

# The Impact Management Skills Capacity in the Strategic Performance of Business Organizations: A Case Study of Kenana Sugar Company (Sudan)

Zahir Elsyed Mohammed Ahmed Elkarsani<sup>1</sup>, Amad Aldeen Sluman Mohamed Ahmed Krar<sup>2</sup>, Eltaieb Abdelgani Elnour Edreis<sup>3</sup>

**Abstract:** The research tackles administrative skills on the strategic performance of business organizations, a case study of the Kenana Sugar Company. The problem of the study focused on identifying the decline that occurred in sugar productivity in recent times as a result of many economic and political changes in the world and Sudan, which contributes to the decline of many companies in achieving their goals, including Kenana Sugar Company. This is by answering the following main question: What is the relationship between management skills and strategic performance in Kenana Sugar Company Ltd., and the extent to which strategic performance can be applied and practiced in Sudanese institutions. The researchers relied on the descriptive analytical methodology and the case study, where data were obtained from various sources through the questionnaire. Among the most important results: The predictive skills of management contribute to drawing future strategic expectations for business organizations. Higher management's predictive skills help formulate strategic goals. The process of drawing future strategic expectations contributes to increasing the competitiveness of business organizations. Among the most important recommendations: The company should improve the management of practices related to the application of the strategic performance methodology and its directions to achieve higher levels of strategic performance than they are now, that is, to achieve very high levels. Kenana Sugar Company should increase the awareness of managers to the internal and external environmental factors that must be analyzed before embarking on strategic planning. Kenana Sugar Company should work to spread the culture of strategic performance among employees in order to overcome the obstacles that hinder the implementation of strategic performance.

## أثر تطبيق المهارات الإدارية علي الأداء الإستراتيجي لمنظمات الأعمال

دراسة حالة شركة سكر كنانة - السودان

### ملخص الدراسة

تناولت الدراسة أثر المهارات الإدارية علي الأداء الإستراتيجي لمنظمات الأعمال دراسة حالة شركة سكر كنانة، تركزت مشكلة الدراسة في التعرف علي التراجع الذي حصل في إنتاجية السكر في الآونة الأخيرة نتيجة للعديد من المتغيرات الاقتصادية والسياسية علي مستوي العالم والسودان وساهم في تراجع العديد من الشركات في تحقيق أهدافها من بينها شركة سكر كنانة المحدودة وذلك من خلال الإجابة علي السؤال الرئيسي التالي : ماهي العلاقة بين المهارات الإدارية والأداء الاستراتيجي في شركة سكر كنانة المحدودة، وإلي أي مدي يمكن تطبيق وممارسة الاداء الاستراتيجي في المؤسسات السودانية . أعتد الباحثون علي المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة حيث تم الحصول علي البيانات من مصادرها المختلفة عن طريق أداة الاستبيان، من اهم النتائج: تسهم المهارات التنبؤية للإدارة في رسم التوقعات الاستراتيجية المستقبلية لمنظمات الأعمال . تساعد مهارات الإدارة العليا التنبؤية في صياغة الغايات الاستراتيجية . تساهم عملية رسم التوقعات الاستراتيجية المستقبلية في زيادة القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال . من اهم التوصيات : علي الشركة تحسين إدارة الممارسات الخاصة بتطبيق منهج لأداء الاستراتيجي وتوجهاتها لتحقيق مستويات أداء استراتيجي أعلى مما هي عليه الآن، أي تحقيق مستويات مرتفعة جداً . علي شركة سكر كنانة زيادة وعي وإدراك المديرين بعوامل البيئة الداخلية والخارجية التي يجب تحليلها قبل الشروع في التخطيط الاستراتيجي. علي شركة سكر كنانة ضرورة العمل علي نشر ثقافة الاداء الاستراتيجي أوساط العاملين من أجل التغلب علي المعوقات التي تنفيذ الاداء الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية : المهارات الإدارية، الأداء الاستراتيجي، منظمات الأعمال

د. زاهر السيد محمد أحمد الكرسني - أستاذ مساعد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال (جامعة كسلا)

د. عماد الدين سليمان محمد أحمد كرار - باحث وأستاذ مساعد متعاون لإدارة الأعمال بعدد من جامعات ولاية الجزيرة - مدينة واد مدني.

د. الطيب عبدالغني النور ادريس - استاذ مساعد كلية الاقتصاد والعلوم الادارية- قسم إدارة الأعمال جامعة سنار.

## 1-1 مقدمة:

تواجه منظمات الأعمال اليوم العديد من التحديات المستمرة والمتنوعة في المجالات التي تعمل فيها حيث تتاح لها العديد من الفرص والتي تتطلب أفقاً واسعاً قادراً على التكيف مع كل المتغيرات وذلك من خلال تطبيق مفاهيم المهارات الإدارية لرفع مستويات الأداء بما يفي ويتجاوز تحقيق الأهداف والغايات والرؤى الاستراتيجية، أمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها وأنشطتها عاجزة عن جعل تلك المؤسسات الإنتاجية ذات قدرة على المنافسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، الأمر الذي يحتم عليها استخدام أساليب إدارية تتصف بالنظر للمستقبل والحكمة والحيوية والتطور الدائم وبالتالي فإن الاداء الإستراتيجي والذي يُعد أحدي الطرق و التي تمكن المسؤولين من توجيه المنظمة بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية لمواجهة الأزمات وصولاً لرؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على التغيير في البيئة المحيطة بهم، وإسقاطاً على المؤسسات الإنتاجية في السودان وخاصة قطاع صناعة السكر حيث تواجه تحديات كبيرة مما يعرضها لكثير من المخاطر والتهديدات المستمرة التي قد تؤدي إلي عدم قدرتها علي البقاء والاستمرار في العمل في ظل تلك البيئة كثيفة المتغيرات المعقدة، عليه ولكي تستطيع المؤسسات الإنتاجية لقطاع السكر في السودان مواجهة مصيرها مع تلك البيئة المحيطة و التأقلم والتكيف معها لتحسين معدل الأداء والمحافظة على مركزها التنافسي، فإن هذا لن يتأتى إلا عبر إدراك المديرين للأداء الإستراتيجي ومشاركتهم في تطبيق أساليبه كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها.

## 1-2 مشكلة الدراسة:

علي الرغم من أهمية الاداء الإستراتيجي والدور المتعاظم الذي يلعبه في النشاط الاقتصادي إلا أن هذه العملية تواجه العديد من المشاكل والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرغوبة ولنجاح اختراقات التفكير السوداني المعاصر، فلقد تم تحديد عدد من المحاور في التحليل الاستراتيجي لعملية الاداء الإستراتيجي، يجيء هذا التوجه في دولة السودان لاعتبارات من بينها أن التجارب العملية للتخطيط الاستراتيجي أثبتت أن المنظمات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المنظمات التي لا تخطط استراتيجياً، إذ كان لازماً على المؤسسات الإنتاجية في السودان عموماً- وقطاع السكر من بينها- العمل وفق التوجه الإستراتيجي للدولة السودانية والذي حتماً لا ينفصل عن التغيرات والمتغيرات العالمية، تلعب شركة سكر كنانة دوراً فنياً وترويجياً ومالياً متعاضداً في النهوض بصناعة السكر بالبلاد إلا أنه حصل تراجع في إنتاجية السكر في الآونة الأخيرة للعديد من المتغيرات الاقتصادية والسياسية علي مستوى العالم والسودان ساهمت في تراجع العديد من الشركات في تحقيق أهدافها والدور المطلوب منها ومن بينها شركة سكر كنانة المحدودة . وعليه تتمثل مشكلة هذه الدراسة في أن العديد من منظمات الأعمال تسعى لتطبيق الاداء الإستراتيجي مجارة لما تفعل المنظمات الأخرى دون أن يستند هذا المسعى على قاعدة جيدة من التحليل البيئي الرصين والخيارات الإستراتيجية التي تتوافق مع خصوصية المنظمة وطبيعة البيئة التي تتعامل معها وتترفع منها التساؤلات الفرعية التالية:

