

Contribution to achieving effectiveness in the performance of private sector organizations by applying strategic analysis (case study of the cement industry in Sudan)

Dr. Zahir Elsyed Mohammed Ahmed Elkarsani¹, Dr. Amad Aldeen Sluman Mohamed Ahmed Krar², Dr. Eltaieb Abdelgani Elnour Edreis³

Abstract: The purpose of this study is to try to identify the relationship between strategic environmental analysis and achieving performance effectiveness as measured by (the goals and preferences of consumers, the national product, improving the environment for local communities), by applying to the cement industry sector in Sudan, where the problem of the study is to try to answer A number of questions are represented in: Does surveying the opinions and expectations of assistants and assistants contribute to achieving the goals and preferences of the consumer? What is the relationship between the analysis of the expectations of individuals and interest groups and the contribution to the national product? Is there an impact of analyzing the factories' environmental strategy on improving and preventing environmental pollution? The researchers used the descriptive analytical approach and the case study, the questionnaire was used to collect the primary data for the study. The study reached many results, the most important of which are: There are efforts made by the cement factory departments to study and investigate the desires and needs of customers. Environmental problems in the cement industry areas affect the environmental damage caused by the cement industry waste on human and animal health and agriculture. Among the most important recommendations: Work to achieve customer satisfaction by ensuring the flow of production to cover market needs, and rapid response to customer needs. It is necessary to make more efforts because social responsibility constitutes an essential element in the strategy of cement factories.

مساهمة في تحقيق الفاعلية في أداء منظمات القطاع الخاص بتطبيق التحليل الاستراتيجي (دراسة حالة قطاع صناعة الاسمنت في السودان)

د. زاهر السيد محمد أحمد الكرسي د. عماد الدين سليمان محمد أحمد كرار - د. الطيب عبدالغني النور ادريس.

ملخص الدراسة

ان الغرض من هذه الدراسة محاولة التعرف علي العلاقة التي تربط بين التحليل البيئي الاستراتيجي وتحقيق فاعلية الاداء مقاسا ب(غايات وتفضيلات المستهلكين، الناتج القومي، تحسين البيئة للمجتمعات المحلية)، بالتطبيق علي قطاع صناعة الاسمنت في السودان، حيث تتلخص مشكلة الدراسة في محاولة الاجابة علي عدد من التساؤلات تتمثل في : هل يسهم استقصاء اراء وتوقعات المساعدين والمعاونين في تحقيق غايات وتفضيلات المستهلك؟ ما هي العلاقة بين تحليل توقعات الأفراد والمجموعات ذات المصالح والمساهمة في الناتج القومي؟ هل هنالك تأثير لتحليل استراتيجي المصانع البيئية علي تحسين ومنع التلوث البيئي؟ استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات الاولية للدراسة . توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: هنالك جهود مبدولة من إدارات مصانع الاسمنت لدراسة وتقصي رغبات وحاجات العملاء. تؤثر المشاكل البيئية بمناطق صناعة الاسمنت في حدوث ضرر بيئي تسببه مخلفات صناعة الاسمنت علي صحة الإنسان والحيوان والزراعة. من اهم التوصيات: العمل علي تحقيق رضا العملاء من خلال ضمان تدفق الإنتاج لتغطية احتياجات السوق، الاستجابة السريعة لحاجات العملاء. من الواجب بذل المزيد من الجهود لان تشكل المسؤولية الاجتماعية عنصرا أساسيا في استراتيجي مصانع الاسمنت .

الكلمات المفتاحية : التحليل الاستراتيجي، فاعلية الاداء.

د. زاهر السيد محمد أحمد الكرسي - أستاذ مساعد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال (جامعة كسلا) . د. عماد الدين سليمان محمد أحمد كرار - باحث وأستاذ مساعد متعاون لإدارة الاعمال بعدد من جامعات ولاية الجزيرة - مدينة ود مدني. د. الطيب عبدالغني النور ادريس - استاذ مساعد كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة سنار

1-1 مقدمة :

تتميز جميع المنظمات على اختلاف أنواعها وتعدد أهدافها بأنها منظمات مفتوحة تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، خاصة ذلك النوع من البيئة أو تلك المتغيرات البيئية ذات العلاقة بها وكما تخضع جميع هذه المنظمات لمحدداتها، لذا يلاحظ أن هذه المنظمات متمثلة بإداراتها تعمل جاهده وبشتى الطرق والوسائل للتعرف على البيئة وتقصي ومتابعة حركة متغيراتها ودراستها لغرض الاستجابة لتلك المتغيرات، إلا أن درجة ومستوى الاستجابة تختلف من منظمة إلى أخرى تبعاً لعدة عوامل، منها داخلية تخص المنظمة ومنها خارجية تتمثل بالمكونات البيئية بنوعها الرئيسين العامة والخاصة، وتقوم الإدارة برقابة التغيير البيئي والعمل على تكييف المنظمة معه من خلال إحداث تغييرات داخلية تتناسب مع التغييرات

الخارجية أو تقترب منها من خلال الموازنة بين مواطن القوة (Strength) ومواطن الضعف (Weaknesses) في المنظمة وبين الاتجاهات المختلفة في البيئة المتمثلة بالفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats). (محمد عوض، 2003)

أوضحت وزارة الصناعة السودانية بأن قطاع الصناعة يعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية التي يعتمد عليها لأحداث التنمية الاقتصادية أو الاجتماعية في السودان، لذلك فإن تطويره وتنميته تستوجبان استراتيجية مرنة، تأخذ في الاعتبار الترابط والتنسيق مع كافة القطاعات الأخرى تحقيقاً للأهداف الاقتصادية الكلية. (الاستراتيجية ربع القرنية، 2015) ومن أهم تلك القطاعات قطاع صناعة الاسمنت، ويعتبر الاسمنت من أهم مقومات النمو العمراني في السودان، وهو مؤشر هام من مؤشرات التحضر وهو بذلك يعتبر مادة استراتيجية هامة يجب أن تكون لها أسبقية عالية في مشاريع الصناعة المحلية. كما أن صناعة الاسمنت تكتسب قيمة اقتصادية واجتماعية عظيمة من مقدراتها في تجفيف منابع البطالة، فجانبا استيعابها المباشر للعمالة فهي تفتح أبواب الاستخدام واسعة من خلال إنعاش صناعة البناء والتشييد، كما أن تلك الصناعة قادرة من خلال مفعول الأثر المضاعف علي تحريك وإنعاش معظم القطاعات الاقتصادية. (صناعة الاسمنت في السودان، 2010)

2-1 مشكلة وتساؤلات الدراسة:

حاولت دراسة (احمد، 2014) توضيح دور الادارة الاستراتيجية في ترقية صادرات الثروة الحيوانية في قطاع الثروة الحيوانية في السودان ولكنها لم تتعرض للبيئة الاستراتيجية واثرها في تحسين فاعلية الاداء . كما أن دراسة (قدور، 2011) تناولت أثر الادارة الاستراتيجية في اداء شركات البترول في السودان دون التعرض لدور التحليل البيئي الاستراتيجي في تحقيق فاعلية الاداء والمتمثلة في (تحقيق غايات وتفضيلات المستهلك، المساهمة في الناتج القومي، تحسين ومنع التلوث البيئي). و كنتيجة لهذه الفجوة فإن مشكلة هذه الدراسة تتلخص في محاولة الإجابة علي عدد من التساؤلات تتمثل في: هل يسهم استقصاء اراء وتوقعات المساعدين والمعاونين في تحقيق غايات وتفضيلات المستهلك ؟ ما هي العلاقة بين تحليل توقعات الأفراد والمجموعات ذات المصالح والمساهمة في الناتج القومي؟ هل هنالك تأثير لتحليل استراتيجية المصانع البيئية علي تحسين ومنع التلوث البيئي ؟

3-1 أهداف الدراسة :

ترمي الدراسة لتسليط الضوء علي أهمية التحليل البيئي الاستراتيجي علي تحقيق فاعلية الاداء لقطاع صناعة الاسمنت بالسودان ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية علي النحو التالي:

1. التعرف علي تأثير استقصاء اراء وتوقعات المساعدين والمعاونين علي تحقيق غايات وتفضيلات المستهلكين .
2. تشخيص تأثير تحليل توقعات الافراد ومجموعات المصالح والمساهمة في الناتج القومي.
3. تحديد أثر استراتيجية المصانع البيئية علي تحسين البيئة للمجتمعات المحلية .

