



**African Journal of Advanced Studies in
Humanities and Social Sciences (AJASHSS)**
المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

Online-ISSN: 2957-5907

Volume 2, Issue 2, April-June 2023, Page No: 9-29

Website: <https://aaasjournals.com/index.php/ajashss/index>

Arab Impact factor 2022: 1.04

SJIFactor 2022: 4.338

ISI 2022: 0.510

**أثر نماذج التحليل الاستراتيجي على تطوير الاداء المؤسسي: دراسة حالة شركة شيكان
للتأمين واعداء التأمين في الفترة (2022-2023)**

هدى محمد الأمين عبد الله *

أستاذ إدارة الأعمال المساعد، جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم، السودان

**The impact of strategic analysis models on the development of
institutional performance: A case study of Shiekan Insurance
and Reinsurance Company in the period (2022-2023)**

Huda Muhammad Al-Amin Abdullah *

Assistant Professor of Business Administration, University of the Holy Qur'an and the
Origination of Sciences, Sudan.

*Corresponding author

hdym5152@gmail.com

*المؤلف المراسل

تاريخ النشر: 2023-04-02

تاريخ القبول: 2023-03-22

تاريخ الاستلام: 2023-02-24

المخلص

يهدف البحث إلى إيضاح دور العلاقة التآثيرية بين استخدام نماذج التحليل الاستراتيجي وتطوير الاداء الاداري في المؤسسات، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته طبيعة مشكلة البحث، تم تحديد مجتمع البحث من عينة العاملين في شركة شيكان للتأمين واعداء التأمين وتوصلت الدراسة لنتائج اهمها أن الإعداد للمستقبل بغرض تحقيق الغايات المنشودة لا يمكن تحقيقه إلا في ضوء التحليل البيئي المنتظم، كما أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك فروقا جوهرية بين تحليل قوى المنافسة الموجودة وبين تحليل قوى المنافسة الواجب تطبيقها واوصت الدراسة بأنه لا بد من تعزيز القدرة التنافسية والتخلي عن الخدمات التي لم تلق نجاحا ومن ثم اجراء المسح البيئي والتنبؤ لتطوير الاداء الاداري في الشركة، وضرورة التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية ليعطي قدرة أكبر على اتخاذ قرارات أفضل ذات دقة أكبر.

الكلمات المفتاحية: التحليل الاستراتيجي، نماذج التحليل الاستراتيجي، نموذج تحليل سوات، نموذج أنسوف، نموذج بورتر للقوى الخمس

Abstract

This work aims to clarify the role of the influencing relationship between the use of strategic analysis models and the development of administrative performance in institutions. The researcher used the descriptive survey method to suit the nature of the research problem. The research community was selected from a sample of workers in the Shaken Insurance and Reinsurance Company. Achieving the desired goals can only be achieved in light of the systematic environmental analysis. The results of the field study also indicated that there are fundamental differences between the analysis of the existing competition forces and the analysis of the forces of competition that must be applied. Then conduct an environmental

survey and forecast to develop the administrative performance in the company ، and the need for analysis The accuracy of the internal and external environment to give a greater ability to make better decisions with greater accuracy.

Keywords: Strategic Analysis ، SWOT Analysis Model ، Strategic analysis Models ، Porters five forces Model ، Ansoff Model.

المقدمة:

نظراً للتطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في المجالات كافة تواجه منظمات الأعمال في عصرنا الراهن تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات السريعة المستمرة، وأمام هذه التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم استخدام أساليب إدارية تتصف في ظل هذه التغيرات الديناميكية بالحكمة والحيوية كي تستطيع أن ترقى بأفعالها إلى مستوى التطورات الحاصلة، لذلك دفعت منظمات الأعمال إلى الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية لاسيما فيما يتعلق بالتحليل البيئي (الاستراتيجي) الذي يشكل المرتكز الأساس الذي يمكن المنظمة من وصولها إلى أهدافها المحددة من خلال ما يقدمه من معلومات عن الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية يعتبر التحليل الاستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة سعياً لتحقيق التميز الإداري والابتكار وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطوير الاقتصاد الوطني .

مشكلة البحث:

من خلال الاطلاع على الأدبيات التي تناولت العلاقة بين التحليل الاستراتيجي، وتطوير المؤسسات فإن المشكلة الرئيسية للدراسة تتمثل في أن بعض المنظمات تعاني قصوراً كبيراً في تحليل بيئتها وعليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما هو مستوى التحليل الاستراتيجي الذي تقوم به المؤسسة حتى تتمكن من وضع أفضل استراتيجية للتقدم في المستقبل.
2. كيف يمكن استخدام نقاط القوة للاستفادة من الفرص؟ كيف يمكن تقليل التهديدات ونقاط الضعف في المستقبل؟
3. كيف يمكن استخراج الميزة التنافسية للمؤسسة وتوظيفها في الانطلاق تجاه الريادة
4. هل هذه المنظمات تقوم بتحديد خياراتها الاستراتيجية في ضوء قيامها بعملية التحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجي وصولاً للقرار الاستراتيجي المناسب

أهمية البحث:

الأهمية العملية: يمكن اعتبار هذه الدراسة مصدر للباحثين والدارسين الذين يريدون التعرف أكثر على واقع التحليل الاستراتيجي وقد تشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق للباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من البحوث في هذا المجال. وتطور أساليب العمل أو فيما يتعلق بالأبحاث المتعلقة بأساليب التطوير الإداري.