1. إلي أي مدى يمكن تطبيق وممارسة الاداء الاستراتيجي في المؤسسات السودانية ؟
2. ماهي العلاقة بين المهارات الإدارية و رسم استراتيجية شركة سكر كنانة المحدودة ؟
3. ما اثر المهارات الإدارية في رسم الاستراتيجية المستقبلية علي فعالية الأداء في شركة سكر كنانة المحدودة ؟

4. هل للمهارات التنبؤية للإدارة أثر في رسم التوقعات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال ؟
5. هل يساهم رسم التوقعات الإستراتيجية المستقبلية في زيادة القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال ؟

### 1-3 أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة لتقديم مساهمة لحل المشاكل التي تواجه المؤسسات الإنتاجية في رسم إستراتيجية للشركة حيث يمثل الهدف العام في (دراسة أثر تطبيق المهارات الإدارية علي الأداء الإستراتيجي لمنظمات الأعمال) وذلك من خلال الأتي:

1. التعرف على أثر تطبيق المهارات الإدارية علي الأداء الإستراتيجي في الشركات السودانية (شركة سكر كنانة كنموذج).
2. معرفة ودراسة علاقة المهارات الادارية بالأداء الاستراتيجي ومدى تفاوت علاقات العناصر المختلفة للتخطيط الإستراتيجي مع فعالية الأداء بشركة سكر كنانة.
3. وضع مقترحات تطويرية للارتقاء بعملية الاداء الإستراتيجي وفعالية الأداء بشركة سكر كنانة.

### 1-4 أهمية الدراسة :

1. تظهر أهمية الدراسة في أن يُعد الاداء الإستراتيجي من الأساليب التخطيطية الإدارية الحديثة التي شغلت أذهان المفكرين والباحثين والممارسين للعمل الإداري من كون أن العديد من الدراسات أثبتت قدرته على العمل في البيئات المعقدة والمتغيرة والتي يكتنفها كثير من الغموض كما أن تأثيراته المتعددة على العديد من مخرجات العمل الموقفية والسلوكية الأدائية ما زالت محل التحقق والبحث.
2. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الإضافة التي يمكن أن تتوصل إليها النتائج علي ضوء تقديم المقترحات اللازمة للرفع من كفاءة الأداء الاستراتيجي في شركة سكر كنانة بصورة خاصة والشركات الأخرى في القطاعين العام والخاص بصورة عامة.
3. قد تساعد المسؤولين عن التخطيط الإستراتيجي وأصحاب القرار في شركة سكر كنانة في التعرف علي واقع الاداء الاستراتيجي ومعوقاته والعمل علي تلافيتها لاسيما أنها تسعى إلي تطبيق مؤشرات قياس للأداء واضحة تساعد علي قياس رؤية الشركة وأهدافها بما ينسجم مع البيئة السودانية.

### 1-5 فرضيات الدراسة :

اعتمدت الدراسة على ثلاثة فرضيات على النحو التالي:

1. تؤثر المهارات التنبؤية للإدارة على رسم التوقعات الإستراتيجية المستقبلية لمنظمات الأعمال
2. تساهم عملية رسم التوقعات الإستراتيجية المستقبلية في زيادة الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال
3. تؤثر المهارات التنبؤية للمديرين علي الأداء الاستراتيجي بمنظمات الأعمال.

### 1-6 مصادر البيانات:

لجمع البيانات اعتمدت الدراسة على المصادر الأولية في جمع البيانات بواسطة إستبانة أعدت خصيصاً للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة وفق مقياس "ليكرت" الخماسي وذلك بتوزيعها على عينة الدراسة من الموظفين في شركة سكر كنانة وتم تم الحصول علي البيانات الثانوية من خلال المراجع والمجلات والدوريات والبحوث والدراسات السابقة، ومجلات الأبحاث العربية ومواقع الإنترنت وسجلات ومنشورات شركة سكر كنانة .

### 1-7 منهجية الدراسة:

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لكونه من المناهج الشائعة الاستخدام في مثل هذا النوع من الدراسات، باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة والأقدر على الإحاطة بمقدار المشكلة وحجمها، ووصفها وتفسيرها وتحليلها ومن ثم الوصول لاستنتاجات تفتح مسارات لتوصيات تصب في مصلحة تحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الدراسة عدد من أشكال المنهج الوصفي ودراسة الحالة للعاملين من المديرين والقيادات الإدارية ذات العلاقة بالتخطيط الإستراتيجي برئاسة الشركة بالخرطوم ومصنع السكر بمدينة كنانة بالإضافة إلي العاملين بالمشروعات الجديدة (مشروع الإيثانول، مشروع الأعلاف) بالشركة، كما تم استخدام الأسلوب الإحصائي للمعاونة في التحليل الكمي للبيانات المجمعة مثل الأساليب الوصفية من متوسطات حسابية وانحرافات معيارية، معاملات ارتباط لبيرسون، وأسلوب الانحدار المتعدد- ليصبح أخيراً نوع الدراسة وصفي تحليلي وذلك للمعاونة على تفسير النتائج المستخلصة من التحليل للوصول لتعميمات مقبولة.

### 1-8 تعريفات إجرائية:

- **المهارات الادارية :** هي القدرة علي اداء الاعمال او تحقيق نتائج باستخدام اساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج اعلي وافضل مما استخدم غي الاداء من موارد وامكانيات .(السلمي، 1999) .
- **الاداء الاستراتيجي :** يقيس قدرة المنظمة علي استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها.(الخرامي، 2004)

### 1-9 الدراسات السابقة :

1.دراسة (الكرسني، 2018م) بعنوان (محددات تطبيق منهج التخطيط الإستراتيجي في المشروعات العامة دراسة حالة مشروع الجزيرة - السودان) هدفت الدراسة للتعرف علي أثر محددات تطبيق منهج التخطيط الإستراتيجي في المشروعات العامة تمحورت مشكلة الدراسة حول تحديد محددات تطبيق منهج التخطيط الإستراتيجي في المشروعات العامة وإلي ماذا تعزي هذه المحددات ، وإلي أي مدي يمكن التغلب عليها ، تهدف الدراسة للإسهام في حل المشاكل التي تواجه المشروعات العامة في تطبيق منهج التخطيط الإستراتيجي ، وتهدف كذلك إلي التعريف بمفاهيم التخطيط الإستراتيجي والمحددات التي تحول دون الوصول إلي أهداف التخطيط الإستراتيجي ، اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم الحصول علي البيانات من مصادرها المختلفة عن طريق أداة الاستبيان للبيانات الأولية ، أما البيانات الثانوية فقد تم جمعها من خلال المراجع والكتب والدوريات ومنشورات التخطيط الإستراتيجي ، توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج من أهمها أن تبني المشروعات العامة لمنهج التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلي تحقيق الأهداف المرجوة ، اختتمت الدراسة بتوصيات من أهمها ضرورة الاعتماد علي آليات التخطيط الإستراتيجي لحل المشاكل التي تواجه المشروعات العامة.

2. دراسة (الحاكم، 2013م) بعنوان (أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسات المالية- دراسة لبعض البنوك السودانية). هدفت الدراسة للتعرف علي اثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسات المالية. ولطبيعة الدراسة تم الاعتماد علي العينات القصدية صممت استبانة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلي النتائج أهمها توجد علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأهداف التسويقية، التقييم والمتابعة، والاستمرارية. قدمت الدراسة عدة توصيات منها: قيام المؤسسات المالية بإعداد أهدافها التسويقية بعد تحليل البيئتين الداخلية والخارجية لمعرفة الفرص والمخاطر، وأن تكون الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات المالية متوافقة مع إمكانياتها المادية والبشرية ومنصبة في تحقيق الأهداف الوظيفية لمختلف وحدات المؤسسة.