4-1 أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في أنها تتناول جانباً هاماً وحيوياً لاستدامة المشروعات وهو التحليل البيئي لأغراض التخطيط الاستراتيجي في قطاع يعد من أهم القطاعات الصناعية بالسودان وهو قطاع صناعة الإسمنت، بالإضافة الي الاتي:

1. تعد الدراسة محاولة لتسليط الضوء علي واقع ممارسة التحليل البيئي الاستراتيجي في قطاع الاسمنت في السودان وذلك من خلال أهميتها كمدخل لتحقيق فاعلية الاداء وتطويره في القطاع الصناعي، ليصبح مواكباً لتطورات الفكر الإداري الحديث والتحديات التي يواجهها قطاع صناعة الاسمنت في السودان .
2. الاستفادة من الدراسة في زيادة الوعي بأهمية تطبيق أساليب إدارية حديثة تساهم في تحقيق فاعلية الاداء في قطاع صناعة الاسمنت في السودان بما يحقق التميز.
3. قد توفر هذه الدراسة مصدراً معلوماتياً لمتخذي القرار في الصناعة وفي قطاع صناعة الاسمنت في السودان عن إمكانية تبني وتطبيق التحليل البيئي الاستراتيجي.
4. اختار الباحث إحدى الصناعات الاستراتيجية مركزاً على ضرورة امتلاك هذا النوع من الصناعة رؤية مستقبلية لكيفية التنافس المحلي والدولي بشكل أفضل.

5-1 فرضيات الدراسة :

من خلال مشكلة الدراسة فإن الباحثون قد صاغوا الفروض الاتية :

توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين التحليل البيئي الاستراتيجي وفاعلية الأداء .

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استقصاء اراء وتوقعات المساعدين والمعاونين و تحقيق غايات وتفضيلات المستهلك .
2. هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين تحليل توقعات الأفراد والمجموعات ذات المصالح والمساهمة في الناتج القومي.
3. توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين تحليل استراتيجية المصانع البيئية و تحسين ومنع التلوث البيئي .

6-1 منهج الدراسة :

تقوم هذه الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الحالة حيث تم الحصول علي البيانات من مصادر مختلفة عن طريق الاستبيان.

7-1 حدود الدراسة :

يتم تطبيقها في الفترة من 2018-2020م.

8-1 الدراسات السابقة :

1. دراسة (وفاء، 2014م) بعنوان الإدارة الاستراتيجية ودورها في ترقية صادرات الثروة الحيوانية من الماشية في السودان. هدف البحث إلى التعرف على مفهوم الإدارة الاستراتيجية ودورها في ترقية قطاع صادرات الثروة الحيوانية من الماشية وفهم أوضاع الصادرات في السودان. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. تم تصميم استبانة لاختبار فروض البحث كما تم استخدام المقابلة لجمع البيانات. اختبر البحث العديد من الفرضيات، هنالك علاقة بين استراتيجيات الثروة الحيوانية وترقية صادرات الثروة الحيوانية، هنالك علاقة بين قابلية الاستراتيجية والحصول على حصص استراتيجية في أسواق اللحوم. توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: استخدام منهج الإدارة الاستراتيجية في تطوير قطاع صادرات الثروة الحيوانية. أوصى البحث بتعزيز الالتزام بتحقيق نهج الإدارة الاستراتيجية على مستوى القطاعين العام والخاص.
2. دراسة (حيدر، 2011م) بعنوان دور الإدارة الاستراتيجية في أداء شركات البترول في السودان دراسة حالة شركة النيل الكبرى للبترول وشركة بترول دار. هدف البحث إلى معرفة دور الإدارة الاستراتيجية على أداء شركات النفط في السودان باستخدام منهج دراسة الحالة على شركتي النيل الكبرى للبترول وشركة بترول دار. تم استخدام الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات. توصل البحث إلى عدة نتائج: وجود الهيكل التنظيمي الجيد يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعية. إن الموارد المادية الكافية والكوادر الفعالة لشركات البترول تساهم في تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية. تم تقديم عدة توصيات: تفعيل دور الرقابة الاستراتيجية في شركة النيل الكبرى حتى تتواءم مع الهيكل التنظيمي والإداري والمالي ولتؤدي دورها في تصحيح الانحرافات أثناء وبعد التنفيذ. إكمال النقص في حلقات الإدارة الاستراتيجية داخل شركة بترول دار وبصورة أكبر داخل شركة النيل الكبرى.
3. دراسة (محمد حنفي، 2010م) بعنوان أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، دراسة حالة قطاع الاتصالات في السودان. أجري البحث بهدف التعرف على مدي تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية، والوقوف على أثر تطبيقها على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع. اختبر البحث عدة فرضيات: أن لدى الإدارة العليا في شركات الاتصالات معرفة والمأم بمفاهيم واساليب الإدارة الاستراتيجية، أن تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية الأداء، استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي. تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. وقد توصل أيضاً إلى أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية الأداء في شركات الاتصالات، إلا أن هنالك ضعف وقصور في التدريب في مجال الإدارة الاستراتيجية. قدم البحث توصيات أبرزها: ضرورة الاهتمام بالتدريب والتركيز عليه في مجال الإدارة الاستراتيجية، خاصة في مجال التخطيط والتحليل والرقابة.
4. دراسة (زينب، 2000م) بعنوان دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المنشأة، دراسة حالة شركة سكر كنانة. ركز البحث على التخطيط الاستراتيجي كضرورة لنجاح واستمرارية المنظمات إذ أن تحليل البيئة الخارجية والبيئة الصناعية أصبح بدرجة أهمية تحليل البيئة الداخلية ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة وتطبيقها وتصحيح الانحرافات أينما وجدت. إذ لم يعد الاعتماد على الخبرة السابقة والشخصية فقط مفتاح تحقيق الأهداف. اهتم البحث بصفة عامة حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة. توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: التأكيد الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف المنشأة واختيار الاستراتيجيات المناسبة والالتزام بالتطبيق الدقيق للخطط وتصحيح الانحرافات.