الأهمية التطبيقية: تطبيق الدراسة على شركة شيكان للتأمين والخروج بنتائج جديدة تتعلق بتأثير التحليل الاستراتيجي على أداء المنشآت فكثيراً ما تتوقف المؤسسة عند حدود نتائج عملية التحليل البيئي على الرغم من أن هناك العديد من المتغيرات الطارئة والتي تستوجب إجراء تعديلات داخل الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى إيضاح دور العلاقة التأثيرية بين استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي وتطوير الاداء في المؤسسات، وينبثق من هذا الهدف الاهداف الفرعية التالية:

1. معرفة الفرص والمخاطر الخارجية وتحديد القوي المؤثرة على السوق ودراستهم والتنبؤ بالمستقبل القريب للمؤسسة وتصميمه بالصورة التي تخدم غاية ومهمة المنظمة
2. تسليط الضوء على الواقع التنافسي في السوق واستخراج الميزة التنافسية للمؤسسة وكيفية توظيف هذه الميزة في الانطلاق تجاه الريادة
3. التعرف على الأثر الناتج عن تطبيق التحليل الخارجي لقوى المنافسة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
4. التوصل إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات والتي يمكن من خلالها اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة وبالتالي تحسين.

فرضيات البحث:

تتشكل فرضيات الدراسة لمعرفة أثر (المتغير المستقل) المتمثل في التحليل الاستراتيجي على (المتغير التابع) المتمثل ب أداء المنظمات، بحيث يتم اختبار الأثر من خلال الأساليب الإحصائية. بالتالي فإن فرضيات الدراسة تم صياغتها كالتالي:

1. توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين صياغة الاستراتيجية وتحديد الاهداف وتطوير الاداء الاداري في لشركة شيكان للتأمين)
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد القوي البيئية (جذب العملاء- حجم الصناعة والطلب والاتجاهات وتطوير الاداء الاداري في شركة شيكان للتأمين)
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اجراء المسح البيئي والتنبؤ وتطوير الاداء الاداري في الشركة.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل التنافسي وتطوير الاداء الاداري في الشركة.

منهجية البحث واجراءاته الميدانية:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته طبيعة مشكلة البحث من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها بطريقة علمية دقيقة.

مجتمع البحث وعينته:

تم تحديد مجتمع البحث من عينة العاملين في شركة شيكان للتأمين واعادة التأمين وقد تم التعامل مع مجتمع البحث الذي يمثل المجتمع الكلي كعينة طبقية وتم تقسيمها عشوائياً لتكون كل مجموعة منها عينة مستقلة عن الأخرى بإجراء منفصل عن إجراءات البحث الأخرى.

أدوات البحث وأساليب جمع البيانات

تم الاعتماد على الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث والمتوفرة في المكتبات وعلى مواقع الانترنت لتغطية الجانب النظري. أما الجانب العملي فقد استخدمت فيه الباحثة الاستبانة واستخدمت مقياس ليكرت الخماسي لتحويل الآراء الوصفية إلى صيغة كمية.

حدود البحث: تتمثل حدود البحث في الآتي:

- 1- الحدود المكانية: شركة شيكان للتأمين واعادة التأمين.
- 2- الحدود الزمانية: 2022

3- الحدود البشرية: تم تحديد عينة الدراسة بمواصفاتها العلمية التي تحقق أغراض الدراسة من العاملين بشركة شيكان

الدراسات السابقة:

1. دراسة العالية (بعنوان: دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية باستخدام تحليل القوى لبورتر " 2014) هدفت الدراسة لمعرفة دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية حيث طبقت الدراسة على المطاحن الكبرى للجنوب في الجزائر كحالة دراسية، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى اليقظة الاستراتيجية جيد وذلك بسبب مراقبة ومتابعة ما يحدث في البيئة الخارجية، وخلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها تشجيع الإدارة العليا على تقبل فكرة إنشاء مصلحة لليقظة الاستراتيجية، وتقبل فكرتها، والي التعامل مع المعلومات كمورد استراتيجي يساعد على تحليل بيئتها الخارجية.

2. دراسة بارحمه، بعنوان " التحليل البيئي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة "دراسة على عينة من الشركات الصناعية في محافظة عدن " 2006

هدفت الدراسة لتعرف على التحليل الداخلي والخارجي للبيئة لدى شركات واثار هذا التحليل في تحديد خيار الشركة الاستراتيجي، وقدتم استخدام الاستبانة لغرض الدراسة، وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي بين التحليل الداخلي والخيار الاستراتيجية الذي تتبعه الشركة، وأوصت الدراسة الشركات اليمينية بضرورة إتباع عملية التحليل البيئي لغرض التعرف على مكامن القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، وضرورة القيام بعملية التحليل بشكل مستمر من اجل معرفة الخيارات الاستراتيجية المتاحة في البيئة.