3. دراسة (جاسر، 2008م) بعنوان (علاقة التخطيط الإستراتيجي بأداء منظمات الأعمال - دراسة عينة مختارة من شركات المساهمة العامة الأردنية للأعوام 2001-2008م). هدفت الدراسة إلي معرفة: وجود علاقة ذات دلالة معنوية إيجابية بين استخدام التخطيط الإستراتيجي وتحسين

كفاءة الأداء في هذه الشركات المختارة للدراسة، ووجود تأثير لتطوير واستخدام أساليب علمية حديثة في تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية علي مستوى الأداء. توصلت الدراسة الي العديد من النتائج منها: أن هذه الشركات المهمة والكبيرة تمارس التخطيط الإستراتيجي علي أسس سليمة ومنهجية واضحة ورغم ما فيها من قصور في بعض الجوانب النظرية انعكست عمليات التخطيط كما تري إدارات هذه الشركات إيجاباً علي الأداء وساهمت في تحسين قدرة الشركة المالية والإنتاجية والتسويقية وخاصة في مجالات فهم السوق والتصدير قدمت الدراسة توصيات أهمها: أهمية وضع التخطيط الإستراتيجي في إطار ممارسة المفاهيم الإستراتيجية المتكاملة (تطوير القرار الإستراتيجي، اعتماد التخطيط الرسمي، وتوسيع قاعدة المشاركة) في هذه الشركات الأردنية، ولكي يكون هذا الأمر حقيقة واقعية يتطلب التركيز علي الإدارات العليا بالانفتاح علي تجارب الشركات الرائدة في العالم الصناعي أو الدول المماثلة للأردن.

**4.دراسة (يوسف،2000م) بعنوان (أثر التخطيط الإستراتيجي علي أداء إدارة الاستثمار في البنوك التجارية- السودان).** هدفت الدراسة للإسهام في التعرف على وحل المشاكل والمعوقات التي تواجه إدارة الاستثمار في البنوك التجارية في عملية التخطيط الإستراتيجي والآليات التي تمكن متخذي القرار من التحكم في هذه العقبات. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، كشفت نتائج الدراسة أن تبني إدارات الاستثمار للتخطيط الإستراتيجي يؤدي إلي تحقيق الأهداف المرجوة، تبني البنوك التجارية بالاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي يؤدي إلي زيادة ورفع معدلات الأداء. اختتمت الدراسة بتوصيات أهمها ضرورة تعرف المديرين علي العوامل والعقبات التي تحد من القيام بوضع خطط إستراتيجية، وتبني فكرة وضع الأهداف التجارية بغرض زيادة ورفع الكفاءة في ظل اشتداد المنافسة بين البنوك ، ضرورة وضع خطة إستراتيجية لإدارة الاستثمار في البنوك التجارية.

**2-1 المهارات الادارية :** تمثل الادارة احد العوامل الاساسية في منظمات الاعمال لمواجهة المنافسة، وان نجاحها في تحقيق اهدافها وبناء استراتيجيات فعالة مرتبط بكفاءة وقدرات ومهارات المدراء في جميع المجالات .

وتعتبر المهارات الادارية انعكاس لقدرة المدير غي اقناع النماذج السلوكية الممكنة التي تحتاجها للقيام بالأدوار المطلوبة بطريقة فاعلة، او تقنيات ومعارف متخصصة يجب ان يمتلكها المدراء لأداء واجباتهم ودوارهم، وهي ضرورة لنجاح الادارة وضمان تحقيق اهداف المنظمة.(عريقات، 2011)

ومن اهم المهارات الادارية مهارات التخطيط والاداء الاستراتيجي حيث انها مهارات تسهم في عملية تحديد الاهداف الرئيسة للمنظمة، كذلك تحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات واستخدام الموارد بشكل دقيق لتحقيق تلك الاهداف.(الطراونة، 2012) .

وتكمن اهمية التخطيط والاداء الاستراتيجي في انه يزود المنظمة بالفكر الخاص بها . ويساهم في تبني رؤية استراتيجية ويساعد في تخصيص الموارد وتكاملة الانشطة الادارية والتنفيذية. (هلال، 2013)

ان المديرين مطالبين في عالم اليوم بالتحول الي قيادات استراتيجية لتغيير في استخدام انماط الادارة التقليدية والانطلاق بها الي العالمية، وكل ذلك يتطلب امتلاك المديرين مهارات ادارية لتنفيذ ذلك .(الكبيسي، 2011)

## 2-2 مفهوم واهمية الأداء الاستراتيجي :

يقول (مختار، 2008م): بدأ تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في ميدان الأعمال منذ العام 1951م حيث أشار نيومان إلي طبيعة وأهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، حيث يعد مفهوم الاستراتيجية من المفاهيم المتداولة في كافة الأنشطة الإنسانية المختلفة، وتستخدم للدلالة على الهدف الذي ينشده الفعل، وهو إطار ذو أبعاد شمولية علمية يرتبط بنجاح منظمة الأعمال ومستقبلها، ويستخدم استخداماً واسعاً من

قبل الباحثين والمفكرين في الشؤون السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعسكرية والعلمية، وبموجب هذا الاستخدام تعددت اتجاهات وأفكار الباحثين من مدنيين و عسكريين في تناول هذا المفهوم دون تحديد واضح لمعناه، أو لتعريفه، وما هي حدوده، مما يؤدي إلى الغموض وعدم الوضوح لدى الكثير من المفكرين (المغربي، 2004).

أوضح (فلاح الحسيني، 2006) بأن الأداء الاستراتيجي حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين والكتاب وذلك لكونه يعكس التوجه الاستراتيجي للمنظمة، ويعد اختباراً فعلياً وواقعياً لمصادقية المدخل الاستراتيجي، كما أنه يوضح أبعاد وحالات التكيف الاستراتيجي للمنظمة مع بيئتها. أن الأداء الاستراتيجي هو نتيجة لدالة العمليات أو المراحل الاستراتيجية المختلفة، وإن أي خلل أو إخفاق في أي من هذه العمليات والمراحل لا بد وأن يعكسه أو يؤشره الأداء الاستراتيجي والذي يعد مرآة الإدارة الاستراتيجية وهناك من يؤكد علي أن الأداء الاستراتيجي هو جوهر وقلب الإدارة الاستراتيجية . لذلك فإن معظم المنظمات تهتم بشكل كبير بأدائها الاستراتيجي، خاصة في ظل توافر سوق تنافسية واضحة الأبعاد والملاحم، وهنا يتم التركيز علي الأداء المستقبلي للمنظمات وقدرتها علي تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية والمتمثلة بالعمليات والتسويق والموارد البشرية والتمويل والبحث والتطوير، لذلك تلجأ المنظمات باستمرار لاختبار أهدافها واستراتيجياتها من خلال المتحقق من الأداء الاستراتيجي، وتسعي لتقليص الفجوة الاستراتيجية عند ظهورها من خلال زيادة كفاءة وفاعلية الأنشطة الإدارية المختلفة.