2-1 التحليل الاستراتيجي :

- إن التحليل الاستراتيجي هو الأداة الرئيسة لتحديد العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المنظمة على الاستفادة من هذه الفرص وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في بيئتها الداخلية ويؤدي التحليل الاستراتيجي إلى تحقيق عدة فوائد منها:
1. تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمنظمة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات وتلك الإمكانيات لإنجاز الأهداف.
 2. تحديد الفرص المتاحة التي لا تستطيع المنظمة اغتنامها في الوقت الراهن بسبب عدم توفر الحد المطلوب من الإمكانيات والموارد والخبرات وبالتالي استبعادها.
 3. تحديد العناصر الاستراتيجية في البيئتين، حيث إن بعض العناصر هامة للغاية وبعضها متوسط الأهمية والبعض الآخر قليل الأهمية، كما أنه من المحتمل أن يقع بعضها في المدى القصير والبعض الآخر في المدى البعيد، إن هذا الأسلوب التحليلي لا يقف عند تحديد نقاط القوة والضعف في الموارد الداخلية بالمنظمة ولكنه يهدف إلى الربط بين نتائج تحليل البيئة الخارجية الذي يحدد الفرص والمخاطر في هذه البيئة وتحليل البيئة الداخلية بالمنظمة من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية (القوامين، 2002)
- حدد (Johnson,1993) أن مفهوم التحليل الاستراتيجي يأخذ أبعاد مختلفة تعود لاختلاف المجال الذي يعنى به والأغراض المبتغاة منه، فقد أشير إليه بتعلقه بفهم الموقف الاستراتيجي للمنظمة ومعرفة التغيرات التي ستحدث في بيئتها وكيف ستتأثر به أنشطتها، وما هي مصادر قوتها في ظل تلك التغيرات، وما هي طموحات كل من المدراء وأصحاب المصالح وغيرهم، وكيف سيؤثر الموقف الحالي في أحداث المستقبل. كما أضاف (Mondy,1995) انه يشكل ضمن الرؤية الشاملة المستقبلية احد الأركان الرئيسة للخطط الاستراتيجية معبراً عنه بتقييم البيئة الداخلية لتحديد قوة واقتدار المنظمة و وضعها من جانب وتقييم البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتحديات من جانب آخر.

يرى (فلاح، 2006) أن التحليل الاستراتيجي يمثل مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل الوحدة الاقتصادية، وتحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات. ويتفق (الدوري، 2003) مع المفهوم السابق فيشير بأن التحليل الاستراتيجي هو مجموعة الأدوات التي تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات أو المميزات في الوحدة الاقتصادية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية وبشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف الوحدة الاقتصادية والاستراتيجية المطلوبة.

2-1-1 أهمية التحليل الاستراتيجي:

أن التحليل الاستراتيجي هو الأداة الرئيسة لتحديد العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المنظمة علي الاستفادة من هذه الفرص وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في بيئتها الداخلية، وتعتبر عملية هامه لما تقدمه للمنظمة من فوائد وهي كالآتي:

1. تساعد عملية التحليل الاستراتيجي في تحديد رسالة المنظمة وأهدافها.
2. التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الداخلية للمنظمة يجعل الاستراتيجيين علي معرفة دائمة بكل ما بها من نقاط قوة يمكن توظيفها وأوجه ضعف يجب معالجتها أو تفاديها.
3. التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الخارجية للمنظمة يجعل الاستراتيجيين علي وعي دائم بالفرص المتاحة أمامها، والتي يمكن استثمارها، وكذلك التهديدات التي يجب التعامل معها ومواجهتها بفاعلية.
4. تحديد الفرص المتاحة التي لا تستطيع المنظمة اغتنامها في الوقت الراهن بسبب عدم توفر الحد المطلوب من الإمكانيات والموارد والخبرات وبالتالي استبعادها. (سعد، 1996)

2-1-3 فاعلية الأداء بالمنظمات:

ان الحكم علي منظمة ما بكونها فاعلة أو غير فاعلة هو أمر صعب، خاصة إذا كانت منظمة معقدة، فقد تكون فاعلة في مجال وغير فاعلة في مجالات أخرى. كأن تكون أجزاء منها تعمل بشكل جيد مما يوحي بأنها فاعلة في حين يكون أداء أجزاء أخرى ضعيفاً، أي قد تكون فيها تناقضات. يضاف إلي ذلك أن المعنيين بمساعدة المنظمة في إعداد قائمة متوازنة بنتائجها لرصد أدائها يرون بأن مثل هذه القائمة يجب أن تتناول مؤشرات تتناول كل من النجاح في تحقيق الأهداف الرسمية العملية التي تلنزم بتحقيقها، والتحسين في عملياتها الداخلية، والتحسين في قدراتها في الحصول علي الموارد النادرة التي تحتاجها، بالإضافة إلي تحسين فرصة المنظمة في البقاء والنمو، أي أن التقييم الدقيق والمتوازن لأدائها لابد وأن يراعي التحسن في جميع هذه المجالات. (ريتشارد، 2001)

2-1-4 عناصر فعالية الاداء :

1. رضاء العملاء:

يحثل العملاء من بين كافة القوي التي تتشكل منها موقع الصدارة من حيث الاهمية والتأثير المحتمل علي الاستراتيجية ونتائج الاعمال، وهو يؤثر بشكل مباشر في مستوي المبيعات والارباح، لذلك لابد من ضمان تقديم المنظمة لمنتجاتها بجودة عالية والعمل علي الاستجابة السريعة لحاجات العملاء ولابد ان تكون أسعار بيع المنتجات مناسبة لهم مع ضمان استمرارية تدفق الإنتاج لتغطية احتياجات السوق. (المغربي، 2007)

2. المساهمة في الناتج القومي:

يمكن تحديده بمساهمة الصناعة في الناتج القومي للدولة وزيادة مساهمته في الصادرات وفي إيرادات الدولة وفي الناتج المحلي الإجمالي، كذلك توفير النقد الاجنبي من خلال عمليات التصدير للمنتجات الصناعية والعمل علي تحسين دخل السكان، وتوفير السلع في الاسواق المحلية. (ناديا، 2002)

3. الاثر البيئي للمنظمة:

لابد ان يؤخذ بعين الاعتبار وبالجدية الكاملة دراسة الأثر البيئي للمنظمات الصناعية بغية تعظيم المردودات الاقتصادية والاجتماعية والتنمية الايجابية وتفاذي وتقليل المردود البيئي والصحي السالب المصاحب لهذه الصناعة الهامة. مع أهمية الاستخدام المسئول لموارد البيئة الطبيعية وهو من اهم جانب المسؤولية الاجتماعية. (الحاكم، 2010)

2-2 تحسين فاعلية الاداء من منظور استراتيجي:

ان فاعلية الاداء 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 فاعلية الاداء الاستراتيجي هو نتيجة لدالة العمليات أو المراحل الاستراتيجية المختلفة، وان أي خلل أو إخفاق في أي من هذه العمليات والمراحل لا بد وان يعكسه أو يؤثره فاعلية الاداء الاستراتيجي والذي يعد مرآة الإدارة الاستراتيجية وهناك من يؤكد علي أن الاداء 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 الاداء 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 الاداء الاستراتيجي، وتسعي لتقليص الفجوة الاستراتيجية عند ظهورها من خلال زيادة كفاءة وفاعلية الأنشطة الإدارية المختلفة. (الحسيني، 2006)

3-1-1 الإطار التحليلي :

الجدول (1) يوضح مصانع الاسمنت من حيث الموقع وتاريخ الإنشاء والطاقة التصميمية لكل مصنع ونوع الاستثمار وحجم الاستثمار بملايين الدولارات.

