production, development, and all computer information systems. The goal is to achieve organizational success and sustainability. It also identifies the most acceptable strategic choices in light of the organization's mission, environmental conditions, and available resources. It then selects the long-term goals and general strategies that will contribute to achieving the most attractive opportunities. It also evaluates the success of the strategic plan and leverages emerging information to increase the efficiency and effectiveness of current and future strategic decisions.

This study reached a number of conclusions, the most important of which are:

- The study demonstrated that strategic management plays a significant role in improving the efficiency of organizational performance and achieving its long-term goals.
- The study demonstrated a strong correlation between the dimensions of strategic management (goals, mission, vision, strategic planning, and strategic choice) and the performance efficiency of business organizations.

Keywords: Small and medium enterprises, cloud computing, software, infrastructure, management levels.

الملخص:

تعد الإدارة الاستراتيجية حجر الأساس والقاعدة الرئيسية في تحسين أداء المنظمات، حيث تساهم في توجيهها نحو تحقيق أهدافها طويلة الأجل. بالإضافة إلى تسليط الضوء على التكامل لكل من وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والبحوث والإنتاج التطوير وجميع أنظمة معلومات الحاسب الآلي، الهدف من ذلك تحقيق نجاح المنظمة واستمرارها، كذلك تحديد أكثر الاختيارات الاستراتيجية من حيث القبول وذلك في ضوء رسالة المنظمة وظروفها

البيئية وكذلك مواردها المتاحة ، ومن ثم اختيار الأهداف طويلة الأمد والاستراتيجيات العامة التي من شأنها أن تساهم في تحقيق أكثر الفرص جاذبية، وتقييم مدى نجاح الخطة الاستراتيجية وأيضاً الاستفادة من المعلومات المتجددة في زيادة كفاءة وفعالية القرارات الاستراتيجية الحالية والمستقبلية.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أثبتت الدراسة أن لإدارة الاستراتيجية تلعب دوراً هاماً في تحسين زيادة كفاءة أداء المنظمات وتحقيق أهدافها على المدى الطويل .

- أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية والمتمثلة في (الأهداف- الرسالة -الرؤية - التخطيط الاستراتيجي والاختيار الاستراتيجي) وبين كفاءة أداء منظمات الأعمال .

الكلمات الدالة: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الحوسبة السحابية، البرمجيات، البنية التحتية، المستويات الإدارية.

المقدمة:

تتمثل الإدارة الاستراتيجية في أعلى قمة المستويات الإدارية و النشاط الإداري داخل المنظمات لأنها تسعى إلى تزويد المؤسسات بالتوجهات العامة والهامة التي تحدد حركتها نحو تحقيق أهدافها، لأنها حقيقة لا يجوز عزلها عن الموارد المتاحة للمنظمة وكذلك الظروف المحيطة العاملة فيها وأيضاً الأهداف التي تسعى إليها .

حيث خضعت الإدارة الاستراتيجية لعدة مفاهيم عامة أهمها هي عمليات التحول المبرمج والتي يتم من خلاله التنسيق بين الاستراتيجية العامة والمزايا التي تمتلكها المنظمة ، وأيضاً الصعوبات الموجودة في البيئة المحيطة التي تواجهها المنظمة ، حيث أن الهدف من التخطيط الاستراتيجي الشامل هو الوصول إلى مكان تستطيع المنظمة من خلاله تحقيق رسالتها بفعالية وكفاءة وجدارة .

مشكلة الدراسة:-

- تكمن مشكلة الدراسة في تدني مستويات أداء المنظمات العامة في ليبيا ومنها الشركة العامة للكهرباء فرع بني وليد والذي يعود إلى سبب ممارسة الأساليب الإدارية القديمة والتقليدية في التعامل مع العاملين داخل المنظمة حيث يمكن صياغة مشكلته البحث في الأسئلة الآتية:

- 1- ما هو دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال؟
- 2- كيف تؤثر الإدارة الاستراتيجية على تحسين أداء الأعمال؟
- 3- هل للإدارة الاستراتيجية دور في حماية المؤسسة من المتغيرات الطارئة؟

أهداف البحث:

- 1- توضيح دور الإدارة الاستراتيجية في بناء مستقبل منظمات الأعمال.
- 2- ترسيخ نظام معرفي لدى منظمات الأعمال في أهمية التفكير المستقبلي للمنظمات عن طريق استخدام أسلوب استراتيجي

- 3. بيان أهمية الإدارة الاستراتيجية في حياة منظمات الأعمال لما لها من رؤية مستقبلية نحو الأفضل.

أهمية البحث:-

- تجلت أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:-
- 1- توضيح دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال
- 2 . إبراز دور موضوعي البحث (الإدارة الاستراتيجية ومنظمات الأعمال) وأهميتهما في استشراف المستقبل
- 3. بيان أهمية الإدارة الاستراتيجية في إعانة منظمات الأعمال على مجابهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها.

- 4- ندرة أو قلة المواضيع التي ربطت بين الإدارة الاستراتيجية ومستقبل منظمات الأعمال.

فرضيات الدراسة :-

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإبعاد الإدارة الاستراتيجية (الرسالة -الأهداف - والاختيار الاستراتيجي-نظام التخطيط الاستراتيجي) على كفاءة أداء منظمات الأعمال .

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \leq$ بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وكفاء أداء منظمات الأعمال .

منهجية البحث:-

استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأثرها علي كفاء المنظمات في شركة الكهرباء فرع لبنى ولید ، واعتمدت الدراسة علي الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تم استخدام أسلوب العينة لجمع البيانات .حيث كان عدد العاملين(30) . الحدود الزمنية :تم إجراء هذه الدراسة خلال فترة 2023-2024.

الحدود المكانية :أجريت هذه الدراسة علي الشركة العامة للكهرباء فرع بنى ولید.

الدراسات السابقة:-

أولاً دراسة: إدريس عبد الله بجاش الزعزعي(الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الأداء المؤسسي بالمنظمات الحكومية2024)

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في مكتب الشباب والرياضة كأحد المنظمات الحكومية في محافظة تعز- اليمن، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اتبع الباحث المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات المطلوبة عن طريق أداة الاستبانة ، حيث تم توزيعها على بعض مجتمع الدراسة المكون من (87) موظفاً في مكتب الشباب والرياضة، وتحليل البيانات استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ومتغيرات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها: وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية في أبعاد الأداء المؤسسي، وأن هناك تأثيراً معنوياً للإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي. وأن مستوى تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية في مكتب الشباب والرياضة في محافظة تعز كان متوسطاً. وأن مستوى تطبيق أبعاد الأداء المؤسسي في مكتب الشباب والرياضة في محافظة تعز كان متوسطاً. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها: العمل على زيادة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية، وتفعيل تطبيقها بجميع أبعادها في المكتب لما لها من أهمية كبيرة وتأثير مباشر في تحقيق أهداف مكتب الشباب والرياضة - تعز وتحسين مستوى الأداء المؤسسي فيه، وفي المنظمات الحكومية. وزيادة مستوى الاهتمام في تطبيق الأداء المؤسسي بجميع أبعاده؛ لما له من أهمية كبيرة في استثمار جميع الموارد المتاحة، ورفع كفاءة وفعالية مكتب الشباب والرياضة والمنظمات الحكومية. والعمل على مواكبة التطور التكنولوجي واستخدام البرامج والتقنيات الحديثة في إدارة المعلومات من أجل رفع مستوى الأداء المؤسسي.

ثانياً دراسة :علي ميا وسوما سليطين (الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال)2007
هدفت هذه الدراسة إلي التعريف بمفهوم الإدارة الاستراتيجية وما تحتويه من مكوناتها وأهميتها ومتطلبات تطبيقها علي المنظمات والخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال و أيضاً معرفة الفروق ومستوي التباين بينها وبين الخطوات المتبعة في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال الصناعية العامة العاملة في الساحل السوري بالإضافة إلى معرفة النتائج المتوقعة عنها. كما تناول البحث أيضاً مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تلك المنظمات الصناعية بالإضافة إلى وضوح العلاقة بين تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية والأداء فيها. وقد توصلنا الي عدة نتائج ومقترحات والتي من المتوقع في حال الأخذ بها للعمل على تحسين وتطوير أداء منظمات الأعمال الصناعية وغيرها فيقطرنا.وكانت كالتالي :

قلة عدد المدراء بالمنظمة محل البحث بمفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها .

انخفاض كبير في نسبة التوافق بين خصائص الرسالة وبين الرسالة الفعالة وفقاً للمفهوم العلمي.

انخفاض كبير في نسبة التوافق بين خصائص الأهداف في المنظمة وبين الأهداف الاستراتيجية الفعالة وفقاً للمفهوم العلمي .

وجود قصور في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المنظمات محل البحث .