هيكل الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من خطة البحث وثلاثة مباحث قسمت على النحو التالي:
المبحث الأول: التحليل الاستراتيجي للبيئة - المبحث الثاني تطوير الأداء المؤسسي المبحث الثالث الدراسة الميدانية النتائج والتوصيات وقائمة المراجع

المبحث الأول

التحليل الاستراتيجي للبيئة Strategic environment Analysis

ويقصد به مراجعة كل من البيئة الخارجية بغية تحديد أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغية تحديد نقاط القوة والضعف، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية. (العارف: 2000، ص76)، وتتضمن عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخطوات الرئيسية التالية:

اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية - التنبؤ بالمتغيرات الرئيسية- اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية - تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة (الماضي: 2003، ص89).

تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة: تحليل بيئة المنظمة الداخلية هو تحديد جوانب قوة المنظمة وضعفها ومن ثم انتقاء استراتيجيات بنائها قائم على اساس جوانب القوة وتصحيح الضعف لبلوغ ميزة الفرص الخارجية واحاطة التهديدات، وهذا يشكل مهمة التحليل. (لخفاجي: 2010، ص106)

تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة

المقصود هنا بدراسة المحيط الخارجي هي حصر القيود والفرص التي يقدمها المحيط في توجيهاته، واقتناص هذه الفرص والبناء عليها وذلك بتقديم أو تطوير منتج أو أكثر بما يقابل الحاجات والتوقعات المتغيرة للعملاء في عالم سريع التغير (ابو النصر: 2009، ص206).

وتحديد العناصر الحرجة التي تسمح بنجاح المؤسسة . نظراً لتطور الاقتصاد، المجتمع، الثقافة، التكنولوجيا، والمعرفة، ومع توسع مفهوم البيئة الخارجية، فقد أصبحت البيئة الخارجية معقدة، فتحليل البيئة الخارجية للمنظمة يجب ان يكون من خلال ادارة تتمتع بالحكمة والبصيرة. (عدون: 2009، ص90)

نماذج التحليل الاستراتيجي Strategic analysis Models

أولاً نموذج تحليل سوات SWOT Analysis Model

تحليل SWOT هو أحد نماذج التخطيط الاستراتيجي التي تحدد العوامل التي قد تؤثر على النتائج المستقبلية المرجوة للمنظمة. وهو بطبيعته تحليل داخلي للمنظمة (نقاط القوة والضعف)، والخارجية (التحديات والفرص) للبيئة، فالإعداد للمستقبل البعيد لمهمة أو قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد المخصصة والفرص المتاحة في ضوء التحليل البيئي وبالتالي تحديد الكفاءات المميزة للشركة. (حيرش: 2011، ص60) وتتضمن مصفوفة swot العناصر التالية :

1- القوة strengths: وهي تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة كالميزة التنافسية، والتي تكون من خلالها قادرة على إنجاز أهدافها، وجعلها متفوقة على المنافسين.

2 الضعف weakness: هو النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه، قياساً بالمنافسين

3- الفرص opportunists: هي الأحداث التي يمكن أن تحصل حالياً أو في المستقبل والتي تمكن أن تستثمرها المنظمة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة استراتيجية.

4- التهديدات Threats: هي تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على المنظمة. (طلال: 2007، ص114)

ثانياً نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG:

قدمت مجموعة بوسطن الاستشارية، (وهي مؤسسة للاستشارات الإدارية)، نموذجاً يفيد في تحليل كل الأنشطة، (أو تحليل كل نشاط على حدة، ويطلق عليه بتحليل BCG) ويرى أن هذا التحليل يعتمد على عنصرين رئيسيين هما: الأول: المركز التنافسي النسبي ويمثل المحور الأفقي. الثاني: معدل نمو مبيعات الصناعة ويمثل المحور العمودي. (الصميدعي، 2007) ويتم تحليل محفظة الأنشطة وفقاً لما يلي:

1- تحديد حصة النشاط بالنسبة لأكبر منافس، وتحديد ما إذا كانت هذه الحصة عالية أم منخفضة - تحديد معدل النمو عالي أو منخفض .- نقوم بدمج الخطوتين السابقتين في شكل واحد .-تقوم بالتعبير عن كل نشاط أو نوع من الأعمال بشكل واضح. أحمد، ماهر 2005 ص172

ثالثاً نموذج أنسوف ANSOFF

في نموذج إيجور أنسوف، "تهدف الاستراتيجية إلى تحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال الأهداف وذلك وفقاً لقدرات المنظمة ومواردها، ويشدد هذا النموذج على مفهومين، تحليل الفجوة إلى تقييم الفرق (الفجوة) بين الوضع الحالي للمنظمة ووضعها بعد تحقيق الأهداف، بحيث تختار المنظمة الاستراتيجية التي "تسد الفجوة إلى حد كبير حيرش: 2011، ص61)