جدول (1) الموقع وتاريخ الإنشاء والطاقة التصميمية ونوع وحجم الاستثمار

م	المصنع	الموقع	تاريخ الإنشاء	الطاقة التصميمية/طن اليوم	نوع الاستثمار	حجم الاستثمار/مليون دولار
1	اسمنت عطبرة	بربر	1947م	5700	سعودي	500
2	اسمنت ربك	ربك	1970م	1500	اماراتي	210
3	اسمنت السلام	بربر	2008م	2000	سوداني/سعودي	375
4	اسمنت بربر	بربر	2010م	5000	سوداني/اماراتي	210
5	اسمنت الشمال	بربر	2010م	4500	مصري	300
6	اسمنت التكامل	بربر	2011	5600	سوداني/مصري	250
7	اسمنت اسلان	الباقيبر	2010م	5000	تركي	250
				المجموع		2,095

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2020م

جدول رقم (2) الاتجاه العام حسب مقياس ليكارت الخماسي

م	المستوي	المتوسط المرجح
1	لا أوافق إطلاقاً	1 – 1.79
2	لا أوافق	1.8 – 2.5
3	أوافق الي حد ما	2.6 – 3.39
4	أوافق	3.4 – 4.19
5	أوافق تماماً	4.2 – 5

المصدر: إعداد الباحثون على ضوء نتائج بيانات الدراسة الميدانية 2020م

جدول (3) عدد ونسب الموظفين المستجوبين في المصانع وفقاً للولاية (الحجم: 376)

الولاية	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نهر النيل	290	77.2
الجزيرة	31	8.2
النيل الأبيض	55	14.6
المجموع	376	100

المصدر: إعداد الباحثون على ضوء نتائج الدراسة الميدانية 2020م.

3-2-2 تفرغ وتحليل بيانات الدراسة :

3-2-1 تحليل المتوسطات لمتغيرات الدراسة (النتائج المتعلقة بالجانب الوصفي):

اولاً: التحليل البيئي الاستراتيجي

3-2-1 تفرغ وتحليل استجابات محور التحليل الاستراتيجي (البيئة الاستراتيجية) :

تم استخدام المتوسطات الحسابية ورتبها لوصف استجابات أفراد مجتمع الدراسة والجدول تشير إلي تلك النتائج:

جدول رقم (4) إجابات مجتمع الدراسة علي عبارات توقعات المساعدين والمعاونين

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق الي حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الاتجاه العام
تشبع إدارة المصنع رغبات الممولين الماليين	12	76	3	7	2	3.89	أوافق
يسعى المصنع للاتفاق التام مع الشركاء التجاريين	7	65	4	21	3	3.54	أوافق

تتوافق توقعات الموزعين مع تطلعات إدارة المصنع	10	49	1.5	39	.5	3.28	اوافق الي حد ما
وجود تفهم كامل لرغبات العملاء والمستهلكين من حيث الجودة والسعر	8	49	2	39	2	3.23	اوافق الي حد ما
توافق تكاليف ترحيل وتوزيع منتج المصنع مع توقعات الموزعين .	6	24	5	63	2	2.67	اوافق الي حد ما
متوسط المحور الأول						3.32	اوافق الي حد ما

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية، 2020م

من خلال قراءة الجدول رقم (4) بان الفقرة المتعلقة "بإشباع إدارة المصنع لرغبات الممولين الماليين" احتلت المرتبة الأولى وبوسط حسابي بلغ (3.89) وهي درجة مرتفعة تعكس وجود استقرار ورغبة من قبل الممولين الماليين في تمويل مشاريع المصانع الحالية والمستقبلية، بينما حصلت فقرة "سعي المصنع للاتفاق مع الشركاء التجاريين" علي الترتيب الثاني وبوسط حسابي (3.54) وهي درجة فوق الوسط تفسر من خلال الاستقرار الإداري والمالي في تلك المصانع والتي يتكون جلها من استثمارات خارجية وهو ما أدى لتخفيض المخاطر التمويلية لتلك المصانع. وتبين بان فقرة "توافق توقعات الموزعين مع تطلعات إدارة المصنع" جاءت في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (3.28) وهي درجة متوسطة تحتاج إلي تعزيز، تدل علي ضعف إدراك الإدارة لرغبات الموزعين بمدى توفر سلعة الاسمنت وبالسعر المناسب وفي الزمن المناسب بينما احتلت فقرة "وجود تفهم كامل لرغبات العملاء والمستهلكين من حيث الجودة والسعر" المرتبة الرابعة وبوسط حسابي (3.23) وهي درجة وسط تدل علي ضعف عملية دراسات السوق بمصانع الاسمنت . في المرتبة الخامسة جاءت فقرة "توافق تكاليف ترحيل وتوزيع منتج المصنع مع توقعات الموزعين" بوسط حسابي (2.67) وهي درجة منخفضة يمكن تفسير ذلك بوجود تكاليف عالية لترحيل وتوزيع السلعة من المصانع إلي الأسواق، ويعزي الباحث ذلك لطول المسافات بين مناطق الإنتاج والاستهلاك والرسوم المفروضة علي شركات النقل والارتفاع الكبير في قيمة قطع الغيار والوقود. ومن خلال نتائج الجدول يتضح ان معظم افراد المجتمع كانت استجاباتهم اوافق الي حد ما، والنتيجة الإجمالية لهذا المحور أيضاً تدل على الموافقة الي حد ما لأنها حصلت على متوسط مقداره 3.32 وهذه القيمة تقع ضمن المدى اوافق الي حد ما وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

جدول رقم (5) إجابات مجتمع الدراسة علي عبارات توقعات الأفراد والمجموعات ذات المصالح

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الاتجاه العام
يوفر المصنع فرص عمل عادلة لقطاعات المجتمع المحلي	11	63	2	23	3.58	أوافق
يسعى المصنع للمساهمة في توفير الخدمات الأساسية للمجتمع المحلي	10	51	4	33	3.34	اوافق الي حد ما
تدرك إدارة المصنع أهمية حماية البيئة بالمنطقة والمناطق المجاورة	6	54	3	32	3.26	اوافق الي حد ما
تقوم إدارة المصنع بمتابعة تحولات الرأي العام تجاه أنشطتها	6	51	5	36	3.23	اوافق الي حد ما
يعمل المصنع على التوازن بين أهدافه وأهداف جماعات الرأي العام	8	47	5	35	3.19	اوافق الي حد ما

متوسط المحور الثاني	3.32	أوافق الي حد ما
---------------------	------	-----------------------

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية، 2020م

بالرجوع الي الجدول رقم (5) أظهرت النتائج "بتوفير المصنع لفرص عمل عادلة للمجتمع المحلي" وبوسط حسابي بلغ (3.58)، حيث احتلت المرتبة الأولى، وهي درجة متوسطة تحتاج لتعزيز ويمكن تفسير ذلك من خلال انه من صميم المسؤوليات الاجتماعية لشركات الاسمنت تجاه المجتمع المحلي. بينما حصلت فقرة "سعي المصنع للمساهمة في توفير الخدمات الأساسية للمجتمع المحلي" علي الترتيب الثاني بوسط حسابي (3.34) وهي درجة متوسطة تعكس تدني في الخدمات التي تقدمها مصانع الاسمنت خاصة في مجالات التعليم والصحة والمياه. بينما حصلت عبارة "إدراك إدارة المصنع لأهمية حماية البيئة بالمنطقة والمناطق المجاورة" علي الترتيب الثالث بوسط حسابي (3.26) وهي تعتبر درجة متوسطة ويمكن تفسير ذلك بوجود مشاكل بيئية بمناطق صناعة الاسمنت ويعزي الباحث ذلك للضرر البيئي الكبير الذي تسببه مخلفات تلك الصناعة علي صحة الإنسان والحيوان والزراعة. يري (محمد أجمد عوض، 2003) تعاظم الاهتمام بالبيئة لحمايتها وازدادت قوة جماعات حماية البيئة وتعاظم تأثيرها وقدرتها علي التأثير علي المنظمات وعلي صانعي القرارات الاستراتيجية، بينما جاءت في الترتيب الرابع فقرة "قيام الإدارة بمتابعة تحولات الرأي العام تجاه أنشطة المصنع" بوسط حسابي بلغ (3.23) وهي درجة متوسطة تدل علي وجود قصور من قبل إدارات مصانع الاسمنت في رصد ومتابعة مصانع الاسمنت لأراء مجموعات الضغط والرأي العام حول انشطتها الصناعية خاصة فيما يتعلق بالإضرار بالبيئة، وفي الترتيب الخامس فقرة "يعمل المصنع على التوازن بين أهدافه وأهداف جماعات الرأي العام" وبوسط حسابي (3.19) وهي درجة متوسطة تعضد نتيجة الفقرة الرابعة وتعكس بان المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع السوداني وخاصة مدينة عطبرة تعتبر حجر الزاوية في الالتزام بتطبيق سياسة التنمية المستدامة حيث لا بد أن تسعى المصانع إلى العمل مع كافة الأطراف ذات العلاقة للمساهمة في إطار شراكة تقوم على أساس الثقة والاحترام المتبادل لخلق قيمة مضافة عبر المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية وتحديث البنية التحتية ورفع معايير السلامة والصحة لفريق العمل والمجتمع. ومن خلال نتائج الجدول يتضح أن معظم أفراد المجتمع كانت استجاباتهم باوافق الي حد ما والنتيجة الإجمالية لهذا المحور أيضاً تدل على الموافقة الي حد ما لأنها حصلت على متوسط مقداره 3.3 ضمن المدى وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي.