ثالثاً دراسة :علي محمد احمد (أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء القيادات الإدارية في منظمات الأعمال: دراسة حالة مجموعة شركات جيباد الصناعية) جامعة أم درمان 2016

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء القيادات الإدارية والتي تعد من الروافد الرئيسية للنمو والتقدم في أي دولة، وعلى كافة الأصعدة في القطاعين الحكومي والخاص، والمساهمة بفعالية في تحقيق. هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء القيادات الإدارية والتي تعد من الروافد الرئيسية

لنمو والتقدم في أي دولة، وعلى كافة الأصعدة في القطاعين الحكومي والخاص، والمساهمة بفعالية في تحقيق مزيداً من المكتسبات الاجتماعية والاقتصادية، كدور فعال وملمووس في تنمية المجتمع والسعي نحو تحقيق تكامل بين الاستفادة من التقنيات الحديثة في مجالات الصناعات المختلفة وبناء استراتيجيتها المختلفة، التنموية والاقتصادية والتنافسية، إضافة إلى السعي نحو اكتشاف الفرص والمكتسبات وكيفية ترابطها وتنميتها والنظر إليها كأفضل الطرق للمحافظة على القدرات المالية والاقتصادية والتنافسية، وامتلاك القدرة على مواكبة التطورات المستمرة والمحافظة على ريادتها كأفضل وسائل للاستثمار والعمل على التطوير والابتكار في المجالات الإنتاجية والخدمية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن قياس أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء القيادات الإدارية بمجموعة جيااد الصناعية، كنماذج للشركات السودانية العاملة في مجال جميع وتصنيع السيارات والمعدات المختلفة، يعتبر من أفضل المناهج وذلك من خلال التخطيط الفعال والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.
- إن مستوى أداء القيادات الإدارية وإلمامهم بمنهجية الإدارة الاستراتيجية، يعد ممتازاً ومتميزاً ومتماشياً مع قيم وأخلاقيات الأداء الوظيفي
- هنالك منهجية علمية تترجم وبفعالية تامة أداء القيادات الإدارية بمجموعة جيااد الصناعية في المجالات شتى.
- هنالك أثر فعال وأسلوب متطور لأداء القيادات الإدارية والرضا الوظيفي لدى العاملين بمجموعة جيااد الصناعية.
- يوجد تناغم تام بين أداء القيادات الإدارية والعاملين بمجموعة جيااد الصناعية والإدارات المختلفة، العليا، الوسطى، والدنيا، وذلك مما يؤكد وجود فهم للإدارة الاستراتيجية ووسائل تطبيقها وأدائها.

المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية :-

بعض المفاهيم المرتبطة بمفهوم ومصطلحات الإدارة الاستراتيجية:

هناك العديد من المفاهيم المختلفة تتعلق ب الإدارة الاستراتيجية منها :
• الاستراتيجية: وهي تعني جملة الخطط والأفكار المدروسة والقوي الذي تستخدمه المؤسسات للتنافس بين بعضها البعض بتفوق، حتى تبقى مستعدة للمواجهة وذلك بفعل مستوى أدائها علي منافسيها خلال فترة زمنية على المدى الطويل .

وتعرف أيضا بأنها خطة طويلة الأجل تهدف إلي تحقيق أهداف معينة من خلال استخدام الموارد المتاحة بكفاءة و فاعلية ،وهي تشمل تحديد الأهداف المطلوبة ،وتحليل البيئة الداخلية والخارجية ،ووضع خطة العمل الواضحة وتخصيص الموارد، وتحديث آليات الرقابة والتقييم .
وتعرف أيضا بأنها : قدرة المنظمة علي امتلاك قدرات خاصة وميزة اكتساب وتكنولوجيا بالإضافة إلي موارد أخرى ،وبالتالي تستطيع المنظمة من خلال ذلك أن تسيطر و تميز نفسها عن باقي منافسيها في البيئة المحيطة ، وبالتالي لا يمكن للآخر ونسخ تجربتها المتألفة بسهولة مثل الجودة العالية ، أو التصميم المبكر للمنتج أو تصنيع منخفض التكاليف ومميز أو غرس ممارسات ثقافية متنوعة تسهل الاستجابة السريعة للتغيير المستمر.

حيث تتضمن هذه الاستراتيجية الإدارية التنافسية ، ضرورة انتهاز الفرص الجديدة ، وتجنب التهديدات المتوقعة من المنافسين ، وأيضاً التغلب علي نقاط الضعف، واكتساب نقاط القوة ، وتنفيذه هذه الاستراتيجية علي ارض الواقع .

مفهوم الإدارة الاستراتيجية :- تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها :فن وعلم وتشكيل تنفيذ القرارات الوظيفية داخل المنظمة المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها علي المدى الطويل .

وأيضا هي عبارة عن مجموعة القرارات والنظم الإدارية المختلفة التي تحدد رؤية ومستقبل ورسالة المنظمة في الأمد الطويل، في ضوء مجموعة من ميزات التنافسية التي اكتسبتها من جدارتها ، وتسعى نحو تنفيذها في اقرب وقت وذلك من خلال دراسة ومتابعة وأيضا تقييم هذه الفرص والتهديدات المحيطة ، وعلاقتها بالقوة المكتسبة والضعف التنظيمي، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة جميعا . (إسماعيل السيد،2000،ص34)

وظائف الإدارة الاستراتيجية:-

التخطيط الاستراتيجي:- يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة وأيضاً ووضع الأهداف والاستراتيجيات البعيدة والسياسات، وبالتالي تأمين الموارد المتاحة وتقسيمها وتقييمها من أجل تحقيق هذه الأهداف على المدى الطويل .

النتظيم الاستراتيجي: هو عملية تخطيط وتنظيم الموارد والعمليات والهياكل داخل المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية حيث ينظم كل من المدخلان وهي البيانات التي تم جمعها وتحليلها من البيئة المحيطة وكذلك نتائج الخطط السابقة ، وتطوير استراتيجيات جديدة لتحقيق الأهداف وتخصيص الموارد والمسؤوليات .

تحديد رسالة المنظمة:-تعتبر الرسالة هي الوصف الموجز والعام للحدود التي يجب أن تعمل المنظمة ضمن إطارها المحدود والتي تكمن في تحليلها للبيئة الداخلية والخارجية التي تعمل ضمن إطارها .

تحديد الأهداف الاستراتيجية: يعتبر تحديد الأهداف الاستراتيجية من العوامل التي تساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية البعيدة ورسالة المنظمة إلى تطبيق العمل على أرض الواقع والتي شيء ملموس يحاكي مستقبل المنظمات، فالأهداف هي النتائج الملموسة التي علي أثرها يتضح الأداء عن كل الأنشطة المخططة لها مسبقاً وبالتالي هي التي تحدد ما الذي يجب انجازه وأيضاً متى يتم هذا الانجاز ؟ .

تحديد وتحليل البيئة الداخلية والخارجية:- من أحد أهم العوامل التي ساعد في التخطيط الاستراتيجي معرفة البيئة الداخلية والمتمثلة في الموردين والمستهلكون والزبائن والمنافسون وغيرها من العوامل المختلفة ، أما البيئة الخارجية فتشمل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأنشطة الحكومية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على طبيعة عملها وإستراتيجيتها المستقبلية .

تطور البدائل الاستراتيجية:- ويتم ذلك من خلال وضع الخطط و البدائل الاستراتيجية للمنظمة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهدافها ومن ثم تقييم هذه البدائل والاستراتيجيات واختيار أحدها وذلك لتحديد التوجهات الاستراتيجية المناسبة لها ولرسالتها أيضاً وتطبيقها على أرض الواقع .

تحويل التوجهات الاستراتيجية إلى أهداف استراتيجية:- وفقاً لهذه العملية يتم تطوير سياسات معينة وذلك لمعرفة كيفية التعامل في الحالات المفاجئة والمختلفة التي يمكن أن تواجهها المنظمة ، والبحث عن الطرق المناسبة لاتخاذ القرارات المختلفة بما يتناسب مع طبيعة الاستراتيجية والهياكل التنظيمية .

ترجمة الأهداف الاستراتيجية :- باعتبار ان الأهداف هي خطط العمل السنوية الموضوعة مسبقاً ومن هذا المنطلق يتم وضع أهداف المنظمة وتطبيقها على أرض الواقع بحيث تكون أهداف تشغيلية سنوية ، كما يجب مراجعة هذه الأهداف الاستراتيجية بصورة دورية ، وضبطها و إجراء تعديلات عليها كلما تطلب الأمر ووفقاً للتغيرات الحاصلة والمفاجئة في البيئة المحيطة للمنظمة .

9. الرقابة والتحكم الاستراتيجي:- وذلك يكون من خلال تقييم الأداء الحالي الاستراتيجي مقارنة بالأداء الفعلي للمنظمة والحكم على كفاءتهم ، وذلك للتأكد من نجاح هذه القرارات والخطط الاستراتيجية وكذلك عملية التنفيذ للأهداف الاستراتيجية ، وما تم انجازه بالشكل المطلوب.(احمد القاطمين،2020،ص77)

نظريات الإدارة الاستراتيجية:-

1. **نظريات تركز على الكفاءة:** يعرف مصطلح الكفاءة على انه أداء الأعمال بالشكل الصحيح ، وتجنب الهدر في الوقت والتكلفة وأيضاً تفعيل عمليات التحول المنظم للأعمال .