رابعاً نموذج بورتر للقوى الخمس PORTER'S FIVE FORCES MODEL

ويوجه نموذج القوى الخمس الذي وضعه مايكل بورتر تحليل بيئة المنظمة وجاذبية الصناعة. وتشمل القوى الخمس خطر دخول منافسين جدد في الصناعة، التهديد بالبدائل المحتملة، القدرة التفاوضية للمشتريين، القدرة التفاوضية للموردين، ودرجة التنافس بين المنافسين الحاليين) spender: 2014، p71

المبحث الثاني

تطوير الاداء المؤسسي

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً ومهماً بالنسبة لمؤسسات الأعمال بشكل عام، وهو ما يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة. ويكاد يكون ظاهرة شمولية وعنصر محوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، ويرجع هذا الاهتمام إلى البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياساً لنجاح، الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه. (العدلوني، 2002م ص14).

ويمكن تعريف المؤسسة بأنها " هيكل لنظام اجتماعي يتكون من جماعات وأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف المؤسسة، المتفق عليها"، (مؤيد السالم، 2002م، ص8) وترى الباحثة أن المؤسسة هي عبارة عن كيان تنظيمي يضم مجموعة من الأفراد والوظائف والأنشطة، تجتمع بتخطيط مسبق وليس. بمجرد الصدفة. مكونات المؤسسة

تتركز الملامح المحورية للمؤسسات في خمس ركائز لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عن أي منها وهي: الأهداف - Goals . البناء الاجتماعي Social Structure - لأفراد المشاركون Participants . - التقنيات. Technology - البيئة Environment إن مكونات المؤسسة لا توجد منفصلة عن بعضها بل هي مترابطة متكاملة لتحقيق غرض المؤسسة، "فالمؤسسة نسق يتكون من عناصر كل منها يؤثر في الآخر ويتأثر به، ويجب الاهتمام بها جميعاً لفهم المؤسسة (حريم، حسين، 2000م ص18).

مراحل وسمات تطور المؤسسة

تمر المؤسسات بمراحل متعددة تتطور من خلالها، وتبدأ هذه المراحل بـ " : بتصرف وهي المرحلة التي تبدأ فيها المؤسسة البحث عن أسباب وجوده أو تحديد رسالتها، واختيار أهدافها أ. مرحلة النشأة والوجود ب. مرحلة التأسيس والبناء ج. مرحلة التوسع والامتداد د. مرحلة الارتقاء والجودة. مرحلة التمكين والاستمرار (محمد قاسم القريوبي 2000م ص62)

المبحث الثالث

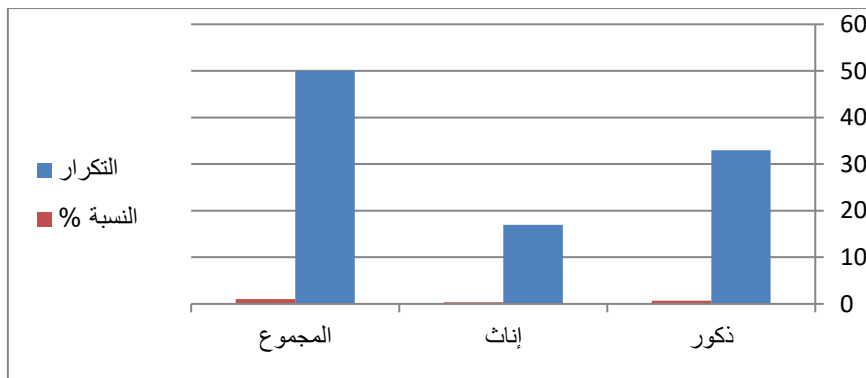
الدراسة الميدانية

تحليل ومناقشة البيانات

(جدول رقم 1) يوضح النوع

1/ النوع

النسبة %	التكرار	العبارة
66%	33	ذكور
33%	17	إناث
100%	50	المجموع

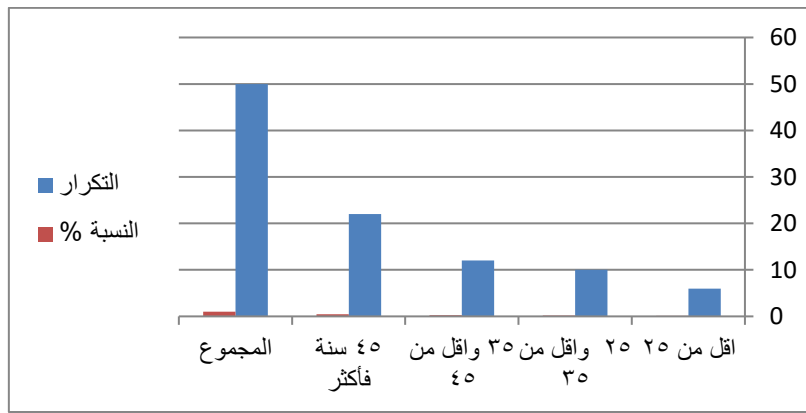


شكل رقم (1) يوضح النوع

نلاحظ من الجدول (1) والشكل البياني للعبارة (النوع) أن الذين أجابوا للعبارة (ذكور) مثلوا أعلى نسبة حيث شكلوا نسبة (66%) من العينة مقارنة بأقل نسبة (للإناث) وهي نسبة (33%) ويرجع ذلك لضعف معرفة العنصر النسائي بمثل هذا التحليل.