جدول رقم (6) إجابات مجتمع الدراسة علي عبارات تحليل استراتيجية المصانع البيئية

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	أوافق الي حد ما	لا أوافق	أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الاتجاه العام
يسعى المصنع لأحدث التناغم التام بين نظم التشغيل والمتغيرات القانونية	15.2	49.5	3	32	.3	3.47	أوافق	
يسعى المصنع للتكيف مع المتغيرات التكنولوجية الحديثة	14	51	4	29	2	3.45	أوافق	
يعمد المصنع لتطبيق القوانين الخاصة بالمحافظة على البيئة ومنع التلوث	11	46	2	38	3	3.25	أوافق الي حد ما	
تتوافق نظم التشغيل بالمصنع مع القيم والأطر الأخلاقية لمجتمع المنطقة	8	48	3	38	3	3.20	أوافق الي حد ما	
يتفاعل المصنع بشكل إيجابي مع التدخلات الحكومية لحماية المستهلك	8	49	2	36	5	3.18	أوافق الي حد ما	
متوسط المحور الرابع						3.31	أوافق الي حد ما	

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية، 2020م

بالاستناد إلي الجدول رقم (6) بان تحليل البيئة الخارجية العامة كبعد من أبعاد تأثير المصنع علي البيئة جاء متوسطاً في اغلب الفقرات وجاءت الفقرة "سعي المصانع لإحداث تناغم بين نظم تشغيلها والمتغيرات القانونية" في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.47) يمكن تفسير ذلك

من خلال النظم والقوانين التي تعمل في ظلها مصانع الاسمنت في السودان وهي قوانين العمل والتأمينات والضرائب ومنع التلوث والمحافظة علي البيئة . يري (المقلي،2002) بأن منظمات الأعمال تعمل في إطار بيئة تقوم علي حكم القانون، القوانين والتشريعات المختلفة التي تطال منظمات الأعمال وتؤثر عليها سلباً أو إيجاباً هي من صنع الأجهزة التشريعية بالدولة.

أما فقرة "سعي المصانع لتكثيف مع المتغيرات التكنولوجية الحديثة" احتلت الترتيب الثاني بوسط حسابي (3.45) وهي درجة متوسطة ويعزي الباحث ذلك لتعاظم المنافسة بين مصانع الاسمنت، أورد (الحاكم،2010) بأن مقارنة المنظمة وإمكاناتها بإمكانات المنافسين الحاليين والمرتبين من الأساليب الأساسية لتحديد نواحي القوة ونواحي الضعف في إمكاناتها، فالمنظمات المنافسة في نفس الصناعة تمتلك إمكانات تكنولوجية وتسويقية وإنتاجية وإدارية... الخ، وهذه الإمكانيات يمكن أن تعتبر نواحي قوة أو ضعف في ضوء الاستراتيجية التي تنتهجها الشركة، وجاء في الترتيب الثالث فقرة "حرص المصنع لتطبيق القوانين الخاصة بالمحافظة على البيئة ومنع التلوث" بوسط حسابي (3.25)، في حين احتلت الترتيبين الرابع والخامس وبمتوسطات حسابية (3.20)(3.18) فقرات "توافق نظم التشغيل بالمصنع مع القيم والأطر الأخلاقية لمجتمع المنطقة"، "تفاعل المصنع بشكل إيجابي مع التدخلات الحكومية لحماية المستهلك" علي التوالي، ويمكن تفسير ذلك من خلال القيود والقوانين التي تعمل في إطارها مصانع الاسمنت في السودان والتي تحمي المستهلك وتمنع التلوث والتفاعل السليم مع حاجات المجتمع المحلي. ومن خلال نتائج الجدول يتضح أن معظم أفراد مجتمع الدراسة كانت استجاباتهم بوافق الي حد ما، والنتيجة الإجمالية لهذا المحور أيضاً تدل على الموافقة الي حد ما لأنها حصلت على متوسط مقداره 3.31 وهذه القيمة تقع ضمن المدى أوافق الي حد ما وفقاً لمقياس ليكرات الخماسي.

3-2-2-2-2-3 تفريغ وتحليل استجابات محور فاعلية الاداء :

جدول (7) إجابات مجتمع الدراسة علي عبارات تحقيق غايات وتفضيلات المستهلك

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الاتجاه العام
يقدم المصنع منتج بجودة عالية	16	78	1	4	4.06	أوافق
يتوافق منتج المصنع مع رغبات المستهلكين	10	68	3	18	3.68	أوافق
يضمن المصنع استمرارية تدفق الإنتاج لتغطية احتياجات السوق	9	65	4	18	3.58	أوافق
يعمل المصنع للاستجابة السريعة لحاجات المستهلكين	8	57	4	27	3.38	لا أوافق
أسعار بيع منتجات المصنع مناسبة للمستهلكين	4	11	2	53	2.04	لا أوافق

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية، 2020م

يحدد الجدول رقم (7) حصول فقرة "تقديم المصنع منتج بجودة عالية" علي الترتيب الأول بوسط حسابي بلغ (4.06) وهي درجة مرتفعة ويعزي الباحث ذلك إلي المنافسة الكبيرة من قبل مصانع الاسمنت بالسودان ومحاولة الاستحواذ علي اكبر حصة سوقية. بالإضافة إلي جودة المواد الطبيعية الخام التي تستخدمها تلك المصانع. وهو ما أشارت إليه (ندوة وزارة الصناعة فرص الاكتفاء والتصدير،2016) بأن جودة الاسمنت السوداني نسبة لجودة المادة الخام بالسودان.