2. **نظريات تركز على الفعالية:** حيث تعني الفعالية القيام بالأعمال على الوجهة الصحيح. إلا أن الاستراتيجية الحديثة والجيدة هي التي توفق بين كفاءة الأداء والفعالية ، وأيضاً جمع المعلومات عن السوق والمنافسين الحاليين أو المرتقبين ، وتحليل نقاط القوة وانتهازها وتجنب نقاط الضعف،

- عمليات الإدارة الاستراتيجية:-

ولتوضيح وشرح العمليات السابقة يجب تحليلها تحليلاً دقيقاً لكلمين :

1. **التحليل:** ويعني ذلك تحليل كل من نقاط القوة التي تمتلكها المنظمة ونقاط الضعف لديها ، والفرص المتاحة لها والتهديدات المحيطة بها من البيئة الخارجية ، ويعرف هذا التحليل باسم تحليل (SWOT)

2. **التشكيل:** من خلا كفاءة المنظمة وحصولها على الميزة التنافسية حالياً والوصول بها مستقبلاً ، فتقوم المنظمة باستخدام إستراتيجيتها على اكتساب الفرص الخارجية التي توجد في البيئة المحيطة وانتهازها وبالتالي يكون لديها نقطة قوة داخلية في المنظمة .

3. **التطبيق:-** يجب على جميع المنظمات مجارة التطور الحاصل وإدخال التكنولوجيا الحديثة لمجابهة المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة وذلك باعتماد برنامج مراقبة أفضل على الأفراد اللازمين لأداء

الأنشطة المخططة مسبقا وتدريبهم للأداء على أكمل وجه و مكافئتهم في حالات أدائهم للمهام المكلفين بها بكفاءة و فاعلية .

4. **التعديل والتقييم :** من المعلوم أن البيئة التي تحيط بالمنظمات تتغير باستمرار ، وقد تتراجع الأعمال والأنشطة تحت المستوي المطلوب في بعض الأحيان ، مما يجبر المنظمة على إعادة تخطيط وترتيب وتقييم برنامجها القائم وإجراء بعض التعديلات الضرورية وتصحيح الأخطاء نتيجة لهذه المتغيرات المحيطة ، على أن يجب تنبيه المدراء إلى التطورات التي تتطلب التغيير المستمر في الاستراتيجية وتطبيق استراتيجية معدلة تواجه هذا التغيير . (أحمد ماهر ، 1999، ص98-99)

- **مفهوم التخطيط الاستراتيجي:-**
- يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه :- أداة إدارية تسمح بتحديد المهام والطرق والمسار الذي يجب أن تنتهجه المنظمات لتحقيق الأهداف المخطط لها مسبقا ، مع الأخذ بعين الاعتبار التغييرات والمتطلبات التي تفرضها بيئتها. وبهذا المعنى، فهي أداة أساسية لاتخاذ القرار داخل أي منظمة، ولا يقتصر التخطيط الاستراتيجي على اتخاذ القرارات المستقبلية فقط، بل يتضمن أيضا اتخاذ القرارات الحالية واليومية التي تؤثر على المستقبل.
- فوائد التخطيط الاستراتيجي للمنظمة :
- 1- يعتبر التخطيط الاستراتيجي خارطة توضح الطريق لتحقيق النجاح من خلال تحديد الاهداف والرؤية الاستراتيجية للمنظمة .
- 2. تحدد اتجاهات العمل والإطار المطلوب والمنافسة للمنظمة .
- 3. توزيع كامل للمسؤوليات والواجبات وترشيد القرارات .
- 4. الترشيح والخصخصة لكافة الموارد الموجودة بالمنظمة وخاصتنا البشرية والمالية والمعلوماتية داخل المنظمة.
- 5. توفير بيئة العمل المناسبة للجميع.
- 6. توضيح السياسات و الأهداف الفرعية وكذلك التشغيلية .
- 7. تستند على قواعد ومعايير واضحة و معينة بناء على للتنتائج المتوقعة .
- 8. تأكيد الرقابة علي خطوات التنفيذ الصحيحة بدقة .
- يستلزم وجود المرونة الاستراتيجية والتغيير السريع عند استخدام هذه الاستراتيجية والتي تسمح بتكييف جميع عناصر الخطة مع أي مستجدات تحدث أثناء عملية التنفيذ ، كما يستدعي أيضا التزام أفراد المنظمة في مختلف مستوياتها الإدارية والوظيفية بالعمل لإنجاح عملية التنفيذ الواجبة . (سعد ربحان، 2020، ص55)
- **أنواع التخطيط الاستراتيجي:-**
- من أهم وظائف الإدارة الاستراتيجية في المنظمة هو عملية التخطيط الاستراتيجي باعتباره يبعد المنظمة على اتخاذ القرارات العشوائية ، ولكي لا تتعرض للمفاجآت والتغيرات الطارئة والخسائر المحتملة ، مما يجعلها عاجزة عن التصرف ، ويتهدد بقائها ومستقبلها ، وعليه فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية تعتمد على فهم واقعي ومنطقي وعميق لما يدور في بيئة عمل المنظمة سواء أكانت الداخلية او الخارجية ، ومن هذا المنطلق يجب علينا توضيح أنواع التخطيط الاستراتيجي وذلك حسب مكان وجوده في المستويات الإدارية وهو كالتالي :-
- 1. **التخطيط الوظيفي :** ويتضمن عملية تخطيط الإنتاج، التمويل، البحوث، المبيعات ، والتسويق، والشؤون الإدارية وغيرها .
- 2. **التخطيط التنظيمي :** ويحتوي خطط الفروع والمشاريع الصغيرة الخاصة التابعة للمنظمة .
- 3. **تخطيط العناصر :** ويتضمن رسالة المنظمة ، الأهداف ، البرامج والميزانيات والإجراءات .
- 4. **التخطيط الزمني :** وهو يختص بتحديد الفترة الزمنية لكل خطة سواء أكانت طويلة أ و متوسطة ، أو قصيرة الأجل .
- 5. **تخطيط الخصائص :** ويتضمن الجانب المادي والاقتصادي لكل خطة،
- -- **مستويات التخطيط الاستراتيجي:-**

هناك ثلاث مستويات تخص التخطيط الاستراتيجي وهي كالتالي :

1. **مستوى التخطيط الاستراتيجي:** ويتضمن هذا التخطيط توضيح رؤية ورسالة المنظمة ، وتحديد العوامل لنجاحها وأيضاً الأهداف الاستراتيجية لها ، حيث ينسب هذا النوع من التخطيط للإدارة العليا في المنظمة .

2. **مستوى التخطيط التكتيكي :** وهو من اختصاص الإدارة الوسطى في المنظمة وهو يتضمن عملية إدارة النتائج وتقييم الأداء وكذلك عملية الرقابة علي سير العمل للوصول إلى النتائج المرغوبة فيها ،

3. **مستوى التخطيط التشغيلي:** ويشكل جملة الأهداف التشغيلية مع عملية التنفيذ لسياسات وبرامج وخطط العمل اللازمة للوصول إلى الأهداف المنشودة ، وهو من اختصاص الإدارة الدنيا في للمنظمة.

مستويات الإدارة المسنولة عن وضع استراتيجية المنظمة :- إن جميع المستويات الإدارية الموجودة في المنظمة تشترك في وضع الاستراتيجية الملائمة لعملها ، وبالتالي تقوم أيضاً بصياغة القرارات التي تتناسب مع هذه الاستراتيجية ، وتتمثل هذه المستويات في الإدارة العليا ، والإدارات الأخرى الموجودة داخل الهرم الإداري ، ومن هذا المنطلق فسوف نوضح مسؤوليات وواجبات كل مستوى من هذه الإدارات فيما يخص بعمل هذه الخطط الاستراتيجية وتنفيذها :

- 1. **استراتيجية الإدارة العليا :-** وهي من اختصاص الإدارة العليا الموجودة في اعلي الهرم الإداري ووظيفتها وضع الخطط الاستراتيجية واتخاذ القرارات الإدارية التي تخص المنظمة ككل .
- 2. **استراتيجية وحدة الأعمال :-** وهي الاستراتيجية الخاصة بوحدة الأعمال والتي لها استقلالية خاصة في العمل والمسؤوليات والموارد والأهداف أيضاً ، بحيث يتم محاسبتها عن نواتج أعمالها وعن التكاليف والإيرادات بصورة مستقلة عن باقي هذه الوحدات داخل المنظمة ، ويطلق عليها وحدات الأعمال الاستراتيجية .
- 3. **الاستراتيجية الوظيفية :-** وهي الاستراتيجية الخاصة لكل وظيفية من الوظائف الإدارية مثل كل من التمويل والإنتاج والمبيعات والتسويق والموارد البشرية ، وبالتالي يحمل كل مسئول عن أي وظيفة من هذه الوظائف أن يحدد مساهمة هذه الوظيفة في تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة ، واستراتيجية وحدات الأعمال المنفردة 4- **الاستراتيجية التشغيلية :-** وتبرز عندما يكون هناك مشاكل طارئة أو مفاجئة أو فرص سانحة لي انتهزها ولا تتحمل التأخير ، ومثال على ما ذكر تلك الاستراتيجية التسويقية الخاصة بمواجهة تهديدات معينة في بيئة عمل المنظمة كدخول منظمات جديدة في عالم المنافسة ، أو حملة دعائية شرسية ضد منتجاتها أو تدهور الجودة في إحدى السلع والمنتجات أو انخفاض المبيعات في احد الأسواق ، أو هلاك جزء كبير من الآلات .