جدول رقم (2) يوضح العمر

النسبة %	التكرار	العبارة
12%	6	أقل من 25
20%	10	25 وأقل من 35
24%	12	35 وأقل من 45
44%	22	45 سنة فأكثر
100%	50	المجموع

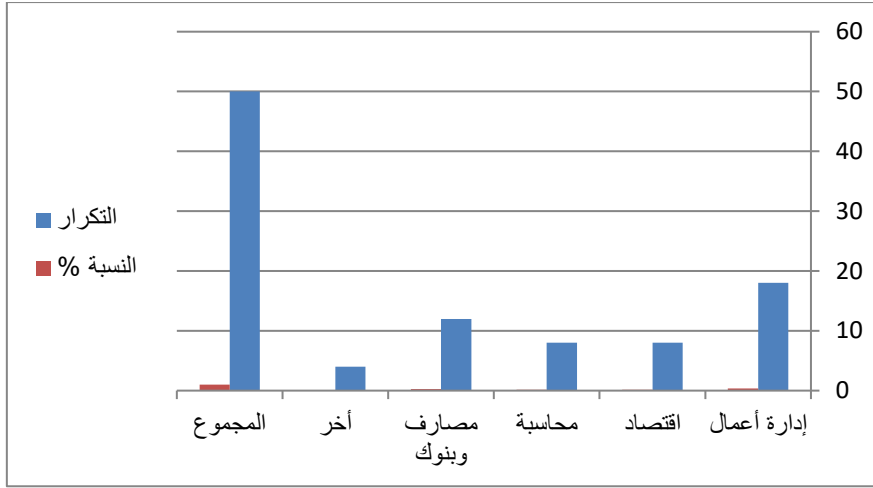


شكل رقم (2) يوضح العمر

نلاحظ من الجدول (2) والشكل البياني للعبارة (العمر) أن الذين أجابوا للعبارة (45- فأكثر سنة) مثلوا أعلى نسبة حيث شكلوا نسبة (44%) من العينة ويرجع ذلك بوصفهم الفئة النشطة والمتعاملة في هذه الأنشطة مقارنة بأقل نسبة (أقل من 25) وهي نسبة (12%) ويرجع ذلك بوصفها فئة غير مهتمة بهذا النشاط.

جدول رقم (3) يوضح التخصص

النسبة %	التكرار	العبارة
36%	18	إدارة أعمال
16%	8	اقتصاد
16%	8	محاسبة
24%	12	مصارف وبنوك
8%	4	أخر
100%	50	المجموع

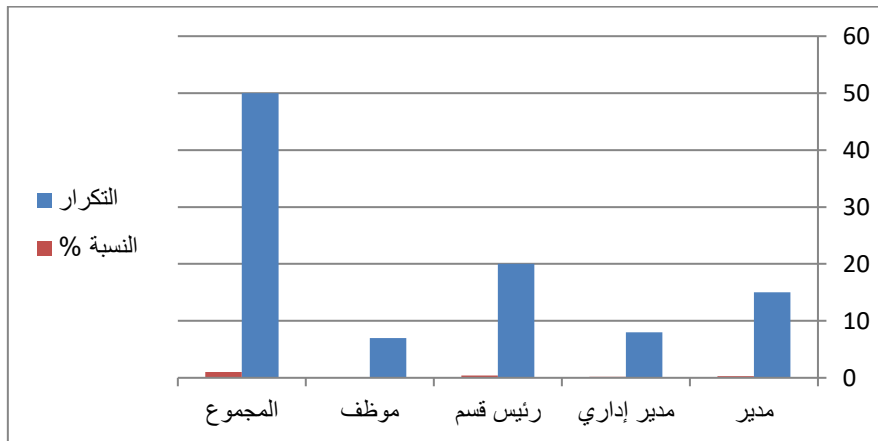


شكل رقم (3) يوضح التخصص

نلاحظ من الجدول (3) والشكل البياني للعبارة (التخصص) أن الذين أجابوا للعبارة (إدارة أعمال) مثلوا أعلى نسبة حيث شكلوا نسبة (36%) ويرجع ذلك لوصفها الفئة المهمة بالتحليل البيئي ونجاحه مقارنة بأقل نسبة (آخر) وهي بنسبة (8%) بوصفها فئة غير مهمة بمثل هذا النشاط.