جاءت الترتيب الثاني فقرة "توافق منتج المصانع من الاسمنت مع رغبات المستهلكين" وبوسط حسابي بلغ (3.68) وهي درجة فوق الوسط وهي تعكس وجود اهتمام لمصانع الاسمنت بالتعرف علي مطالب واحتياجات المستهلكين وان رغباتهم تحدد الخصائص الرئيسية لتصميم المنتج، وهي نتيجة تعكس أهمية ان تهتم المنظمات بالبحث والتطوير ومراقبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وذلك لمواكبة تلك التغيرات والاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة. ويأتي في الترتيب الثالث فقرة "ضمان المصانع لاستمرارية تدفق الإنتاج لتغطية احتياجات السوق" بوسط حسابي (3.58)، تحتاج الي تعزيز وهي تعكس وجود اهتمام من إدارات المصانع بتوظيف الطاقة الإنتاجية لتغطية حاجات السوق السودانية. أورد(حسن مختار،2011) بوجود وضع أفضل للمستهلك بزيادة الطاقة الإنتاجية الناشئة عن التطور التكنولوجي وتعاظم المنافسة.

بينما في الترتيب الرابع فقرة "يعمل المصنع للاستجابة السريعة لحاجات المستهلكين" بوسط حسابي (3.38) وهي درجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بوجود مشاكل فنية ولوجستية تعترض وصول الاسمنت للعملاء بصورة سريعة، خاصة وان المنتجات التي تقدمها المصانع تتشابه فيما بينها فيبقى التميز من خلال الاستجابة السريعة للمستهلكين، في حين جاء في الترتيب الخامس وبوسط حسابي (2.04) فقرة "أسعار بيع منتج المصانع من الاسمنت مناسب للمستهلكين"، وهي درجة ضعيفة جدا تعكس ارتفاع أسعار الاسمنت بالأسواق السودانية، ويعزي الباحث ذلك إلي ارتفاع التكاليف والاحتكار من تجار محددین لسعة الاسمنت علي مستوى السوق السودانية.

جدول رقم (8) إجابات مجتمع الدراسة علي عبارات المساهمة في الناتج القومي

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الاتجاه العام
---------	------------	-------	----------	---------------	---------------	---------------

يعمل المصنع على زيادة وتحسين دخل الأسر بالمنطقة	13	74	2	7	4	3.86	أوافق
يعمل المصنع على تغطية منتج الاسمنت لحاجة السوق السوداني	14	71	1	12	2	3.83	أوافق
يساهم المصنع في توفير النقد الأجنبي من خلال تخفيض الاستيراد	26	44	1	24	5	3.62	أوافق
يسعى المصنع لتقوية موقفه التنافسي بالأسواق الخارجية	3	15	2	56	24	2.16	لا أوافق
يساهم المصنع في توفير النقد الأجنبي من خلال تصدير الاسمنت	4	9	1	61	25	2.05	لا أوافق

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية، 2020م

يتبين من خلال الجدول رقم(8) ان فقرة "يعمل المصنع على زيادة وتحسين دخل اسر المنطقة" حصلت على الترتيب الأول بوسط حسابي (3.86) وهي درجة مرتفعة تعكس استيعاب مصانع الاسمنت للعمالة من المجتمع المحلي وهو يعتبر من ضمن مسؤولياتها المجتمعية تجاه مجتمعاتها المحلية، في حين حصلت على الترتيب الثاني فقرة "يعمل المصنع على تغطية منتجه لحاجة السوق السوداني" بوسط حسابي بلغ (3.83) وهي درجة مرتفعة تعكس انتشار مراكز توزيع منتجات مصانع الاسمنت وبصورة مدروسة وتوفر وسائل النقل، وجاء في الترتيب الثالث وبوسط حسابي (3.62) فقرة "مساهمة المصنع في توفير النقد الأجنبي من خلال تخفيض الاستيراد" وهي درجة فوق الوسط ينظر إليها من خلال توفر منتجات مصانع الاسمنت والتي أصبح إنتاجها يغطي السوق السودانية مع قرار الدولة بحظر استيراد الاسمنت لحماية المنتج المحلي.

اما في الترتيب الرابع فقرة "سعي المصنع لتقوية موقفه التنافسي بالأسواق الخارجية" بوسط حسابي(2.16) وهي درجة ضعيفة جدا توضح عدم مقدرة مصانع الاسمنت في المنافسة في الأسواق الخارجية بسبب ارتفاع التكاليف، أشار(الحاكم،2006) أن أهم التحديات التي تواجه المنظمات ازدياد التعقيد في البيئة الخارجية من حيث المنافسة والتقلبات في تكلفة التمويل ومطالب المساهمين والتشريعات الحكومية والرأي العام، وفي الترتيب الخامس فقرة "مساهمة المصنع في توفير النقد الأجنبي من خلال تصدير الاسمنت" بوسط حسابي(2.05)، وهي درجة ضعيفة جدا يكمن ربطها بالفقرة الرابعة من حيث عدم مقدرة مصانع الاسمنت السودانية في التصدير وبالتالي توفير النقد الأجنبي لدعم الاقتصاد القومي.

جدول رقم (9) إجابات مجتمع الدراسة علي عبارات الأثر البيئي للمصانع

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق الي حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الاتجاه العام
تشكل المسؤولية الاجتماعية عنصر أساسي باستراتيجية المصنع	14	51	2	30	3	3.42	أوافق
يلتزم المصنع بتوفير أنظمة السلامة والصحة المهنية للعاملين	11	53	3	32	1	3.41	أوافق
تدرك إدارة المصنع أهمية الاستخدام المسنول لموارد البيئة الطبيعية	9	55	2	33	1	3.40	أوافق
تأخذ إدارة المصنع بأسباب سلامة المنتج النهائي عند الاستخدام	9	54	1	33	3	3.31	أوافق الي حد ما
تتوفر بالمصنع أنظمة إنتاج متطورة تساهم في تخفيض الأضرار البيئية	8	50	3	34	5	3.22	أوافق الي حد ما

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية، 2020م

فيما يتعلق بالأثر البيئي للمصانع يوضح الجدول رقم (9) فقد أظهرت النتائج بان فقرة "المسؤولية الاجتماعية تشكل عنصر أساسي في استراتيجية تلك المصانع" وبوسط حسابي (3.42) احتلت المرتبة الأولى وهي درجة متوسطة ويمكن النظر إليها من خلال التأكيد عليها في رسالة مصانع الاسمنت ولكنها تحتاج إلي مجهودات إضافية من إدارات تلك المصانع فيما يتعلق بسلامة البيئة من خطر التلوث، وجاء "الالتزام المصانع بتوفير أنظمة السلامة والصحة المهنية للعاملين" في الترتيب الثاني وبوسط حسابي بلغ (3.41) وهي درجة متوسطة تعكس أهمية التزام مصانع الاسمنت بتلك الأنظمة وتوفير الرعاية الصحية للعاملين.

حصلت فقرة "إدراك إدارة المصانع لأهمية الاستخدام المسنول لموارد البيئة الطبيعية" في الترتيب الثالث وبوسط حسابي (3.40) وهي أيضا درجة متوسطة يمكن تفسيرها من خلال النظر لرسائل مصانع الاسمنت الخاصة بالمحافظة وتطوير الموارد الطبيعية، وفي الترتيب الرابع فقرة "تأخذ إدارة المصنع بأسباب سلامة المنتج النهائي عند الاستخدام" بوسط حسابي(3.31) وهي درجة دون الوسط تعكس أهمية إتباع معايير

الجودة الشاملة في كل مراحل الإنتاج وحتى تسليم المنتج النهائي للاستخدام، وجاء في الترتيب الخامس فقرة "تتوفر بالمصنع أنظمة إنتاج متطورة تساهم في تخفيض الأضرار البيئية" وبوسط حسابي بلغ (3.22) وهي درجة دون الوسط يمكن تفسيرها من خلال الأضرار البيئية التي نتجت من صناعة الاسمنت واستخدام احدث الأجهزة في صناعة الاسمنت والتي تقلل من تلك الأثار، مع الأخذ في الاعتبار أهمية قيام تلك المصنع بتخطيط وإرساء موازنة بيئية وتبني نظم إدارة البيئة.