1) التخطيط الاستراتيجي باستخدام تحليل SWOT

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من الأساسيات التي تساهم في تحقيق النجاح المستدام لأي مؤسسة أو منظمة. و واحدة من الأدوات الأكثر فاعلية في مساعدة القادة والمديرين على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة هي أداة تحليل SWOT. حيث تُستخدم هذه الأداة لتقييم وتحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء المؤسسي. لأنها تساعد في تقديم صورة شاملة عن العوامل التي يمكن أن تؤثر على نجاح أو فشل الاستراتيجية التي يتم تطبيقها وعن نقاط القوة والضعف التي تحيط بالمنظمة .

نقاط القوة

نقاط القوة :- هي العوامل التي تميز المنظمة وتمنحها ميزة تنافسية على منافسيها. يمكن أن تشمل:

- الموارد البشرية المتميزة: فريق عمل ذو مهارات عالية وكفاءة.
- الابتكار والبحث والتطوير: قدرة المنظمة على تطوير منتجات أو خدمات جديدة ومبتكرة.
- السمعة والعلامة التجارية: اسم المنظمة المعروف في السوق وجودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.
- الموارد المالية: توافر رأس المال اللازم لتمويل الأنشطة والنمو.
- التكنولوجيا والبنية التحتية: استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمليات والأنظمة.

أثناء التخطيط الاستراتيجي، يجب تحديد هذه العوامل وتحديد كيف يمكن الاستفادة منها لتعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمة.

نقاط الضعف

نقاط الضعف هي العوامل التي تؤثر سلباً على أداء المنظمة وتقلل من قدرتها على المنافسة بفعالية في السوق. من أبرز هذه النقاط:

- نقص المهارات أو الخبرات: نقص التدريب أو الخبرات في بعض المجالات الحيوية.

- ضعف الموارد المالية: مشاكل في التمويل قد تؤدي إلى عرقلة النمو.
- مشاكل في الجودة أو الخدمة: ضعف في جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.
- البيروقراطية: التنظيم الهيكلي المعقد قد يبطئ اتخاذ القرارات.
- التكنولوجيا القديمة: عدم القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية.
- من خلال التعرف على هذه النقاط، يمكن للمنظمات أن تعمل على تحسين هذه الجوانب من خلال خطط استثمارية أو تطوير الكفاءات.

الفرص

الفرص تشير إلى العوامل الخارجية التي قد تؤثر بشكل إيجابي على المنظمة إذا تم الاستفادة منها. يمكن أن تشمل:

- التوسع في الأسواق الجديدة: دخول أسواق جديدة جغرافياً أو ديموغرافياً.
- الابتكارات التكنولوجية: استخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين الكفاءة أو تقديم منتجات جديدة.
- التغييرات في القوانين أو اللوائح: تغيير في اللوائح الحكومية يمكن أن يفتح فرصاً جديدة.
- الاحتياجات الجديدة للعملاء: تحديد احتياجات جديدة في السوق يمكن أن تساعد المنظمة في تقديم حلول مبتكرة.

- التحولات الاقتصادية: زيادة الاستثمارات في بعض القطاعات أو تحسين الظروف الاقتصادية يعد تحديد الفرص جزءاً أساسياً في التخطيط الاستراتيجي، حيث تساعد المنظمة في توجيه مواردها نحو الفرص التي تحمل أكبر إمكانات للنمو والربح.

التحديات

التحديات هي العوامل الخارجية التي يمكن أن تشكل خطراً على استمرارية المنظمة أو تؤثر على أدائها بعض التحديات تشمل:

- المنافسة الشديدة: زيادة عدد المنافسين في السوق قد يؤثر سلباً على حصة السوق.
- التغييرات في الاقتصاد: الركود الاقتصادي أو التقلبات في السوق قد تؤدي إلى تراجع الإيرادات.
- التغييرات السياسية: تغييرات في السياسات الحكومية أو النزاعات الدولية قد تؤثر على العمليات.
- التطورات التكنولوجية السريعة: إذا لم تكن المنظمة قادرة على مواكبة الابتكارات التكنولوجية، فقد تتخلف عن المنافسين.

- التغييرات في تفضيلات العملاء: تغييرات في تفضيلات العملاء قد تهدد المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.

من خلال التعرف على التحديات، يمكن للمؤسسة وضع خطط لمواجهةها وتجنب تأثيرها السلبي.

(2) تطبيق تحليل SWOT في التخطيط الاستراتيجي

. تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)

أثناء مرحلة التحليل الاستراتيجي، يتم تقييم البيئة الداخلية للمنظمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف. يمكن استخدام هذه المعلومات لتوجيه الاستراتيجيات التي تعزز من الأداء العام للمنظمة. على سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تمتلك فريق عمل ماهر ولكنه يعاني من نقص في التدريب في بعض المهارات، فقد تكون هذه فرصة لاستثمار الموارد في التدريب والتطوير.

تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات)

يتم دراسة البيئة الخارجية من خلال تحليل الفرص والتحديات. يساعد هذا التحليل في تحديد كيفية التفاعل مع التغييرات السوقية أو التكنولوجية التي قد تؤثر على المنظمة. على سبيل المثال، إذا كانت هناك فرصة للتوسع في سوق جديدة، يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها لدخول هذا السوق قبل أن يستفيد منه المنافسون.

دمج التحليل في استراتيجيات المنظمة

بعد إجراء تحليل SWOT، تأتي مرحلة دمج هذه النتائج في استراتيجيات المنظمة. يتم تحديد الاستراتيجيات التي تتوافق مع نقاط القوة والفرص، وفي نفس الوقت تعمل على معالجة نقاط الضعف والتعامل مع التحديات. يمكن استخدام عدة استراتيجيات بناءً على نتائج تحليل SWOT مثل:

- استراتيجيات التوسع (سوق جديدة): إذا كانت الفرص في السوق واعدة، يمكن التركيز على توسيع الحصة السوقية.

- استراتيجيات التنويع: إذا كانت المنظمة تواجه تهديدات داخلية أو خارجية، يمكن أن يكون التنويع خيارًا لتوزيع المخاطر.
- استراتيجيات الدفاع: في حالة وجود تهديدات كبيرة، قد تحتاج المنظمة إلى تطوير استراتيجيات دفاعية لتقليل الخسائر.

فوائد استخدام تحليل SWOT في التخطيط الاستراتيجي:-

- رؤية شاملة: تحليل SWOT يوفر صورة كاملة عن الوضع الداخلي والخارجي للمنظمة .
- تعزيز القدرات الاستراتيجية: يساعد القادة على اتخاذ قرارات استنادا الي تحليل علمي ممنهج .
- تحديد الأولويات: يساعد في تحديد المجالات الأكثر أهمية التي يجب التركيز عليها لتحسين الأداء.
- المرونة في التكيف: يعزز القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل.
- مواكبة التغيرات: من خلال تحديد الفرص والتهديدات، يساعد في التأقلم مع التغيرات السوقية والاقتصادية.(عمرو سيف ،ص122 ،ط2024).

الضرورات الاستراتيجية الواجب على المنظمات إتباعها لتبقى قادرة على البقاء و الاستمرار:

1. **تثبيت الميزة:-** ان معظم المنظمات تمتلك جدارة متميزة وعالية ، وأيضاً معرفتها بحاجة عملائها وزبائنها ، ومعرفة لاقتة عن في المنافسين ، و لكن التغيرات البيئية قد تشكل لها عائقاً وتهديداً ، وبالتالي من الضرورة الاستراتيجية لهذه المنظمات هي قدرتها في تثبيت الميزة لمواجهة التحديات و المتغيرات المحيطة والتهديدات.
2. **بناء الميزة :** وذلك من خلال الحضور والتغلب على المنافسين في السوق ،والخبرة في الكفاءات الإدارية والتشغيلية المتكففة ، وتوفير خدمات ذات جدارة عالية تفوق المنافسين .
3. **توسيع الميزة :** ويحدث ذلك عند امتلاك المنظمة لميزة تنافسية عالية تفوق منافسيها في مجالاتها وأعمالها ،فتقوم بتوسيع تلك الميزة إلى مجال آخر من مجالات عملها (إسماعيل السيد ،2000،ص185)

- أثمر أصحاب المصلحة على استراتيجية المنظمة :

لكي تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها التي تسعى إليها لابد ان تكون هناك إدارة عليا قادرة علي قيادة هذه الأعمال والأهداف بالشكل الصحيح منظماتهم بشكل صحيح ، وان يكونوا ملتزمين تجاه المنظمة وأصحاب المصالح بتطبيق وصياغة استراتيجية تلائم جميع الأطراف ، وقبل أن يحققوا رغباتهم الذاتية علي احتياجات المنظمة ، لذا يجب عليهم وضع حاجات المساهمين نصب أعينهم عند تقييم ووضع الاستراتيجيات ، كما يجب أيضا أن يأخذوا في اعتبارهم حاجات أصحاب المصلحة عند اتخاذ كافة القرارات الاستراتيجية مثل العملاء والعاملون وأفراد المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة .

1. **المساهمون:-** هم مجموعة من الأفراد الذين يملكون رأسمال الشركة بصورة أسهم أو علي شكل مؤسسات مالية استثمارية وذلك لتمويل عمليات المنظمة ، وبالتالي لهم الحق في التصويت علي القرارات التي تخص المنظمة وكذلك الحق في الأرباح .
2. **العملاء :-** جميع المنظمات القائمة حاليا تسعى إلي تلبية رغبة العملاء في السوق لذلك يجب عليها إتباع استراتيجية تلاءم تلك الرغبات والحاجات التي تناسب أذواقهم ،وذلك من حيث السعر و جودة المنتجات ، ففشل المنظمة في تلبية تلك الاحتياجات يعرضها للإفلاس أو إلى التزامات مكلفة ماديا.
3. **العاملون :-** هم مجموعة الأفراد العاملون داخل المنظمة لذا يجب علي الإدارة العليا توفير بيئة عمل مناسبة لهم وأيضاً الاهتمام بتقديم أجور عادلة تناسب طبيعة عملهم ، وأيضاً الاعتراف لهم بالإنجاز الذي يقدمونه ، ومنحهم فرص الترقية ، والمكافآت والحوافز ، حيث يؤدي الاهتمام بهذه الأمور إلى نتائج إيجابية فسي تحقيق استراتيجية المنظمة الكلي .
4. **الجماعات أو المجتمعات المتأثرة :-** هم الأفراد أو المجموعات التي تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بأنشطة أو قرارات المنظمة ،لذا يجب علي الإدارة العليا عند صياغة الاستراتيجية أن يراعى المصالح الحيوية للمجتمع والمنظمات الحكومية والمجالس المحلية للمدن بشكل عام وذلك لمناقشة الموضوعات الاقتصادية والاجتماعية المهمة التي تؤثر على حاجات العاملين ورغبات المجتمع المحيط بالمنظمة .(العارف ،،ص122)

- أثمر البيئة في تحقيق استراتيجية المنظمة :-

تلعب البيئة دورا بارزا في نجاح أو فشل المنظمات لما لها من تأثير مباشر علي طبيعة عملها، وذلك لما

تحتويه من مجموعة المتغيرات والعوامل الداخلية والخارجية التي تحيط بها سواء كانت داخل حدود المنظمة أو خارجها ، و التي يمكن أن تؤثر علي كفاءة أدائها.

- ومن المعروف على أي منظمة تعمل هي عبارة عن نظام مفتوح دائما لا يستطيع أن يعزل نفسه عن البيئة المحيطة له ، وعليه يجب على أي استراتيجية تتخذها المنظمات أن تراعي ظروف البيئة الخارجية (ذات النطاق الكبير) ، والداخلية (ذات البيئة التنافسية الفلقة في مجال محدود) .

- **أولا :. البيئة ذات النطاق الكبير (الخارجية)**

1. **البيئة الديمغرافية :** هي مجموعة العوامل الديمغرافية التي تؤثر على المنظمات وذلك من خلال تحديد احتياجات السوق وتوجيه استراتيجية المنظمة وخططها المستقبلية والمتمثلة في مجموعة العوامل التالية مثل (العمر والجنس ومستوي الدخل والتعليم).

- 2. **البيئة السياسية :** والمتمثلة في القوانين والسياسات والتشريعات والأنظمة الحكومية وأيضا قوانين حماية البيئة والتدخل الحكومي ، والضرائب الجمركية إلخ .

3. **البيئة الاجتماعية والثقافية :** تشكل البيئة الاجتماعية احد العوامل الخارجية التي تؤثر بشكل كبير علي طبيعة عمل المنظمة والمتمثلة في مجموعة الأبعاد التالية (الأعراف والعادات والتقاليد والأديان ، والقيم ثانيا :. **البيئة التنافسية (البيئة الداخلية) :**

- يشكل المنافسون احد اخطر العوامل الموجودة في البيئة الداخلية والتي تعرقل نجاح و عمل المنظمات ، ومن اشهد أنواع هذه العراقيل والصعوبات كالتالي

1. **تهديد الوافدين الجدد إلى الصناعة :** اي دخول منافسين في صناعة نفس المنتجات وفي هذه الحالة يجب علي المنظمات اتباع استراتيجيات معينة لحماية نفسها مثل .
 - زيادة رأس المال الشركة
 - زيادة التكاليف التشغيلية
 - تمييز المنتج عن غيره من المنتجات في الجودة والسعر .
 - تحويل التكاليف التشغيلية

• سهولة الحصول على قنوات التوزيع مناسبة .

2. **القوة التفاوضية للعملاء :** ويحدث ذلك عند معرفة المشتري بالمنتج وإقناعه بدفع سعر أعلى من سعر المنافسين الموجودين في نفس السوق. ، وذلك لي احتواء المنتج علي الجودة وميزة الانفراد بخصائص أو ضمانات معينة أو الندرة .

- 3. **القوة التفاوضية للموردين :** ليس من الصعب علي الموردين ان يقوموا بعملية المراوغة بينهم وبين المشتري من اجل الربحية علي المنتجات ، وخاصة عندما يكون ذلك المنتج محوري للمشتري ، أو عندما يكون الموردون أكثر معرفة بمنتجات السوق وطبيعته من المشتري فإنهم يتجهون بقوة حول تحديد الأسعار التفاوضية التي تناسبهم .

4. **طبيعة المنافسة في الصناعة :** وتكون أكثر تركيزا مع تزايد كثافة وحدة المنافسة و تقل جاذبية المنتج في السوق ، بالشكل الذي يؤثر على تكاليف الموردين وكذلك قنوات التوزيع وجاذبية العملاء للسلع .

5. **تهديد حالات الإحلال و:** ذلك بإحلال أموال المنظمة والاستثمارات ف أعمال أخرى بعيدة عن أسهم وأعمال المنظمة . (عبد العزيز القردي ، 2021، ص70-72).

المبحث الثاني كفاءة أداء المنظمات

تتسارع بعض دول العالم حاليا في تعظيم مواردها وثرواتها عن طريق الكفاية الإنتاجية و كذلك الكفاءة التنظيمية وذلك من خلال إدارة منظماتها بسياسات وطرق إدارية حديثة ، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية وغيرها من الموارد المتاحة من أهم البرامج التي تميز الدول المتقدمة عن غيرها من الدول ، وبذلك أصبح اعتماد الدول على الكفاءات البشرية الإدارية والفنية يقودنا إلى زيادة وتحسين المستويات المعيشية والاجتماعية للمجتمع فبعض دول

ويمكننا ملاحظة ذلك من خلال التزايد عداد وأحجام منظمات الأعمال الآن ، حيث أن هذه المنظمات لا تختص في مجال واحد فقط، بل أنها تشمل المجالات الاقتصادية والتعليمية و السياسية والاجتماعية والرياضية ... الخ.

ومن هنا زاد الاهتمام بمنظمات الأعمال بصفة عامة بحيث نمت وازدهرت وأصبحت على مستوى عالي من الكفاءة والفاعلية، وكل ذلك يعتمد على ما تملكه المنظمة من موارد بشرية يتوقف عليها نجاح أو فشل تلك المنظمات (برهان وغازي رحو، ص 25)

إن جميع هذه الأعمال على حد سواء هي منظمات توفر سلع أو خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه . لان هنالك منظمات تبحث عن الأرباح والعوائد وتحفز المالكين وأصحاب الأسهم على المخاطرة بي أموالهم وأيضا وقتهم وتشجيعهم كذلك على فتح وتوسيع نشاطهم وأعمالهم، وبالمقابل هنالك منظمات أخرى عامة مثل الجامعات الحكومية والمستشفيات العامة التي لا تبحث عن الربح .

ومن المعروف عن اي منظمة أنها تنتج السلع أ والخدمات وتقدمها للمجتمع وكذلك وتقوم بتشغيل الأشخاص لديها ، فهي تولد ميزة من الإبداعات الجديدة وتوفر الفرص للعمل و التي تخدم الأشخاص الحاليين والمرقبين ، كما أن أرباح المنظمات تشجع على زيادة دخل الأفراد في ذلك المجتمع والحد من البطالة ، وزيادة المستوي المعيشي للمالكين .

- **مفهوم منظمة الأعمال** :-تعرف على أنها كيان خدمي أو إنتاجي ، تعمل علي استخدام وتشغيل الموارد المتاحة والموجودة داخل المنظمة بكفاءة وفاعلية وتحويلها الي منتجات تلبي رغبة المجتمع، وكل ذلك عند إتباع استراتيجية معينة من شأنها تحقيق الأهداف ،وبالتالي تستطيع المنظمة من خلال ذلك تحقيق الأرباح وأيضا المحافظة على بقائها .

-**أبعاد منظمات الأعمال**.

هناك مجموعة أبعاد تميز منظمات الأعمال وهي:-

1- **الشرعية**: يجب علي المنظمة ان تكون غاياتها و أهدافها تتماشى مع للقوانين و الأنظمة والآداب وأخلاق المجتمع .