وقد اورد (الهيبي، 2000 ) بأن أهمية الأداء الاستراتيجي تبرز في كل المجتمعات والنظم الاقتصادية من خلال ما تتميز به الموارد الاقتصادية من ندرة بالنسبة للاحتياجات المتزايدة والمتنافس عليها، لذلك تظهر باستمرار الحاجة إلى تحقيق أقصى العوائد الناجمة من الاستغلال الكفوء للموارد وتأثيرها على الأهداف التنظيمية، يوجب (الهيبي) أهمية الأداء المؤسسي في الجوانب الآتية:

1. يوفر الأداء الاستراتيجي مقياساً لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، إن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة وبالتالي فهو أشمل من أي منهما، وفي كلتا الحالتين تستطيع المنظمة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل.
2. إن الأداء الاستراتيجي يظهر مدى إسهام المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، مما يعود على المجتمع والمنتج العامل والمستهلك بالفائدة.
3. يوفر نظام الأداء الاستراتيجي معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المنظمة.
4. يظهر الأداء الاستراتيجي للتطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المنظمة من مدة لأخرى ومكانياً بالمنظمات المتماثلة.
5. يساعد في إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنظمات المختلفة وهذا بدوره يدفع المنظمة لتحسين مستوى أدائها.
6. يؤدي الكشف عن العناصر الكفوة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والاستغناء عن العناصر الغير كفوة.
7. يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في التخطيط، والعمل على إيجاد نظام مرن وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز الشخصية.
8. توضح عملية الأداء الاستراتيجي المركز الاستراتيجي للمنظمات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحديد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها.

9. تعكس عملية الأداء الاستراتيجي درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف الاستراتيجية المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة.

## 2-2-1 العوامل المؤثرة في الأداء الاستراتيجي:

بينت مجموعة من الكتاب والمفكرين أن هنالك العديد من العوامل المؤثرة على الأداء وعلى عملية تحسين أداء المنظمة الاستراتيجي، بعض تلك العوامل موجود داخل المنظمة والأخر خارج المنظمة وتبعاً لذلك فان بعض هذه العوامل تكون ضمن نطاق السيطرة والبعض الآخر خارج نطاق السيطرة، ومن أهم تلك العوامل ما يلي:

### أولاً: العوامل الداخلية:

1. **العوامل المالية والاستراتيجية:** وتتضمن تحديد الأداء المستهدف قصير وطويل الأمد. إذ تركز الأهداف قصيرة الأمد على الاهتمام التنظيمي المرتبط بتحسين الأداء المالي أما الأهداف طويلة الأمد فهي تلك الأهداف التي توجه الإدارة نحو ما يجب عمله الآن لجعل المنظمة ذات أداء أفضل وبشكل دائم.
2. **موارد المنظمة:** تمثل الموارد جميع المدخلات التي تستخدمها المنظمة في عملياتها لتوليد المخرجات المطلوبة، وتعني أيضاً ما تتطلبه أو تحتاجه المنظمة لعملية تحقيق أهدافها ورسالتها في المجتمع. (Hitt, & Hoskisson, 2001)
3. **ثقافة المنظمة:** إن الثقافة أحد المكونات الأساسية للمنظمات الناجحة، وذلك لوجود علاقة بين الثقافة والأداء أي أن المنظمة التي تمتلك ثقافة المشاركة (أي مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات) تتميز بمستوى أداء متميز ومتطور.
4. **الهيكل التنظيمي للمنظمة:** تحتاج جميع المنظمات إلى شكل من أشكال الهيكل التنظيمي لتنفيذ استراتيجيتها إذ يعرف الهيكل التنظيمي بأنه (تصور أو تخیل للدور الرسمي للمنظمة، الإجراءات، الأحكام وآليات الرقابة وكذلك مستوى السلعة والمسؤوليات وعمليات صنع القرار) إذ يمثل هذا العامل احد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمة وتنفيذ استراتيجيتها بالشكل المطلوب والصحيح.
5. **التطور التكنولوجي:** لقد ظهرت في الفترة الأخيرة تطورات تكنولوجية واسعة أثرت في عمل المنظمة وسمح لها بتقديم منتجات ذات جودة عالية ووفرت هذه التطورات للمنظمة ميزة الوصول إلى المعلومات بالوقت الذي تحتاجها فيه، وبذلك يمكنها من إدارة الجودة العالية والتحرك بسرعة لتصميم منتجات وفقاً لطلب الزبون.

### ثانياً: العوامل الخارجية:

1. **الزبائن:** إن شكل السوق بدأ يتغير منذ بداية الثمانينات فلم تعد سوق المنتج، أي أن المنتج ليس هو صاحب اليد العليا المؤثرة. حيث أصبح السوق سوق الزبائن إذ أصبح الزبون يفرض رغبته على المنتج ويحدد نوع وتصميم المنتج، كما أصبح هو الذي يحدد مواعيد التسليم وطريقة الدفع.
2. **المنافسون:** بعد أن كانت منظمات الأعمال تواجه منافسة محلية من منافسين محليين يواجهون نفس الظروف التي تواجهها المنظمة أصبحت تواجه في الوقت الحاضر منافسة حادة من منظمات عالمية تعمل في ظروف بيئية أفضل.

**3.العوامل الاقتصادية:** وتعتبر من أهم عوامل البيئة الخارجية ويمكن تحديد بعض متغيراتها بالاتي: القيود المفروضة على حركة التجارة الدولية، ميزان المدفوعات التجاري، طرائق توزيع الدخل القومي و السياسات المالية والنقدية.(السيد، 2000)

### 3-1 صناعة السكر بالسودان :

بدأت صناعة السكر في السودان عام 1962 بإنشاء أول مصنع بالبلاذ وهو مصنع الجنيد بولاية الجزيرة، توجد بالبلاذ حالياً خمسة مصانع عاملة لإنتاج السكر يمتلك القطاع العام أربعة منها وهي مصانع الجنيد وسنار وحلفا الجديدة وعسلاية أما المصنع الخامس فهو مصنع سكر كنانة وهو قطاع مشترك برأس مال سوداني وعربي وأجنبي وقد أنشئ عام 1973م، يعتبر مصنع سكر كنانة من أكبر مشاريع صناعة السكر المتكاملة في العالم تحت إدارة واحدة ويبلغ متوسط طاقته الإنتاجية السنوية الـ 300.000 طن من السكر الأبيض، وقد تفوقت شركة سكر كنانة بمتوسط إنتاجية هكتار من القصب عالية جداً حيث بلغت إنتاجية المصنع في موسم 1998-1999م حوالي 105 طن، وهي بذلك تتفوق على أستراليا " 92 " وجنوب أفريقيا " 82 " رائدنا صناعة السكر في العالم (وزارة الصناعة، 2016م).

### 3-1-1 شركة سكر كنانة النشأة والأهداف والأهمية:

تعتبر شركة سكر كنانة أضخم شركة متكاملة في العالم لزراعة القصب وصناعة السكر وأعلاف الحيوانات والإيثانول ومزارع الألبان والدواجن والحبوب والخدمات الهندسية، أنشئت الشركة في العام 1973م نتيجة لنجاح التوليفة بين التمويل العربي والتكنولوجيا الغربية وموارد السودان الطبيعية، لدي الشركة مكتب رئيسي بالخرطوم وآخر بكنانة الموقع(المصنع) بالإضافة إلي مكتب تسويق في لندن ومكتب للمشتريات بدبي، وتبلغ المساحة المزروعة من قصب السكر 100 الف فدان بطاقة طحن 26 إلف طن متر من القصب يومياً، ينتج المشروع 425 الف طن مكعب من السكر سنوياً في حين المستهدف 500 طن بنهاية عام 2012م، تبلغ الطاقة الكهربائية 75 ميغاواط باستغلال البقاس الذي وصل إنتاجه إلي مليون طن متري إضافة إلي المولاص الذي يبلغ 145 الف طن متري، تدير الشركة مصنع للإيثانول ينتج 65 مليون لتر في السنة ويتدرج الإنتاج ليلغ 200 مليون لتر خلال الاعوام المقبلة كأول مصنع بأفريقيا لإنتاج الإيثانول أو الوقود الأخضر صديق البيئة الذي يقلل من انبعاث غازات عوادم السيارات والضارة والغازات المسببة للإحتباس الحراري التي تساهم في تغيير المناخ الجوي بالإضافة إلي استخدامه في كثير من الصناعات كصناعة العطور والأدوية والبوهيات وكمادة هلامية (جل) لإغراض الطبخ في القطاع المنزلي وتمتلك كنانة مزرعة للحيوانات تبلغ الطاقة الإنتاجية فيها(100الف) طن متري وتنتج مليون طن من العلف الأخضر ومزارع إنتاج تحتوي علي 1600 بقرة، تنتج كنانة 4 مليون لتر من الألبان في السنة ودواجن تنتج 3 مليون كجم من اللحوم البيضاء، كما تدير الشركة مشاريع زراعية تغطي أكثر من 450 الف فدان لإنتاج الذرة والبقول السوداني وزهرة عباد الشمس إضافة إلي قسم الخضر والفاكهة ونباتات الزينة، لشركة سكر كنانة عدة فروع متمثلة في كنانة للخدمات الهندسية والفنية (كيتس) وتعتبر من الشركات الرائدة في مجال الخدمات والاستشارات الهندسية التي تخدم القطاع الزراعي والصناعي في السودان وأفريقيا، تشمل الخدمات الأساسية لهذه الشركة وضع خطط المشاريع المستقبلية ومشاريع الخدمات الهندسية المتكاملة من بدايتها وحتى لحظة دخولها مرحلة الإنتاج مروراً بالمراجعة الفنية والتدريب والبحوث، وقد نجحت شركة (كيتس) منذ عام 1995م في تنفيذ مشاريع في السودان وقامت بتنفيذ مشروع سكر النيل الأبيض والذي قيمته مليار دولار وتمتلك الشركة 30% من أسهمه، إضافة إلي كنانة للخدمات الهندسية والفنية يوجد مصنع كنانة فريز للألبان لإنتاج 30 الف لتر في اليوم من منتجات الحليب المبستر، الزبادي (منشورات شركة سكر كنانة، 2016م).