جدول رقم (4) يوضح الوصف الوظيفي

النسبة %	التكرار	العبارة
30%	15	مدير
16%	8	مدير إداري
40%	20	رئيس قسم
14%	7	موظف
100%	50	المجموع

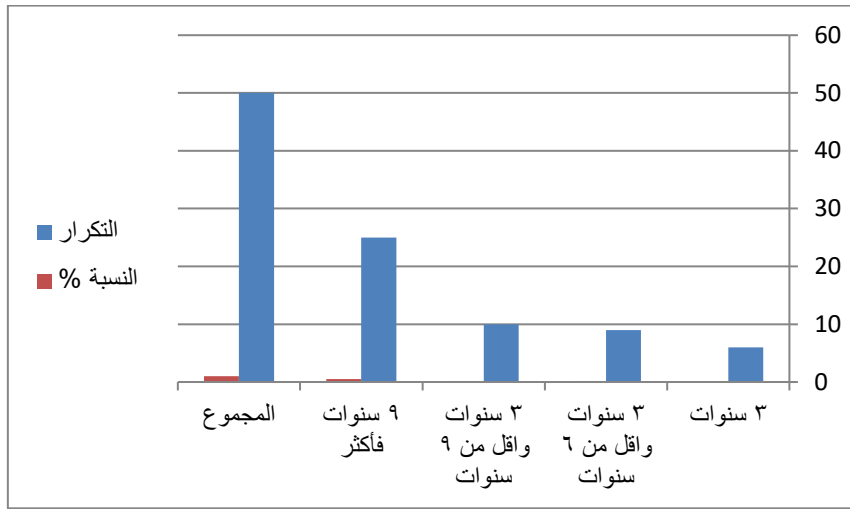


شكل رقم (4) يوضح الوصف الوظيفي

نلاحظ من الجدول (4) والشكل البياني للعبارة (الوصف الوظيفي) أن الذين أجابوا للعبارة (رئيس قسم) مثلوا أعلى نسبة حيث شكلوا نسبة (40%) من العينة بوصفهم الجهة المنوط بها المصادقة ومراجعة المنشآت مقارنة بأقل نسبة (موظف) وهي نسبة (14%) ويرجع ذلك لوصفها الفئة المنفذة لتوجيهات إجراء التحليل البيئي وهي المرحلة الثانية.

جدول رقم (5) يوضح سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	العبارة
12%	6	3 سنوات
18%	9	3 سنوات وأقل من 6 سنوات
20%	10	3 سنوات وأقل من 9 سنوات
50%	25	9 سنوات فأكثر
100%	50	المجموع

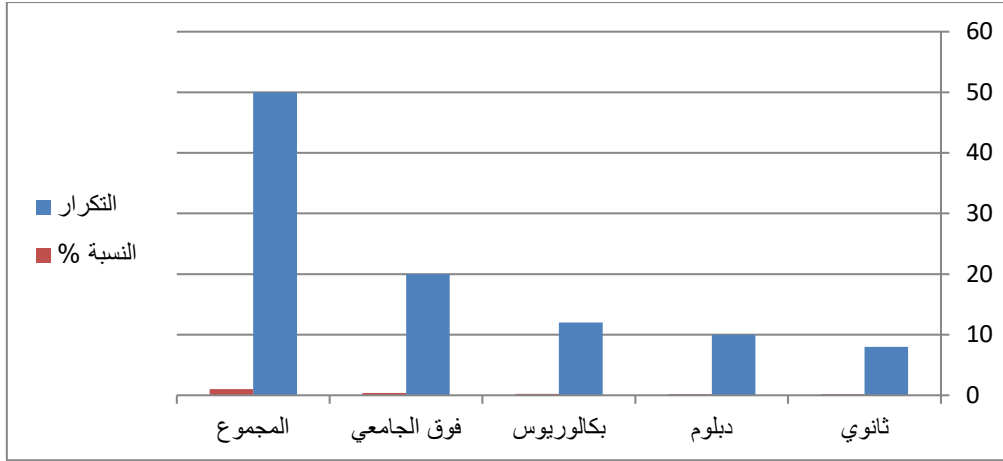


شكل رقم (5) يوضح سنوات الخبرة

نلاحظ من الجدول (5) والشكل البياني للعبارة (سنوات الخبرة) أن الذين أجابوا للعبارة (9 سنوات فأكثر) مثلوا أعلى نسبة حيث شكلوا نسبة (50%) ويرجع ذلك بوصفها السنين التي اكتسبت فيها الخبرات التراكمية حتى يتسنى للموظف المعنى التخطيط السليم لمثل هذا التحليل البيئي مقارنة بأقل نسبة (3 سنوات) وهي نسبة (12%) بوصفها فئة تحتاج لسنين خبرة زيادة.