2- **نشاط المنظمة**: ويتمحور في شخصية المنظمة التي تتجسد بها و تميزها عن غيره ا من المنظمات العاملة في المجتمع .

3- **القيادة الإدارية**: تحتوي جميع المنظمات مجموعة من العاملين و الأفراد يمثلون المركز القيادي في المنظمة من اجل إدارة أعمالها وتحقيق أهدافها .

4- **النفع العام**: جميع المنظمات العاملة في المجتمع تسعى إلي تقديم خدمة للصالح العام وذلك عن طريق تقديم الخدمات المميزة للمجتمع الذي تعمل فيه

5- **علاقات التعاون**: تتميز بعض المنظمات العاملة في المجتمع بتكوين علاقات تربطها بالمجتمع مباشرة وهذا ما يجعلها مميزة ومتميزة عن غيرها من المنظمات ،حيث ان وجود هذه العلاقة تساعد في تطوير المجتمع وازدهاره.

6- **الهيكل التنظيمي**: من المعروف أن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن الخارطة التي توضح جميع الوحدات الإدارية العاملة داخل المنظمات ، ومن هذا المنطلق لابد من عملية التجديد الدائم لهذه الهياكل ووفقا لمتطلبات وعوامل البيئة المحيطة ، ووفقا لطبيعة العمل لتلك المنظمات، وأيضا نوع المنتج ، والخدمة المقدمة .

7- **الهدف**: جميع المنظمات العاملة سواء أكانت العامة والخاصة تمتلك هدف تسعى إليه سواء أكان هدفها الربح او تقديم خدمة للمجتمع .(عبد السلام أبو قحف، ص 75 ، 79)

-**مستقبل منظمات الأعمال**:-

ومن هذا المنطلق يتم التركيز حول تنفيذ هذه الاستراتيجية، وكيف تتم؟ وذلك يتم عند إدراك الموقع الحالي للمنظمة للوصول بالأهداف إلى المستقبل و بالتالي تعرف القيادة الإدارية إلى أين تريد أن تأخذ المنظمة ، ولنقل أهداف الاستراتيجية إلى الجانب العملي لابد أن تتميز منظمات الأعمال في المستقبل بمجموعة من الخصائص هي

1- **القدرة على التغيير وعلى التعلم السريع**:-يتم عن طريق مواكبه العلم والمعرفة والتدريب والتطوير .

2- **الاستخدام الواسع لتقافة التجارة الالكترونية** :- وذلك بممارسات أعمال التجارة الالكترونية عن طرق الانترنت .

3- **توافر الجهود بين الأفراد في المنظمة** وذلك عندما تمتلك المنظمة مجموعة من الموارد البشرية ذات الكفاءات المتنوعة والتخصصات الوظيفية المختلفة مما يجعلها متميزة وفعالة وذات قدرات عالية .

التحديات التي تواجه منظمات الأعمال في الوقت الحاضر :تواجه منظمات الأعمال في الوقت الحاضر العديد من التحديات والصعوبات والتي يمكن تصنيفها إلى :

1-التحديات الاقتصادية والمالية مثل :

أ-التضخم وارتفاع التكاليف التشغيلية (ارتفاع أسعار المواد الخام والخدمات اللوجستية التي بدورها تؤثر على هامش الربح وأيضاً تقلل من قدرات الشركة الاستثمارية والتوسعية .
ب-اضطرابات سلاسل الإمداد :يمكن ان تؤدي التوترات الدولية والكوارث الطبيعية الي تعطيل سلاسل الإمداد وبالتالي تؤثر على الإنتاج .

2- التحديات التكنولوجية والأمنية والمتمثلة في :

أ- الذكاء الاصطناعي والأمن السرياني وذلك يحدث عند ازدياد الهجمات الالكترونية بسبب الاستغلال السيئ لتقنيات الذكاء الاصطناعي المتطورة ،مما يؤدي إلى خسائر مالية كبيرة وخسارة ثقة العملاء .
ب-التكنولوجيا والابتكار :يجب علي الشركات مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة لتعزيز كفاءتها وتحسين تجربة العملاء

3- التحديات التنظيمية والقانونية :

أ-اللوائح والقوانين :يجب على الشركات الامتثال للوائح والقوانين المتغيرة وخاصة التي تتعلق بالسياسات والأنظمة والبيئة .
ب-التحديات الجيوسياسية :تؤثر التوترات السياسية والاقتصادية بين الدول على أعمال الشركات وتجارها .

4-التحديات البشرية والتنظيمية :

أ-نقص الكفاءات وغياب الحوكمة :تواجه الشركات تحديات في العثور علي الكفاءات المناسبة وتنفيذ ممارسات حوكمة فعالة .
ب- مخاطر السمعة والهوية المؤسسية :يمكن ان تؤثر الأخطاء الاستراتيجية على سوء الفهم وسمعة الشركة بشكل كبير .

إن الإدارة الاستراتيجية باعتبارها منظومة متكاملة وشاملة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المستقبلية في منح المنظمة إمكانيات تعكس الخيارات والبدائل المتاحة للمنظمة لأنها تلعب دوراً بارزاً في امتلاكها لميزة تنافسية ذات كفاءة ومستمرة بالإضافة إلى ذلك خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق ،ومن خلال ذلك يمكن ان نبرز دور الإدارة الاستراتيجية في الاتي .

1- تلعب الإدارة الاستراتيجية دوراً بارزاً لرؤية مستقبلية للمنظمة وتحديد أهدافها ورسالتها وقدرتها على التفكير والتحليل والتخطيط الاستراتيجي وصنع القرارات الاستراتيجية طويلة الأجل ، وكذلك توليها صياغة خطة استراتيجية محكمة ومن ثم تنفيذها وتقييمها بالشكل المطلوب .

2 - تلعب الإدارة الاستراتيجية دوراً في زيادة المبيعات وكذلك الإنتاجية و في زيادة الكفاءة والفعالية للمنظمات

3- للإدارة الاستراتيجية دوراً بارزاً ومهما من خلال صياغة التفكير الاستراتيجي المستقبلي للمنظمة .

4 - للإدارة الاستراتيجية دورها الرئيسي والفعال في بناء المنظمات وجعلها في حالة توازن مع البيئة المحيط.(علي حسين علي وآخرون ، ط 1 ،ص 431).

المبحث الثالث

الإطار العملي للدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الاستراتيجية علي كفاءة أداء المنظمات تم استخدام قائمة الاستبيان لجمع البيانات وتقصى آراء أفراد عينة الدراسة حول موضوع الدراسة .

1- فرضيات الدراسة:-

الفرضية الاولى :

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) لإبعاد الإدارة الاستراتيجية(الرسالة -الأهداف - والاختيار الاستراتيجي-نظام التخطيط الاستراتيجي)على كفاءة أداء منظمات الأعمال .

الفرضية الثانية :

2 يوجد اثر ذو دلالية إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \leq$ بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وكفاءه أداء منظمات الأعمال .

2- مجتمع الدراسة :

تم اختيار الشركة العامة للكهرباء فرع بني وليد لمعرفة أثر الإدارة الاستراتيجية علي كفاءة أداء الشركة حيث تم توزيع 30 استمارة علي الموظفين والمدراء بالشركة وتم استلامها بالكامل وهي صالحة للتحليل الإحصائي حيث تم استخدام البرنامج الإحصائي (Spss) وصممت الاستمارة بالمقياس ليكرت الخماسي للحصول علي نتائج دقيقة حول موضوع الدراسة واختبار صحة الفروض .

الجدول (1) يبين أداة الدراسة وفقا لمقياس الإحصائي ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	وافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

بالإضافة إلي استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي كالتكرار والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات وتم استخدام الاختبار الاحصائي (T) لإثبات فروض الدراسة وتم استخدام معادلة ألفا كرونباخ وقيمة معامل الصدق كمحاور الدراسة وتأكد من صدق أداة الدراسة قائمة الاستبيان .

الجدول رقم (2) يبين ثبات وصدق أداة الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات	محاور الدراسة
0.890	0.651	المتغير المستقل : الإدارة الاستراتيجية وأبعادها
0.925	0.738	المتغير التابع : الاداء الوظيفي

3- التحليل الإحصائي لمحاور قائمة الاستبيان :

أولا: تحليل البيانات الشخصية لإفراد عينة الدراسة من موظفين ومدراء العاملين بشركة العامة للكهرباء :1- حسب الفئة العمرية لإفراد عينة الدراسة :

الجدول رقم (3)

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	5	16.67%
31 إلى 40 سنة	8	26.67%
41 إلى 50 سنة	7	23.33%
أكثر من 50 سنة	10	33.33%
الاجمالي	30	100%

يبين الجدول رقم (3) الفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة وفقا لنتائج البرنامج الإحصائي (Spss) حيث نلاحظ أن أكثر أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة بنسبة (33.33%) بينما الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة (26.67%) والفئة العمرية (من 41 إلى 50) بنسبة (23.33%) نلاحظ أن أكثر أفراد العينة من المتوسطة حيث أنهم لديهم إمكانية أكبر العطاء .