### 3-2 أدوات جمع البيانات Instruments of Data Collection



تم جمع البيانات من خلال استخدام المصادر الأولية والثانوية بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها، وهذا ما استخدمته عديد من الدراسات باعتماد المصادر الثانوية والأولية معاً.

### 3-2-1 مجتمع وعينة الدراسة :

إن قياسات محاور الدراسة المختلفة المعتمدة على الإستبانة سُنّبي على وجهات نظر الموظفين بشركة سكر كنانة المختارة في الدراسة دون العاملين أو غيرهم، جاء اختيار فئة الموظفين باعتبارهم يمثلون دوماً العدد والنسبة الأكبر في الشركة بالمقارنة مع بقية فئات العاملين، كما أن الموظفون يشاركون في وضع الخطط السنوية لشركة سكر كنانة (الخطط السنوية نموذجاً).

وبهدف التوصل إلي أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة تحوي 3 محاور: المحور الأول يتعلق بدراسة المهارات التنبؤية للإدارة على رسم التوقعات الإستراتيجية المستقبلية لمنظمات الأعمال، المحور الثاني يتعلق بدراسة إسهام عملية رسم التوقعات الإستراتيجية المستقبلية في زيادة القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، المحور الثالث يغطي دراسة أثر فعالية الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال بالمهارات الإدارية للمديرين .

تم تصميم أداة الدراسة تحقيقاً لأهداف الدراسة قام الباحثون بتصميم استمارة لدراسة دور المهارات الإدارية علي الأداء الإستراتيجي لمنظمات الأعمال تحوي قسم للبيانات الشخصية وأربعة محاور وذلك علي النحو التالي:

**القسم الأول:** الجزء الأول : البيانات الشخصية وتتكون من (5) عبارات.

البيانات الشخصية تشتمل بيانات خاصة عن المؤهل التعليمي، المستوي الوظيفي، سنوات الخبرة وذلك لمعرفة أهمية البيانات الشخصية للعينة ومعرفة ما يهم الدراسة وما يمكن أن يؤثر في النتائج وكذلك لغرض معرفة التوزيع المناسب لهذه العينة واختلافاتها من حيث النوع والعمر وسنوات الخبرة وغيرها.

**القسم الثاني:** ويشمل عبارات الدراسة الأساسية وهي المحاور التي من خلالها يتم التعرف علي متغيرات الدراسة ويشتمل علي عبارات تمثل إجابة علي فرضيات الدراسة وفقاً للتقسيمات التالية:

الجزء الثاني: ويمثل أسئلة الدراسة وفقاً للآتي:

(1) **المحور الأول :** تؤثر المهارات التنبؤية للإدارة على رسم التوقعات الإستراتيجية المستقبلية لمنظمات الأعمال .

(2) **المحور الثاني:** تساهم عملية رسم التوقعات الإستراتيجية المستقبلية في زيادة القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال .

(3) **المحور الثالث:** تتأثر فعالية الأداء الاستراتيجي بمنظمات الأعمال بالمهارات الإدارية للمديرين و لضمان تركيز المستجيبين تم تقسيم درجة الاستجابات المحتملة علي الفقرات إلي تدرج خماسي حسب مقياس (Likart Scale) والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلي أوافق بشدة كما هو موضح في الجدول أدناه:

**جدول رقم (1) تصنيف ونقاط فقرات الإستبانة**

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الباحثون 2016م

إن الدراسة تعتمد علي أسلوب المنهج الوصفي والتحليلي، لذا فإن أفضل تعبير للنموذج ومتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة يصبح عن طريق معادلة خط الانحدار الحقيقي خط انحدار المجتمع ( Population Regression Line ) بين المتغير التابع ( $\mu$ ) والمتغيرات المستقلة ( $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5$ ) الصيغة التالية:

$$\mu = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

حيث تشير :

i.  $\mu$  إلى قيمة Y المتوقعة (متوسط المجتمع/ القيمة المتوقعة) للمتغير التابع (تأثر فعالية الأداء بمنظمات الأعمال بالتحليل البيئي الإستراتيجي) عند قيم  $X_1, X_2$  المعطاة.

ii.  $\alpha$  هي الجزء المقطوع لخط الانحدار الحقيقي للمجتمع، وهي معلمة من معالم المجتمع التي تقدر باستخدام  $a$ ، وبالتالي تمثل معلمة  $\mu$  عند  $X_1 = 0, X_2 = 0$ .

iii.  $\beta_1$  وهي ميل خط الانحدار الحقيقي للمجتمع، وهي معلمة من معالم المجتمع التي تقدر باستخدام  $b_1$ ، وبالتالي تمثل معلمة التغير في  $\mu$  الناجم من تغير المتغير المستقل  $X_1$  (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الإدارة العليا التنبؤية وصياغة الغايات الإستراتيجية) بوحدة واحدة بافتراض ثبات قيم المتغيرات المستقلة الأخرى.

iv.  $\beta_2$  وهي ميل خط الانحدار الحقيقي للمجتمع وهي معلمة من معالم المجتمع التي تقدر باستخدام  $b_2$ ، وبالتالي تمثل (معلمة) التغير في  $\mu$  الناجم من تغير المتغير المستقل  $X_2$  (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات المحللين الإستراتيجيين التنبؤية وصياغة الأهداف الإستراتيجية) بوحدة واحدة بافتراض ثبات قيم المتغيرات المستقلة الأخرى.

v.  $\beta_3$  وهي ميل خط الانحدار الحقيقي للمجتمع وهي معلمة من معالم المجتمع التي تقدر باستخدام  $b_3$ ، وبالتالي تمثل (معلمة) التغير في  $\mu$  الناجم من تغير المتغير المستقل  $X_3$  (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الإدارة الوسيطة التنبؤية وصياغة الأهداف التنفيذية) بوحدة واحدة بافتراض ثبات قيم المتغيرات المستقلة الأخرى.

وحيث أن كل من  $\beta_1, \beta_2, \beta_3$  ، تساهم جزئياً في التغير الكلي في  $\mu$  الناجم من تغير المتغيرات المستقلة فهي معاملات انحدار جزئية (Partial Regression Coefficients).