3-3 اختبار الفرضيات:

1-3-3 اختبار مربع كاي:

اختبار الفرضية (توجد علاقة بين استقصاء آراء وتوقعات المساعدين والمعاونين و تحقيق غايات وتفضيلات المستهلك):

جدول رقم (10) نتائج اختبار مربع كاي للعلاقة بين استقصاء آراء وتوقعات المساعدين والمعاونين وتحقيق غايات وتفضيلات المستهلك

درجة المعنوية	قيمة مربع كاي	توقعات المساعدين والمعاونين
0.000**	68.56	تتوافق توقعات الموزعين مع تطلعات إدارة المصنع
0.000**	52.17	توافق تكاليف ترحيل وتوزيع منتج المصنع مع توقعات الموزعين .
0.000**	50.86	تشبع إدارة المصنع رغبات الممولين الماليين
0.000**	88.33	وجود تفهم كامل لرغبات المستهلكين والمستهلكين من حيث الجودة والسعر
0.000**	1.54	يسعى المصنع للاتفاق التام مع الشركاء التجاريين

المصدر: إعداد الباحثون من واقع الدراسة الميدانية (2020م)

* معنوي تحت مستوي 5%.

** معنوي تحت مستوي 1%.

من خلال الجدول رقم (10) واستناداً إلى مستوي معنوية إحصائية (Chi-square) يمكننا الوصول إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تحقيق غايات وتفضيلات المستهلك وكل عناصر محور تحليل توقعات المساعدين والمعاونين، يمكن تفسير ذلك من خلال رضا المستهلكين للجودة العالية وتوافق المنتج مع رغباتهم وضمان استمرار تواجده بالسوق، هنالك بعض العوامل يجب مراجعتها وهي سرعة الاستجابة لحاجات المستهلكين وأسعار بيع منتجات مصانع الاسمنت . اشار (تقرير شعبة الاسمنت باتحاد الغرف الصناعية، 2014) أن أسعار الاسمنت غير مستقرة مقارنة بالأسعار العالمية، فتجد أسعار التكلفة المحلية في السودان لا تنافس عالمياً.

اختبار الفرضية (توجد علاقة بين تحليل توقعات الأفراد والمجموعات ذات المصالح والمساهمة في الناتج القومي):

جدول رقم (11) نتائج اختبار مربع كاي للعلاقة بين تحليل توقعات الأفراد والمجموعات ذات المصالح والمساهمة في الناتج القومي.

درجة المعنوية	قيمة مربع كاي	تحليل جماعات الرأي العام
0.000**	41.56	يوفر المصنع فرص عمل عادلة لقطاعات المجتمع المحلي
0.000**	59.43	تقوم إدارة المصنع بمتابعة تحولات الرأي العام تجاه أنشطتها
0.000**	44.04	تدرك إدارة المصنع أهمية حماية البيئة بالمنطقة والمناطق المجاورة
0.000**	65.80	يسعى المصنع للمساهمة في توفير الخدمات الأساسية للمجتمع المحلي
0.000**	62.31	يعمل المصنع على التوازن بين أهدافه وأهداف جماعات المصالح

المصدر: إعداد الباحثون من واقع الدراسة الميدانية (2020م)

* معنوي تحت مستوي 5%.

** معنوي تحت مستوي 1%.

يلاحظ من نتائج الجدول (11) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساهمة في الناتج القومي وكل عناصر محور تحليل جماعات المصالح، يعكس ذلك مساهمة مصانع الاسمنت في زيادة وتحسين دخل اسر المجتمع المحلي وتوفير سلعة الاسمنت في السوق السودانية و توفير النقد الاجنبي بعد تغطية المصانع للسوق المحلي وقد اوضح (تقرير وزارة الصناعة في السودان، 2009) بان من اهم السياسات العامة الاقتصادية للقطاع الصناعي هو رفع مساهمة الصناعات التحويلية في الناتج القومي وزيادة مساهمته في الصادرات وفي إيرادات الدولة وفي الناتج المحلي الإجمالي، هنالك بعض العوامل تحتاج الي تعزيز وهي السعي للمنافسة في الاسواق الخارجية ومساهمة المصانع في توفير النقد الاجنبي من خلال التصدير هما عاملان مرتبطان ببعضهم البعض، حيث تقف امام تحقيقهم التكاليف العالية والتي تضعف من المنافسة الخارجية. أشار(صالح، 2007) بان مظاهر القوة في المنظمة فهي كافة النقاط التي تستطيع أن تنافس بها المنظمة في الأسواق التي ستشكل أساسا في تمييز موقفها الاستراتيجي، ومواجهة التهديدات الخارجية.

اختبار الفرضية (توجد علاقة بين تحليل استراتيجية المصانع البيئية وتحسين ومنع التلوث البيئي):

جدول رقم (12) نتائج اختبار مربع كاي للعلاقة بين تحليل استراتيجية المصانع البيئية وتحسين ومنع التلوث البيئي

درجة المعنوية	قيمة مربع كاي	تحليل البيئة الخارجية العامة
---------------	---------------	------------------------------

0.000**	5.77	يسعى المصنع لأحدث التناغم التام بين نظم التشغيل والمتغيرات القانونية
0.000**	2.50	يسعى المصنع للتكيف مع المتغيرات التكنولوجية الحديثة
0.000**	2.76	تتوافق نظم التشغيل بالمصنع مع القيم والأطر الأخلاقية لمجتمع المنطقة
0.000**	2.46	يعمد المصنع لتطبيق القوانين الخاصة بالمحافظة على البيئة ومنع التلوث
0.000**	2.96	يتفاعل المصنع بشكل إيجابي مع التدخلات الحكومية لحماية المستهلك

المصدر: إعداد الباحثون من واقع الدراسة الميدانية (2020م)

* معنوي تحت مستوى 5%.

** معنوي تحت مستوى 1%.

من خلال الجدول رقم (12) واستناداً إلى مستوى معنوية إحصائية (Chi-square) يمكننا الوصول إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تحسين ومنع التلوث البيئي وكل عناصر محور تحليل استراتيجيات المصانع البيئية، ويمكن تفسير ذلك بان المسؤولية الاجتماعية منصوص عليها من ضمن استراتيجيات مصانع الاسمنت، وهو يتفق مع ما جاء في (صحيفة الصحافة، 2013م) بان المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع السوداني وخاصة مدينة عطبرة تعتبر حجر الزاوية في الالتزام بتطبيق سياسة التنمية المستدامة حيث تسعى المصانع إلى العمل مع كافة الأطراف ذات العلاقة للمساهمة في إطار شراكة تقوم على أساس الثقة والاحترام المتبادل لخلق قيمة مضافة عبر المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية وتحديث البنية التحتية ورفع معايير السلامة والصحة لفريق العمل والمجتمع، اوضحت النتائج ايضا بضعف سلامة المنتج النهائي عند الاستخدام وتوفر أنظمة انتاج حديثة لتخفيف اثار تلوث البيئة، وهو ما يتفق مع ما جاء في تقرير (صناعة الاسمنت في السودان ما بين التحديات والآمال، 2014) بان صناعة الاسمنت قد تقضي إلى تلوث بيئي شامل يضر بنقاء الهواء والمياه السطحية والجوفية كما يضر بالتربة ويحد من استخداماتها الأخرى خاصة الزراعية منها. وخير مثال علي ذلك التجربة المريرة التي عاني منها سكان منطقة (العكد) والمناطق المجاورة لمصانع الاسمنت في ولاية نهر النيل.