جدول رقم (6) يوضح المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	العبارة
16%	8	ثانوي
20%	10	دبلوم
24%	12	بكالوريوس
40%	20	فوق الجامعي
100%	50	المجموع



شكل رقم (6) يوضح المستوى التعليمي

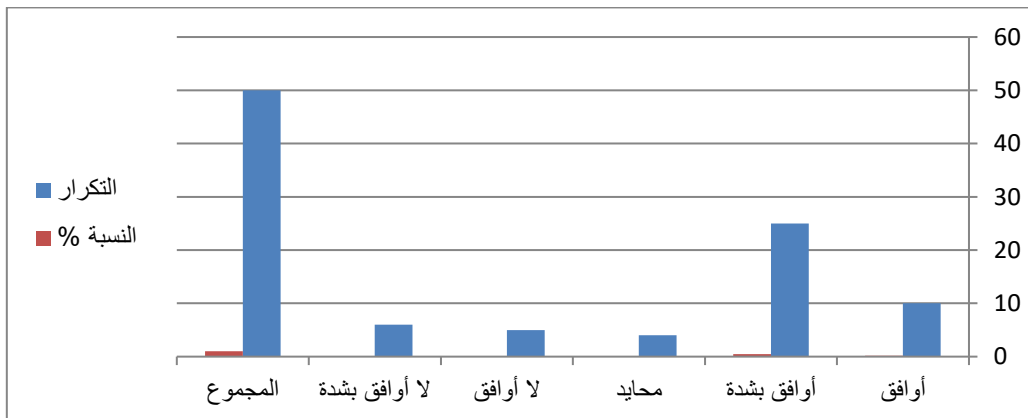
نلاحظ من الجدول (6) والشكل البياني للعبارة (المستوى التعليمي) أن الذين أجابوا للعبارة (فوق الجامعي) مثلوا أعلى نسبة حيث شكلوا نسبة (40%) ويرجع ذلك لوصفها الفئة المنوط بها التخطيط السليم للمنشأة بحكم درجة الدراسة مقارنة بأقل نسبة (ثانوي) وهي نسبة (16%) بوصفها فئة غير معتمدة بهذا النشاط.

5. الفرضية الأولى (توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين صياغة الاستراتيجية وتحديد الاهداف وتطوير الاداء الاداري في الشركة).

العبارة (عملية صياغة الاستراتيجية وتحديد الاهداف تعمل على نجاح أو فشل الاداء الإداري)

جدول رقم (7)

العبارة	التكرار	النسبة %
أوافق	10	20%
أوافق بشدة	25	50%
محايد	4	8%
لا أوافق	5	10%
لا أوافق بشدة	6	12%
المجموع	50	100%



شكل رقم (7)

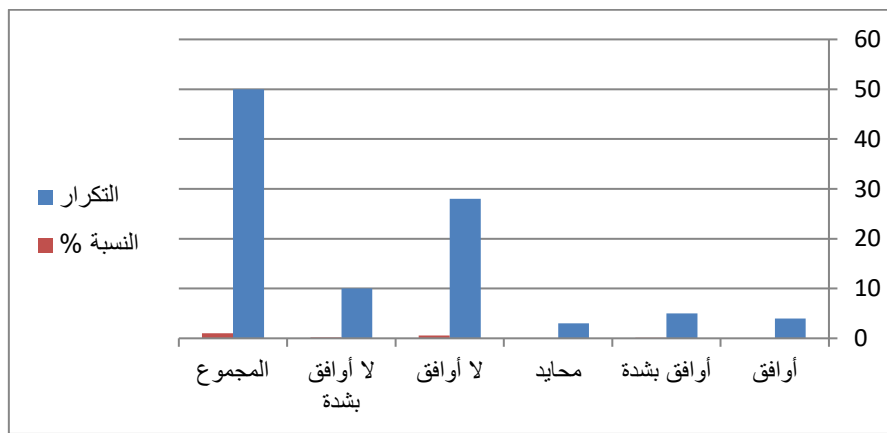
نلاحظ من الجدول (7) والشكل البياني للعبارة (عملية صياغة الاستراتيجية وتحديد الاهداف تعمل على نجاح أو فشل الاداء الإداري) أن الذين أجابوا للعبارة (أوافق بشدة) مثلوا أعلى نسبة حيث شكلوا نسبة

(50%) من العينة ويرجع ذلك لمعرفة الفئة بأهمية العبارة مقارنة بأقل نسبة (محايد) وهي نسبة (8%) ويرجع ذلك بوصفها فئة غير مهمة .

العبارة (عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية يتم تطبيقها على جميع المنشآت)

جدول رقم (8)

النسبة %	التكرار	العبارة
8%	4	أوافق
10%	5	أوافق بشدة
6%	3	محايد
56%	28	لا أوافق
20%	10	لا أوافق بشدة
100%	50	المجموع



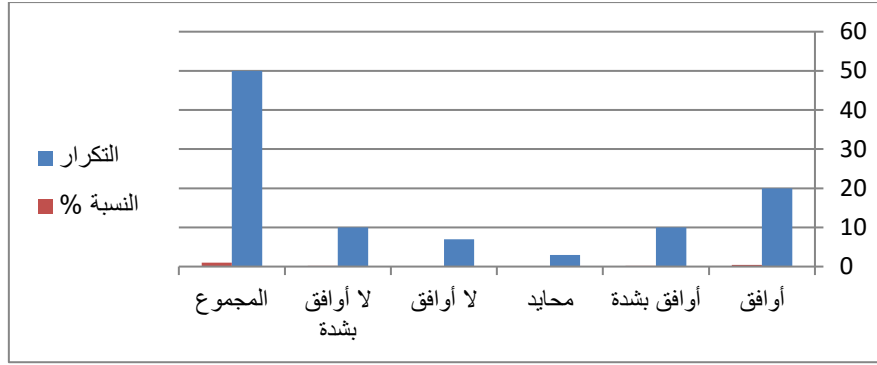
شكل رقم (8)