2- حسب سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة :

الجدول رقم (4)

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
--------------	---------	----------------

أقل من 5 سنوات	2	6.67%
من 5 إلى 10 سنوات	12	40%
من 10 إلى 15 سنة	13	43.43%
أكثر من 15 سنة	3	10%
الإجمالي	30	100%

يبين الجدول رقم (4) سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة وفقاً لنتائج البرنامج الإحصائي (Spss) حيث أن أكثر أفراد عينة الدراسة خبرتهم من (10 إلى 15 سنة) بنسبة (43.33%) وتأتي بعدها من لديهم خبرة من (5 إلى 10 سنوات) بنسبة (40%) وبذلك نلاحظ أن أكثر أفراد عينة الدراسة لا تتفصم الخبرة العملية . 3 -حسب الوظيفة :-

الجدول رقم (5)

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير إدارة	3	10%
رئيس وحدة	1	3.33%
رئيس قسم	4	13.33%
مدير مكتب	5	16.67%
موظف	17	56.67%
الإجمالي	30	100%

يبين الجدول رقم (5) وظيفة كل فرد من أفراد عينة الدراسة وفقاً للنتائج المتحصل عليها من البرنامج الإحصائي (Spss) نلاحظ أن أكثر أفراد العينة فئة الموظفين هي الأعلى حيث بلغت نسبتها (56.67%) تليها نسبة مدير مكتب حيث بلغت نسبة (16.67%) ونلاحظ أن فئة الموظفين هي الأكثر توظيف في الشركة. 4-حسب المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة :-

الجدول رقم (6)

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	18	60%
ماجستير	6	20%
دكتوراه	1	3.33%
غير ذلك	5	16.67%
الإجمالي	30	100%

يتبين من الجدول رقم (6) أن المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة وفقا لنتائج البرنامج الإحصائي (Spss) حيث أن أكثر أفراد العينة من حملة البكالوريوس قد شكلوا النسبة الأكبر حيث بلغت نسبة (60%) وكانت النسبة الأقل لحملة الدكتوراه حيث بلغت (3.33%) وبذلك نجد أن جميع أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهل علمي .
ثانيا : تحليل متغيرات الدراسة : حيث تم وضع مقاييس للمقياس الخماسي ليكرت كما يلي : موافق من (3.5) إلى (4.5) موافق بشده من (4.6 إلى 5) محايد من (2.5 إلى 3.4) غير موافق من (2.4 إلى 1.6) غير موافق بشدة من (1 إلى 1.7).

1- تحليل المتغير المستقل : الإدارة الاستراتيجية وأبعادها وهي (الأهداف الاستراتيجية و رسالة الشركة ، الرؤية الاستراتيجية ، الاختيار الاستراتيجي، نظام التخطيط الاستراتيجي)
* البعد الأول (الأهداف الاستراتيجية) : الجدول رقم (7) يبين التوزيع التكراري والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة علي فقرات البعد الأول الأهداف الاستراتيجية * البعد الأول (الأهداف الاستراتيجية) : الجدول رقم (7) يبين التوزيع التكراري والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة علي فقرات البعد الأول الأهداف الاستراتيجية

م	الفقرة	ت %	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تتحقق الأهداف الاستراتيجية بناء علي الخطط التي تم وضعها .	ت	10	18	2	-	-	4.625	0.736
		%	3.33	60	6.67	-	-		
2	يتم وضع الأهداف الاستراتيجية بناء علي ما تم صياغته في رسالة الشركة	ت	8	10	7	5	-	4.224	0.694
		%	26.67	33.33	23.33	16.67	-		
3	تكون الاهداف الاستراتيجية للشركة مرنة وقابلة للتغيرات الطارئة	ت	14	11	4	-	1	4.348	0.711
		%	46.67	36.67	13.33	-	3.33		
4	قابلية أهداف الشركة للقياس الكمي في الوقت المحدد لتنفيذها .	ت	8	8	10	2	2	3.472	0.621
		%	26.67	26.67	33.33	6.67	6.67		
5	يتوفر لذا الشركة أهداف استراتيجية طويلة الاجل تسعى إلي تحقيقها	ت	9	11	5	2	3	4.578	0.722
		%	30	36.67	16.67	6.67	10		
6	الاهداف الاستراتيجية للشركة محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوي الاداء .	ت	15	3	7	-	5	4.653	0.754
		%	50	10	23.33	-	16.67		
0.706	4.316	الإجمالي							

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي لفقرات البعد الأول الأهداف الاستراتيجية يبلغ (4.578) والانحراف المعياري العام قدره (0.722) أما بالنسبة لمستوي الفقرات فإن الإجابات لأفراد عينة الدراسة كانت مقاربة والأغلبية أكدوا موافقتهم علي الفقرات.

* البعد الثاني (رسالة الشركة) : الجدول رقم (8) يبين التوزيع التكراري والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

لإجابات أفراد العينة علي فقرات البعد الثاني رسالة الشركة

م	الفقرة	ت	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%							
1	تركز رسالة الشركة علي دعم وتشجيع ابتكارات العاملين فيها	ت	5	8	10	7	-	3.712	0.708
		%	16.67	26.67	33.33	23.33	-		
2	يساهم العاملين في الشركة علي إعداد وتكوين رسالة الشركة .	ت	3	7	10	5	5	3.695	0.675
		%	10	23.33	33.33	16.67	16.67		
3	تكون رسالة الشركة بمتناول جميع أطراف المصلحة معها .	ت	5	5	9	7	4	3.521	0.631
		%	16.67	16.67	30	23.33	13.33		
4	تعكس رسالة الشركة وجود الفكر الاستراتيجي من خلال المعلومات التي تتضمنها الرسالة	ت	12	7	3	8	-	4.721	0.785
		%	40	23.33	10	26.67	-		
5	تكون رسالة شركة مرشدا وإطار عام يتم اتخاذ الاستراتيجيات المختلفة داخل الشركة .	ت	11	4	2	7	6	4.682	0.768
		%	36.67	13.33	6.67	23.33	20		
6	تتضمن رسالة الشركة علي معلومات عن العاملين والعملاء والمجتمع الذي تعمل فيه .	ت	17	5	4	4	-	4.785	0.743
		%	56.67	16.67	13.33	13.33	-		
			الإجمالي						
			4.186						
			0.718						

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي لفقرات البعد الثاني رسالة الشركة يبلغ (4.186) والانحراف المعياري لفقرات البعد الثاني قدره (0.718) وبذلك فإن الإجابات لأفراد عينة الدراسة كانت ما بين موافق وموافق بشدة .

* البعد الثالث الرؤية الاستراتيجية :الجدول رقم (9) يبين التوزيع التكراري والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة علي فقرات البعد الثالث الرؤية الاستراتيجية

م	الفقرة	ت %	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعمل الشركة علي توضيح الاهداف بشكل دائم لرؤيتها .	ت	11	3	8	6	4	4.689	0.761
		%	36.67	10	26.67	20	13.33		
2	تتصف الرؤية الاستراتيجية بالنظرة المستقبلية .	ت	13	8	5	4	-	4.325	0.702
		%	43.33	26.67	16.67	13.33	-		
3	تقود الرؤية الاستراتيجية للشركة إلي	ت	9	5	8	6	2	4.576	0.720

		6.67	20	26.67	16.67	30	%	عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول	
0.713	3.714	3	8	8	6	5	ت	4	تتميز الشركة برؤية واضحة للأهداف المستقبلية .
		10	26.67	26.67	20	16.67	%		
0.709	4.345	-	3	10	3	14	ت	5	يجب أن تكون الرؤية الاستراتيجية للشركة واقعية ومرنة فيما يتعلق بالظروف المنافسة .
		-	10	33.33	10	46.67	%		
0.721	4.329	الإجمالي							

نلاحظ من الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي لفقرات البعد الثالث الرؤية الاستراتيجية يبلغ (4.3298) والانحراف المعياري العام للبعد الثالث يبلغ (0.721) وكانت إجابات أفراد العينة أغلبهم موافقون علي الفقرات .

* البعد الرابع الاختيار الاستراتيجي :الجدول رقم (10) يبين التوزيع التكراري والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة علي فقرات البعد الرابع الاختيار الاستراتيجي

م	الفقرة	ت	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%							
1	يشارك العاملون في الشركة بعملية اختيار الاستراتيجيات علي جميع المستويات الوظيفية داخل الشركة.	ت	3	10	2	5	10	3.656	0.668
		%	10	33.33	6.67	16.67	33.33		
2	تسعي الشركة لاختيار البديل الاستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية .	ت	8	11	4	-	7	4.624	0.734
		%	26.67	36.67	13.33	-	23.33		
3	تضع إدارة الشركة بدائل استراتيجية مناسبة	ت	10	9	5	-	6	4.548	0.717
		%	33.33	30	16.67	-	20		
4	تتخذ إدارة الشركة قرارات استراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعية	ت	2	4	10	11	3	3.241	0.618
		%	6.67	13.33	33.33	36.67	10		
5	تلتزم إدارة الشركة بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية .	ت	8	6	11	-	5	4.578	0.720
		%	26.67	20	36.67	-	16.67		
0.691	4.129	الإجمالي							

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لفقرات البعد الرابع الاختيار الاستراتيجي يبلغ (4.129) (بانحراف معياري قدره 0.691) وأراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرات كانت أغلبهم موافقون .