3-2 نتائج تحليل الانحدار المتعدد:

جدول رقم(13): نتائج الانحدار المتعدد لدراسة تأثير متغيرات التحليل الاستراتيجي على فاعلية الاداء

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة إختبار t	مستوي الدلالة (sig)
استقصاء اراء وتوقعات المساعدين والمعاونين	0.359	11.133	0.000
استراتيجية المصانع البيئية	0.134	4.911	0.000
تحليل توقعات الأفراد والمجموعات ذات المصالح	0.020	.683	0.495
F=8559.63 (sig = .000)			R ² = 99%

المصدر: إعداد الباحثون من واقع الدراسة الميدانية 2020م

تدل النتائج في جدول رقم (13) علي معنوية النموذج ككل عند مستوى دلالة احصائية 1%، كما تشير النتائج بأن متغيرات البيئة الخارجية التي تم ادراجها في النموذج تفسر 99% من تباين المتغير التابع (مستوى فاعلية الاداء) وذلك وفقا لمعامل التحديد (R²). كما يتضح من نتائج الجدول أن المتغيرات التأثير المعنوي على فاعلية الاداء هي استقصاء اراء وتوقعات المساعدين والمعاونين، استراتيجية المصانع البيئية، وذلك عند مستوى معنوية 1% بينما لا يوجد تأثير معنوي لمتغير تحليل توقعات الافراد والمجموعات ذات المصالح. وبالنظر الى قيم معاملات الانحدار نجد أن "استقصاء اراء وتوقعات المساعدين والمعاونين" يأتي في مقدمة الترتيب من حيث التأثير النسبي على فاعلية الاداء حيث بلغت قيمة معامل الانحدار له (0.359)، واحتل متغير "تحليل استراتيجية المصانع البيئية" الترتيب الثاني بمعامل انحدار قيمته (0.134)، في الترتيب الثالث جاء متغير " تحليل توقعات الأفراد والمجموعات ذات المصالح " بانحدار قيمته (0.020).

النتائج:

1. يتضح أن هنالك جهود مبذولة من إدارات مصانع الاسمنت لدراسة وتقصي رغبات وحاجات العملاء.
2. هنالك مجهودات تبذل من ادارات المصانع ليتوافق منتج المصنع مع رغبات العملاء من حيث الجودة، واستمرارية تدفق الانتاج لتغطية احتياجات السوق.
3. اسعار بيع منتج المصانع من سلعة الاسمنت غير مناسبة للعملاء.
4. في جانب المسؤولية الاجتماعية تبذل ادارات مصانع الاسمنت مجهودات مقدرة لزيادة وتحسين دخل الأسر بالمنطقة باستيعابها للعمالة من المجتمع المحلي. ولكن هنالك ضعف وتدني في الخدمات التي تقدمها مصانع الاسمنت للمجتمعات المحلية خاصة في مجالات التعليم والصحة والمياه.
5. تؤثر المشاكل البيئية بمناطق صناعة الاسمنت في حدوث ضرر بيئي تسببه مخلفات صناعة الاسمنت علي صحة الإنسان والحيوان والزراعة.
6. وجود قصور من قبل إدارات مصانع الاسمنت في رصد ومتابعة مصانع الاسمنت لآراء مجموعات الضغط والرأي العام والتوجهات الحكومية حول انشطتها الصناعية خاصة فيما يتعلق بالإضرار وأنظمة السلامة والصحة المهنية للعاملين وسلامة البيئة.

التوصيات :

1. العمل علي تحقيق رضا العملاء من خلال: ضمان تدفق الإنتاج لتغطية احتياجات السوق، الاستجابة السريعة لحاجات العملاء.
2. يجب على ادارات مصانع الاسمنت إيجاد رؤية واضحة والعمل علي ان تكون أسعار بيع منتجات المصنع مناسبة للعملاء.
3. استكمال الجهودات بتعيين فريق متخصص لخدمة الموزعين والعملاء يقوم بتسجيل العملاء ومتابعة أوامر الشراء فضلاً عن الترويج لمنتج المصنع والرد علي أسئلة واستفسارات العملاء عن شبكات التوزيع.
4. يجب الاهتمام بمتابعة آراء مجموعات الضغط والرأي العام حول مشاكل البيئة بمناطق صناعة الاسمنت والعمل علي حلها من خلال: تقليل خطر تلوث البيئة علي صحة الإنسان والحيوان والزراعة باستخدام احدث المنقيات والفلاتر، التقيد بقوانين منع التلوث والمحافظة علي البيئة.
5. من الواجب بذل المزيد من الجهودات لان تشكل المسؤولية الاجتماعية عنصراً أساسياً في استراتيجية مصانع الاسمنت .

المصادر والمراجع:**أولاً: المراجع العربية**

1. احمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002م.
2. الحسيني فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006م
3. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية، المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة، مصر، 2011م.
4. ريتشارد هارد، المنظمات : هيكلها، عملياتها، مخرجاتها، ترجمة : سعيد الهاجري، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001م
5. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، بغداد، 2003
6. سعد عبد الله الزهراني، التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، سلسلة البحوث التربوية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1996م
7. عبد الحميد عبدالفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية، لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2007م
8. عبدالعزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية، ادارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007م.
9. علي عبد الله الحاكم، الإدارة الاستراتيجية، للأعمال الإنتاجية والخدمية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ط2، الخرطوم، السودان، 2010م.
10. علي عبد الله، الإدارة الاستراتيجية، منشورات جامعة السودان المفتوحة، الخرطوم، السودان، 2006م.
11. عمر احمد عثمان المقلبي، الإدارة الاستراتيجية، شركة مطابع العملة، الخرطوم ، 2002م .
12. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006م
13. محمد احمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة مصر، 2003م
14. ناديا العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002م

ثانياً : المراجع الاجنبية

15. G. Johnson & K. schools, "Exploring corporate strategy Text & cases", 3rd ed, New York, (1993)

16. R.W Mondy, & S.R Premeaux, "Management Concepts Practical & Skills", 7th ed., New Jersey, (1995).

ثالث: الدوريات والمجلات والمقالات العربية

17. الاستراتيجية ربع القرنية، وزارة الصناعة السودانية، 2015م.

رابعاً: الرسائل والأطروحات العلمية

18. حيدر محمد صديق قدور، دور الإدارة الاستراتيجية في أداء شركات البترول في السودان، (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية، 2011م.
19. زينب عبد العاطي عمر، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المنشأة، دراسة حالة سكر كنانة، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية، 2000م.
20. محمد حنفي محمد نور تبيدي، اثر الإدارة الاستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء، دراسة ميدانية لقطاع الاتصالات بالسودان (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا، مدرسة العلوم الإدارية، 2010م.
21. وفاء عبد القادر احمد، الإدارة الاستراتيجية ودورها في ترقية صادرات الثروة الحيوانية في السودان، (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية 2014م.

خامسا: المواقع الإلكترونية

22. صحيفة الصحافة، نوفمبر 2013م، العدد 29، الخرطوم.

سادسا: التقارير والمطبوعات

23. تقرير وزارة الصناعة في السودان، الخرطوم، 2009م.

24. صناعة الاسمنت في السودان، وزارة الصناعة السودانية، (تقرير منشور)، 2010م

25. صناعة الاسمنت في السودان ما بين التحديات والأمل، (تقرير منشور)، وكالة سونا للأخبار، يونيو 2014م.

26. ندوة وزارة الصناعة فرص الاكتفاء والتصدير، الخرطوم، السودان، 2016م.