إن ( $R^2$ ) وهي تمثل معامل التحديد (Coefficient Determination) تقيس نسبة التغير في المتغير التابع (وهو هنا  $\mu$ ) الراجع إلى معادلة الانحدار لمجتمع الدراسة والذي يمكن تفسيره بين  $\mu$  و  $X$ ، أي نسبة التغير المفسر في  $\mu$  وإن معامل الارتباط (Coefficient Correlation) ( $R$ ) هو الجذر التربيعي لمعامل التحديد المتعدد ( $R^2$ )، ويستخدم لقياس درجة قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

الجدير بالذكر أن إشارة ( $R$ ) هي نفسها إشارة  $\beta$ ، فإذا كانت إشارة  $\beta$  موجبة فلا بد وأن تكن إشارة ( $R$ ) موجبة، وإذا كانت إشارة  $\beta$  سالبة فلا بد وأن تكن إشارة ( $R$ ) سالبة. تم اعتماد مستوى الدلالة 0,05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تتم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة

مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية معنوية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) والعكس صحيح. (تشاو، 1990م).

د. اختبار (F) لفحص الدلالات الإحصائية الكلية لنماذج الانحدار.

هـ. اختبار (t) لفحص الدلالة الإحصائية لمعاملات المتغيرات المستقلة في نماذج الانحدار.

و. تحليل التباين (ANOVA).

ح. أساليب مطورة معتمدة على نتائج التحليل الإحصائي لمعامل ارتباط بيرسون، حيث تم تطوير طريقة لقبول أو رفض الفرضية الرئيسية الثانية وما يليها من حيث عدد علاقات الارتباط بدلالة إحصائية للتوجهات الرئيسية للمهارات الإدارية أي بُعد فعالية الأداء إذ أن أي فرضية فرعية في الفرضية الرئيسية الثانية يتم التعامل معها كآتي:

1. تقبل كلياً إذا دُعمت علاقة الارتباط بعدد 5 علاقات ارتباط للنموذج بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بحيث يكون تصنيف العلاقات بين المتغيرات المستقلة الثلاثة والمتغير التابع متوسطة أو قوية أو الاثنان معاً، وذلك بما يمثل 100%.

2. تقبل العلاقة بارتباط كبير جداً إذا دُعمت علاقة الارتباط بعدد 4 علاقات ارتباط للنموذج بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بحيث يكون تصنيف العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع متوسطة أو قوية أو الاثنان معاً، وذلك بما يمثل 80%.

3. تقبل الفرضية بارتباط كبير إذا دُعمت علاقة الارتباط بعدد 3 علاقات ارتباط للنموذج بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بحيث يكون تصنيف العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع متوسطة أو قوية أو الاثنان معاً وذلك بما يمثل 60%.

حيث تم توزيع (200) إستبانة للإداريين بواقع استبانة واحدة لكل موظف في مجتمع الدراسة، تمكن الباحث من استرجاع (180) استبانة صالحة للإدخال والتحليل من جملة الاستبانات الموزعة بنسبة 90% من العدد الكلي للاستبانات الموزعة على الفئة المستهدفة، كما استردت 3 استبانات غير مملوءة بنسبة 1.5% إن كل الاستبانات المسترجعة المملوءة كانت صالحة للتحليل حيث لم يستبعد الباحث أي من الاستبانات المتحصل عليها، للتأكد من درجة الاعتمادية بعد انتهاء الإدخال من الاستبانات في برنامج SPSS تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية (الفا كرونباخ) حيث يوضح الجدول (2) أن معاملات الاعتمادية (الفا كرونباخ) كانت بدرجات متفاوتة ومقبولة أي أكثر من نسبة 60%.

الجدول (2) قيم الفا كرونباخ لعبارات المحاور المختلفة (من المحور الأول - الثالث)

الرقم	اسم المتغير	عدد العبارات	قيم الفا كرونباخ	درجة الموثوقية
1	تؤثر المهارات التنبؤية للإدارة على رسم التوقعات الإستراتيجية المستقبلية لمنظمات الأعمال	19	.624	.7899
2	تساهم عملية رسم التوقعات الإستراتيجية المستقبلية في زيادة القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال	19	.712	.843
3	تتأثر فعالية الأداء الاستراتيجي بمنظمات الأعمال بالمهارات الإدارية	9	.751	.867

.930	.865	47	أجمالي
------	------	----	--------

المصدر: إعداد الباحثون 2016م

### 3-3 اختبارات الفروض: تحقيق أهداف الدراسة وفقاً لاختبار Chi-square

يستخدم هذا الاختبار للتحقق من صحة الفرض لابد من دراسة العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة وذلك لتحديد وجود علاقة معنوية بين المتغيرات عند مستوي دلالة إحصائية (0.005). وذلك وفقاً للجداول التالية:

جدول رقم (3) نتائج إحصائية (Chi-square)

العبارة	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	نتيجة الاختبار
رسالة وغاية الشركة هي العنصر الرئيسي في تحديد الأهداف الإستراتيجية لها.	255.156a	3	.000	معنوي
تعمل الشركة علي الاستفادة من مهارات المحللين الإستراتيجيين عند التفكير في وضع الخطط الإستراتيجية.	149.911a	3	.000	معنوي
تقوم الشركة بتحليل الفرص والمخاطر أمامها للاستفادة منها في تعزيز الميزة التنافسية لها.	164.444b	4	.000	معنوي
يؤثر التركيز علي الأهداف غير التجارية للشركة في عملية تحديد وتحقيق الأهداف الإستراتيجية	124.611b	4	.000	معنوي
تدعم الشركة مهارات الإدارة العليا التنبؤية لكي يكونوا علي وعي بأهداف ووسائل الاداء الاستراتيجي.	145.000b	4	.000	معنوي
تعمل الشركة علي تحديد معايير لفهم حاجات العملاء وتطوير فهم المديرين بذلك.	133.778b	4	.000	معنوي
علي الرغم من أهمية الاداء الاستراتيجي إلا أن ضيق الخيارات الإستراتيجية يعوق النتائج الإستراتيجية المحققة بالشركة	86.833b	4	.000	معنوي
انشغال الإدارة العليا بالمشاكل اليومية وعدم الاهتمام بمستقبل الشركة يحول دون الاهتمام بالأداء الاستراتيجي.	102.333b	4	.000	معنوي
تتوفر لدى مديرين الإدارة الوسيطة المعرفة المطلوبة من الإلمام بطبيعة العمل عند القيام بممارسة عملية الاداء الاستراتيجي.	83.889b	4	.000	معنوي
انشغال مديرين الإدارة الوسيطة بالأمر الروتينية يحول من صياغة الأهداف التنفيذية.	109.333b	4	.000	معنوي

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 45.0.

b. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 36.0..

المصدر: إعداد الباحثون على ضوء نتائج بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

حسب الجدول رقم (3) واستناداً إلى مستوى معنوية إحصائية (Chi-square) يمكننا الوصول إلى خلاصة بعدم وجود علاقة بين المتغيرين عند مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وعند قراءة الجدول أعلاه يمثل مستوى المعنوية (لكل العبارات) أقل من (0.05)، مما يعني وجود علاقة ارتباطيه بين مهارات الإدارة العليا التنبؤية وصياغة الغايات الإستراتيجية .