* البعد الخامس نظام التخطيط الاستراتيجي :الجدول رقم (11) يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة علي فقرات البعد الخامس نظام التخطيط الاستراتيجي .

م	الفقرة	ت	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%							
1	عند قيام الشركة بالتخطيط الاستراتيجي يجب الأخذ في الاعتبار الظروف المحيطة بها .	ت	6	13	5	6	-	4.562	0.715
		%	20	43.33	16.67	20	-		
2	يعمل نظام التخطيط الاستراتيجي للشركة علي زيادة ورفع كفاءة العاملين بالشركة .	ت	15	3	8	-	4	4.768	0.791
		%	50	10	26.67	-	13.33		

0.789	4.751	-	2	10	5	13	ت	التخطيط الاستراتيجي يساعد علي تحقيق الاهداف الاستراتيجية للشركة	3
		-	6.67	33.33	16.67	43.33	%		
0.748	4.758	-	-	6	8	16	ت	لذا الشركة خطط استراتيجية مكتوبة تبين فيها جميع أنشطتها	4
		-	-	20	26.67	53.33	%		
0.687	4.236	6	6	10	-	8	ت	يشارك العاملين في وضع إعداد خطط واستراتيجيات الشركة .	5
		20	20	33.33	-	26.67	%		
0.746	4.615	الإجمالي							

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي لفقرات البعد الخامس نظام التخطيط الاستراتيجي يبلغ (4.615) والانحراف المعياري يبلغ (0.746) وبذلك نجد أن إجابات أفراد عينة الدراسة موافقون علي نظام فقرات التخطيط الاستراتيجي .

2- تحليل فقرات المتغير التابع (الأداء الوظيفي) :

الجدول رقم (12) يبين التوزيع التكراري والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة علي فقرات المتغير التابع الأداء الوظيفي :

م	الفقرة	ت	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%							
1	يقوم العاملين بالشركة بتأدية أعمالهم بكفاءة وفاعلية .	ت	15	3	8	4	-	4.767	0.784
		%	50	10	26.67	13.33	-		
2	يقوم العاملين بمهامهم طبقا لمعايير الجودة المطلوبة .	ت	18	8	4	-	-	4.802	0.813
		%	60	26.67	13.33	-	-		
3	لذا العاملين القدرة علي تطوير مهارتهم بما يواكب أهداف الشركة	ت	5	2	13	10	-	3.528	0.652
		%	16.67	6.67	43.33	33.33	-		
4	يوجد توافق كبير بين الادارة والعاملين بالشركة .	ت	13	5	10	-	2	4.748	0.785
		%	43.33	16.67	33.33	-	6.67		
5	تقوم الشركة بتحسين عملياتها واجراءاتها لضمان كفاءة وجودة الأداء الوظيفي .	ت	10	7	8	1	4	4.521	0.710
		%	33.33	23.33	26.67	3.33	13.33		
6	تقوم الشركة بتأهيل وتطوير العاملين بها للرفع من مستوى أدائهم	ت	16	11	3	-	-	4.768	0.751
		%	53.33	36.67	10	-	-		
7	تسعي ادارة الشركة إلي إدخال التكنولوجيا الحديثة التي تساهم في تحسين كفاءة أداء العاملين.	ت	18	5	5	-	2	4.811	0.815
		%	60	16.67	16.67	-	6.67		
0.758	4.563	الإجمالي							

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع يبلغ (4.563) بانحراف معياري قدره (0.758) وبذلك نجد من خلال ذلك أن أفراد عينة الدراسة موافقون علي فقرات المتغير التابع الأداء الوظيفي .

الجدول رقم (13) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل : الإدارة الاستراتيجية وأبعادها

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاهداف الاستراتيجية	4.316	0.706
رسالة الشركة	4.186	0.718
الرؤية الاستراتيجية	4.329	0.721
الاختيار الاستراتيجي	4.129	0.691
نظام التخطيط الاستراتيجي	4.615	0.746
الادارة الاستراتيجية	4.314	0.716

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل يساوي (4.314) والانحراف المعياري للمتغير يساوي (0.716) وبذلك نجد أن فقرات المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية تمت الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة

وبذلك يمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل : الإدارة الاستراتيجية والمتغير التابع الأداء الوظيفي

الجدول رقم (14)

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الادارة الاستراتيجية	4.314	0.716	موافق
الاداء الوظيفي	4.563	0.758	موافق

3- تحليل الانحراف الخطي البسيط بين الإدارة الاستراتيجية والأداء الوظيفي:

الجدول رقم (15)

معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	القيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار B	مستوى الدالة
0.510	0.173	0.031	5.399	0.363	0.025

تم إعداده وفقا لنتائج البرنامج الإحصائي (Spss)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن النتائج كانت علي النحو التالي
1- معامل الارتباط R بين المتغيرين يساوي (0.510) وهي تبين قيمة الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية والأداء الوظيفي وهي أعلى من قيمة مستوي المعنوية (0.05) مما يدل علي وجود ارتباط قوي وعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء الوظيفي .

2- معامل الارتباط R2 الذي يبلغ (0.173) وهو مقبول ويبين يجب الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي لمل لها من أهمية وتأثير علي الأداء الوظيفي في الشركة

- 3- قيمة T المحسوبة تساوي (0.031) وهي أكبر من الدالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حيث يشير إلى أن هناك تأثير بين المتغيرين .
- 4- قيمة F المحسوبة تبلغ حسب النتائج (5.399) وهي أكبر من مستوى الدالة (0.05) وبذلك تبين وجود علاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء الوظيفي .
- 5- معامل الانحدار B يشير إلى وجود تأثير بين الإدارة الاستراتيجية والأداء الوظيفي بمقدار (0.363) إلى وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية والأداء الوظيفي داخل الشركة العامة للكهرباء وهي نسبة مقبولة (36.3%) وبذلك كانت النتائج إيجابية عند مستوى الدلالة (0.05).

النتائج :

- أثبتت الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية تلعب دورا هاما في تحسين زيادة كفاءة أداء المنظمات وتحقيق أهدافها على المدى الطويل
- أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية والمتمثلة في (الأهداف-الرسالة - الرؤية -التخطيط الاستراتيجي والاختيار الاستراتيجي) وبين كفاءة أداء منظمات الأعمال .
- أثبتت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في زيادة قدرة الشركة على مواجهة المتغيرات ووضوح أهدافها.
- أوضحت النتائج أن كفاءة أداء المنظمات ومعدلات الأداء كانت بدرجة متوسطة ولا تتناسب مع أهداف ورؤية الشركة .
- أثبتت النتائج أن الإدارة الاستراتيجية تساعد في تحسين استخدام الموارد المتاحة وخصاها الموارد البشرية .

التوصيات :-

- التغلب على المشاكل والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية في ظل وجود بيئة غير مستقرة .
- يجب على صانعي الاستراتيجية مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة وخصاها العامل التكنولوجي لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغير والتطور الاستراتيجي بطريقة كفؤة وفعالة تستند على مشاركة واعية وواسعة من قبل كل أفراد التنظيم .
- يتطلب من الإدارة أن تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي ورؤية المستقبل والتنبؤ بمتغيرات السوق والاستجابة السريعة والمرنة لاحتياجات المستهلك والتنبؤ بالمستقبل.
- يجب على الشركة زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وتبني فكرة الإدارة الحديثة من أجل مواجهة المتغيرات المتسارعة.
- يجب على الشركة الاهتمام بالكوادر البشرية واستقطاب الأكفاء منهم للعمل داخليا وخارجيا وتدريبهم على مبادئ وأدوات الإدارة الاستراتيجية.
- زيادة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية، وتفعيل تطبيقها بجميع أبعادها في الشركة لما لها من أهمية كبيرة وتأثير مباشر في تحقيق أهداف الشركة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي فيه.

- المراجع :-

1. أحمد القاطمين ، الإدارة الاستراتيجية : حالات ونماذج تطبيقية ، ، عمان ، 2020
2. أحمد ماهر ، الإدارة الاستراتيجية ، ط4 ، الدار الجامعة ، الإسكندرية ، 1999 .
- 3- محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو ، نظم المعلومات المحسوبة ، دار المناهج ، عمان ، 2000
- 4-نادية العرف ، الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعة ، الإسكندرية .2005.
- 5-رضا حلمي سمور، الإدارة الاستراتيجية في التعليم والبحث العلمي، القاهرة ، (2020)
- 6- عبد العزيز القردى، الإدارة الاستراتيجية والخطوات العلمية ،الرياض، 2020
- 7-محمود عبد الحميد مرسى، زهير صالح، الإدارة الاستراتيجية وفقا للنموذج الشامل ، 2021.
- 8- عمرو سيف ، الإدارة الاستراتيجية ومنظمات الأعمال ، القاهرة ، 2024