جدول رقم (4) نتائج إحصائية (Chi-square)

العبارة	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	نتيجة الاختبار
تحدد غاية الشركة مجال نشاطها الحالي ووجهتها الإستراتيجية في المستقبل.	116.111 <sup>a</sup>	4	.000	معنوي
تحرص الشركة علي تميز تمييز أهدافها الإستراتيجية لزيادة الجهود التسويقية.	122.278 <sup>a</sup>	4	.000	معنوي
تساهم رسم الأهداف التنفيذية علي الاستغلال الأمثل للمهارات التسويقية.	108.222 <sup>a</sup>	4	.000	معنوي
تعمل الشركة علي رسم التوقعات الإستراتيجية المستقبلية.	62.389 <sup>a</sup>	4	.000	معنوي
تعتمد الشركة علي تحديد الأهداف الإستراتيجية لزيادة الجهود التسويقية.	217.778 <sup>a</sup>	4	.000	معنوي
لا تتعارض في معظم الأحيان الأنشطة المنفذة مع الخطط الإستراتيجية الموضوعة بالشركة.	154.889 <sup>a</sup>	4	.000	معنوي
تفضل الشركة أن تكون أهدافها الإستراتيجية محددة ويمكن تحقيقها وقياسها.	135.611 <sup>a</sup>	4	.000	معنوي
يتم تأسيس كل أعمال الشركة على أساس الأخذ في الحسبان النظرة المستقبلية.	141.278 <sup>a</sup>	4	.000	معنوي
تحرص الشركة على تشجيع كوادرها على الإيمان بالفكر الإستراتيجي (النظرة للمستقبل والاستعداد له) في أداء أعمالهم.	94.722 <sup>a</sup>	4	.000	معنوي
تهتم الشركة بدراسة البيئة التي تعمل فيها (مثل التغيير في رغبات العملاء، السوق والاقتصاد، التكنولوجيا، الخ...)	86.722 <sup>a</sup>	4	.000	معنوي

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 36.0..

b. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 22.5.

المصدر: إعداد الباحثون على ضوء نتائج بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

بقراءة الجدول رقم (4) واستناداً إلي مستوى معنوية إحصائية (Chi-square) وبناءً أ علي ما جاء في الجدول أعلاه يتم رفض فرض العدم القائل بعدم وجود علاقة بين المتغيرين عند مستوى المعنوية أقل من (0.05) ، وعند قراءة الجدول أعلاه يتضح أن مستوى المعنوية (لكل العبارات) .

تحقيق أهداف الدراسة وفقاً لنتائج الانحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة (نموذج الانحدار المتعدد) (Beta Coefficient)

جدول (5) تحليل معاملات الانحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة (الحجم: 180)

Model	متغيرات مستقلة	Std. Error	معامل الانحدار $\beta$ (قيمة بيتا)		Sig.
			$\beta$	T	
1	مهارات الإدارة العليا التنبؤية وصياغة الغايات الإستراتيجية.	.199	.795	3.998	.000
2	مهارات المحللين الإستراتيجيين التنبؤية وصياغة الأهداف الإستراتيجية	.093	-.131	-1.407	.161
3	مهارات الإدارة الوسيطة التنبؤية وصياغة الأهداف التنفيذية	.084	.121	1.441	.015

المصدر: إعداد الباحثون على ضوء نتائج بيانات الدراسة الميدانية 2016م.

ولتحديد معاملات المتغيرات التي دخلت في معادلة الانحدار للتنبؤ بقيمة المتغير التابع، ولمعرفة أي من هذه المتغيرات المستقلة التي لها الأثر الأكبر في المتغير التابع، فإن ذلك يتم من خلال جدول المعاملات ( 5 ) حيث يتضح أن الاحتياجات المهارات الإدارية لها أثر أكبر من رسم الإستراتيجية المستقبلية وزيادة القدرة التنافسية للشركة حيث بلغت قيمة بيتا ( $\beta$ ) لقرار الإدارة العليا (0,795) وبمستوى دلالة (0,000)، بينما كانت قيمة بيتا ( $\beta$ ) لقدرات المحللين الإستراتيجيين (-131-) وبمستوى دلالة (0,161).

**مناقشة نتائج الفرضية الأولى:** تهدف هذه الدراسة لتقديم مساهمة لحل المشاكل التي تواجه المؤسسات الإنتاجية في رسم إستراتيجية للشركة حيث يمثل الهدف العام في (دراسة أثر تطبيق المهارات الإدارية علي الأداء الإستراتيجي لمنظمات الأعمال) وتنص الفرضية الأولى على أن: تؤثر المهارات التنبؤية للإدارة على رسم التوقعات الإستراتيجية المستقبلية لمنظمات الأعمال ويتضح من النتائج أن تقييم المستجيبين لمعرفة تأثير القدرات التنبؤية للإدارة على رسم التوقعات الإستراتيجية المستقبلية لمنظمات الأعمال بلغ وسطه الحسابي (3.1439) وانحرافه المعياري (45134). وعليه فإن أفراد العينة يوافقون علي تأثير المهارات التنبؤية علي الأداء لهذا تم التحقق الهدف الأول للدراسة وذلك استناداً على المقياس الافتراضي لمدى الترتيب (2,60 إلى 3,40) في الدراسة وأن العلاقة بين المهارات التنبؤية ورسم التوقعات الإستراتيجية وسط حيث أن الهدف الأول لهذه الدراسة هو: التعريف بمفهوم الاداء الإستراتيجي والمعوقات التي تحول دون تحقيق أهداف الاداء الإستراتيجي وقد أظهرت



نتائج أسلوب تحليل التباين (ANOVA) عن طريق اختبار (F) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعبارات المحور الأول والتي تمتد من السؤال رقم (7-25) حيث أن الإجابة عن تأثير المهارات التنبؤية للإدارة على رسم التوقعات الإستراتيجية المستقبلية لمنظمات الأعمال جاءت متفاوتاً في الارتفاع وذلك استناداً على الإجابات الواردة في الملحق رقم (4) في أن تأثير رسالة وغاية الشركة في تحديد الأهداف الإستراتيجية لها كما أن الشركة تعمل على تحليل الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف للاستفادة منها في تعزيز الميزة التنافسية لها مما سبق تؤكد نتائج إجابات التساؤلات السابقة أن 74.4% يرون أن رسالة وغاية الشركة هي العنصر الرئيسي لها، وبينما يري 58.3% من إجابات المبحوثين أن الشركة تعمل على تحديد نقاط القوة والضعف عند التفكير في وضع الخطط الاستراتيجية، ويري 52.8% بأن الشركة تقوم بتحليل الفرص والمخاطر للاستفادة منها في تعزيز الميزة التنافسية لها

**مناقشة نتائج الفرضية الثانية :** تهدف الدراسة لمعرفة أثر الاداء الإستراتيجي علي فعالية الأداء وتتص الفرضية الرئيسية الثانية على أن: تساهم عملية رسم التوقعات الإستراتيجية المستقبلية في زيادة القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال حيث اتضح من النتائج أن تقييم المستجيبين لوجود علاقة بين ممارسة الاداء الإستراتيجي وفعالية الأداء بلغ المتوسط الحسابي 1.9500 والانحراف المعياري 5561. لعبارات المحور الثاني وعليه يمكن إثبات صحة الفرضية الثانية . يؤكد ذلك (التميمي، الخشالي، 2006م) إلي أن تبني عملية التخطيط الإستراتيجي تساعد في تطوير وزيادة معدل الاداء الاستراتيجي، كما ان هنالك تأثير للتخطيط الاستراتيجي التسويقي علي أداء الشركات الاستراتيجي، ومن خلال نتائج الجدول رقم (3) يتضح أن معظم أفراد العينة كانت استجاباتهم أوافق وأوافق بشدة علي جميع عبارات المحور المختلفة لأن متوسط عبارات المحاور حصلت على النتيجة أوافق وأوافق بشدة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، إما النتيجة الإجمالية لهذا المحور تدل على الموافقة بلغ المتوسط الحسابي 3.05 والانحراف المعياري 55615.

**مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:** تنص الفرضية علي تؤثر المهارات التنبؤية للمديرين علي الاداء الاستراتيجي بمنظمات الأعمال وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

حيث يتضح من النتائج أن تقييم المستجيبين لوجود علاقة بين المتغيرات وفقاً لعبارات المحور الثالث والرابع تدل النتيجة الإجمالية علي الموافقة بلغ المتوسط الحسابي 3.0689 و 2.981 والانحراف المعياري 52195 و 54923. وهذه القيمة تقع ضمن المدى وسط وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وتمثل أعلى درجة للموافقة (5) والدرجة الإيجابية (4) والدرجة وسط (3) والدرجة ضعيف (2) والدرجة ضعيف جداً (1) وعليه يمكن الهدف الثالث معرفة ودراسة أثر الاداء الإستراتيجي على فعالية الأداء ومدى تباين المهارات التنبؤية لعناصر الاداء الإستراتيجي المؤثرة على فعالية الاداء بشركة سكر كنانة ويقول (إدريس، المرسي، 2002-2003م) يتطلب تطبيق منهج الاداء الاستراتيجي تحديد غرض ورسالة المنظمة ثم دراسة وتقويم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة ثم القيام بتقييم البيئة التنظيمية الداخلية، ثم قيام الإدارة العليا بتحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة ثم دراسة هذه البدائل واختيار أحدها أو بعضها ويعقب ذلك تهيئة الظروف أو المناخ لوضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي ، واستناداً إلي مستوي معنوية إحصائية (Chi-square) نرفض فرض العدم القائل بعدم وجود علاقة بين المتغيرين إذا كان مستوي المعنوية أقل من (0.05)، وعند قراءة الجدول أعلاه يشير إلي أن مستوي المعنوية (لكل العبارات) أقل من (0.05) .

**مناقشة نتائج المتغير التابع الاداء الإستراتيجي لمنظمات الأعمال :** تهدف الدراسة لمعرفة دور المهارات الإدارية علي الاداء الإستراتيجي لمنظمات الأعمال: دراسة حالة شركة سكر كنانة - السودان من خلال اختبار عدد 3 فروض رئيسية وتم التوصل إلي صحتها وفقاً لنتائج الاختبارات الإحصائية العديدة التي استخدمت في ذلك وتحقيقاً للهدف الرابع وتتص علي (وضع مقترحات تطويرية للارتقاء بعملية الاداء الإستراتيجي وفعالية الاداء بشركة سكر كنانة ) ومن خلال نتائج التحليل يتضح إجابات عينة الدراسة كانت بعبارة أوافق علي جميع عبارات المحور المختلفة لأن متوسط عبارات المحاور حصلت على متوسط حسابي 2.9494 وانحراف معياري 58939. وهذه القيمة تقع ضمن المدى

أوافق وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وتمثل الدرجة (3) وسط حيث أغلب إجابات عينة الدراسة كانت محايد وعليه يتم الاستدلال وفقاً للقيم علي أثر المهارات الادارية علي الاداء الاستراتيجي علي.

#### 4- 1 نتائج الدراسة :

1. تسهم المهارات التنبؤية للإدارة في رسم التوقعات الاستراتيجية المستقبلية لمنظمات الأعمال.
2. تساعد مهارات الإدارة العليا التنبؤية في صياغة الغايات الاستراتيجية .
3. يؤثر التركيز علي الأهداف غير التجارية في عملية تحديد وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
4. تساهم عملية رسم التوقعات الإستراتيجية المستقبلية في زيادة القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال
5. تعتمد الشركة علي تحليل البيئة الداخلية والخارجية في التخطيط للأنشطة والأهداف المراد تحقيقها

#### 4- 2 توصيات الدراسة:

1. علي الشركة تحسين إدارة الممارسات الخاصة بتطبيق منهج للأداء الاستراتيجي وتوجهاتها لتحقيق مستويات أداء استراتيجي أعلى مما هي عليه الآن، أي تحقيق مستويات مرتفعة جداً.
2. علي شركة سكر كنانة ضرورة تعريف المديرين علي العوامل والعقبات التي تحد من القيام بوضع خطط إستراتيجية.
3. على شركة سكر كنانة زيادة وعي وإدراك المديرين بعوامل البيئة الداخلية والخارجية التي يجب تحليلها قبل الشروع في التخطيط الاستراتيجي.
4. على شركة سكر كنانة ضرورة العمل علي نشر ثقافة الاداء الاستراتيجي أوساط العاملين من أجل التغلب علي المعوقات التي تنفيذ الاداء الاستراتيجي.
5. على شركة سكر كنانة أن تتبني فكرة وضع الأهداف التجارية بغرض زيادة ورفع فعالية الأداء في ظل اشتداد المنافسة بين مصانع السكر في البلاد.

#### المصادر والمراجع :

#### أولاً: المراجع العربية

1. إدريس والمرسي، ثابت عبد الرحمن وجمال الدين، الإدارة الإستراتيجية " الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003م.
2. الحاكم، علي عبد الله " الإدارة الإستراتيجية " منشورات جامعة السودان المفتوحة، الخرطوم، السودان، (2006م).
3. الحسيني، فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006م.
4. الخزامي، عبد الله سعيد، الأساليب العلمية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء، ط1، دار جامعة عدن للطباعة والنشر، ط1، عدن، اليمن، 2004م.
5. السلمي، علي، المهارات الادارية والقيادية للمدير المتفوق، دار عريب للطباعة والنشر والتوزيع، الناصرة، مصر، 1999م.
6. السيد، إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000م.
7. الطراونة، تحسين احمد، الفلسفة الاخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة ظروف العمل الامنية، الرياض، السعودية، 2012م.
8. الكبيسي، عامر، الادارة العامة الجديدة : مقوماتها قيمها، وقوامها، مؤسسة اليمامة الصحفية، الرياض، السعودية، 2011م.
9. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح.: الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، المعهد الإسلامي للبحوث لتدريب، جدة، السعودية، 2004م.
10. الهيتي، خالد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000م.

11. عبد الوهاب، علي " مقدمة في الإدارة " معهد الإدارة العامة ، الرياض، (1402هـ).
  12. عريقات، احمد يوسف، المفاهيم الادارية الاساسية : النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011م.
  13. مختار، حسن محمد أحمد محمد: الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة (2008م)،
  14. هلال، محمد عبد المفتي، مهارات ادارة الوقت والاولويات، مركز تطوير للأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013م.
  15. ياسين، سعد: الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، (2010م).
- ثانيا: الدوريات والمجلات والمقالات والمؤتمرات العربية
16. الحاكم، علي عبد الله، وآخرون: أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسات المالية، دراسة حلة بعض البنوك السودانية، مجلة مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان، الخرطوم، 2013م.
  17. التميمي، الخشالي، أياد فاضل، شاكر جار، (أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية)، رسالة ماجستير (منشورة)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمان(2006).
  18. الكرسي، زاهر السيد محمد أحمد ، محددات تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي في المشروعات العامة – حالة مشروع الجزيرة ، ورقة علمية منشورة ، مجلة جامعة القضايف للعلوم الإنسانية ، المجلد الأول ، العدد الأول 2018م.
  19. جاسر عبد الرازق يعقوب، (علاقة التخطيط الاستراتيجي بأداء منظمات الأعمال، دراسة عينة مختارة من شركات المساهمة العامة الأردنية للأعوام 2001-2008م)، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان. 2008م.
  20. يوسف، فضل المولي فضل السيد ( أثر التخطيط الإستراتيجي علي أداء إدارة الاستثمار في البنوك التجارية) أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية ، السودان، الخرطوم، 2000م.

#### ثالثا : المراجع والمجلات والأجنبية

21. Hitt, M.& Ireland, R. & Hoskisson, R.E, " Strategic Management: Competitiveness and Globalization", 4<sup>th</sup> Ed, U.S.A, (2001).

#### رابعا : التقارير والمطبوعات والإصدارات والمواقع الإلكترونية

1. موقع شركة سكر كنانة، [www.kenana.com](http://www.kenana.com)
2. منشورات شركة سكر كنانة 2016م.
3. موقع ويكيبيديا. <http://ar.wikipedia.org>
4. موقع وزارة الصناعة