نلاحظ من الجدول (8) والشكل البياني للعبارة (ع) عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية يتم تطبيقها على جميع المنشآت) أن الذين أجابوا للعبارة (لا أوافق) مثلوا أعلى نسبة حيث شكلوا نسبة (56%) من العينة ويرجع ذلك بأن كثير من المنشآت السوق السوداني تتم بدون اجراء تحليل لبيئتها بطرق علمية وحسابية دقيقة مقارنة بأقل نسبة (محايد) وهي نسبة (6%) بوصفها فئة غير مهمة

9/ العبارة (إنشاء أي مشروع الاستثماري يجب أن يتم عبر عملية دراسة وتحليل السوق).

جدول رقم (9)

النسبة %	التكرار	العبارة
40%	20	أوافق
20%	10	أوافق بشدة
6%	3	محايد
14%	7	لا أوافق
20%	10	لا أوافق بشدة
100%	50	المجموع



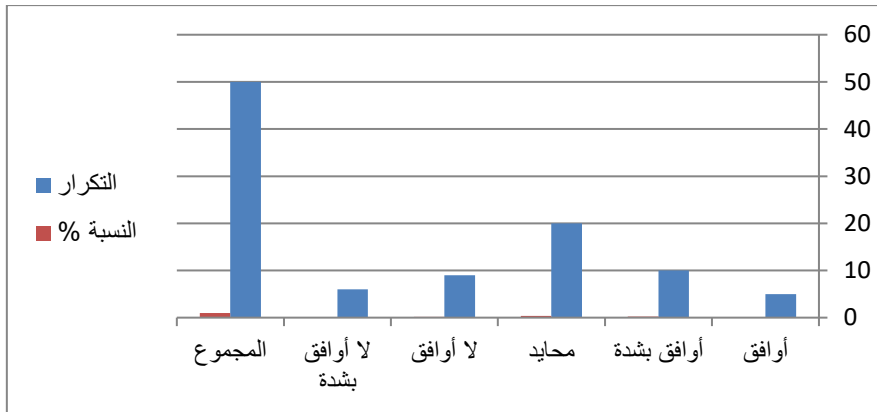
شكل رقم (9)

نلاحظ من الجدول (9) والشكل البياني للعبارة (قبل إنشاء المشروع الاستثماري يجب أن تتم عملية دراسة تحليل السوق) أن الذين أجابوا للعبارة (أوافق) مثلوا أعلى نسبة حيث شكلوا نسبة (40%) من العينة ويرجع ذلك بأن كل المتعاملين بالسوق يحملون بواقع استثماري علمي مبني على معايير اقتصادية حقيقية مقارنة بأقل نسبة (محايد) وهي نسبة (3%) بوصفها فئة غير مهمة

العبارة (يمكن أن يؤثر تحليل السوق تأثيراً سلبياً على تطوير اداء منشآت الاعمال).

جدول رقم (10)

النسبة %	التكرار	العبارة
10%	5	أوافق
20%	10	أوافق بشدة
40%	20	محايد
18%	9	لا أوافق
12%	6	لا أوافق بشدة
100%	50	المجموع



شكل رقم (10)

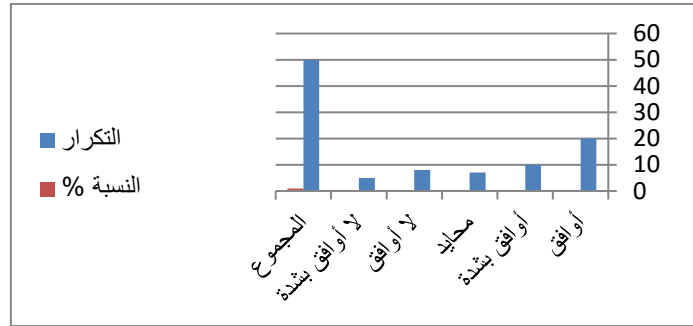
نلاحظ من الجدول (10) والشكل البياني للعبارة (يمكن أن يؤثر تحليل السوق تأثيراً سلبياً على تطوير اداء منشآت الاعمال) أن الذين أجابوا للعبارة (محايد) مثلوا أعلى نسبة حيث شكلوا نسبة (40%) ويرجع ذلك للتباين والاختلاف للآراء والتفاوت في صحة تحقيق مضمون العبارة مقارنة بأقل نسبة (أوافق) وهي نسبة (10%) وهي تري عكس الفئة في العبارة.

6. الفرضية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد القوى البيئية (جذب العملاء- حجم الصناعة والطلب والاتجاهات وتطوير الاداء الاداري في الشركة)

العبارة يؤثر تقدير الطلب على وتطوير الاداء الاداري في الشركة).

جدول رقم (11)

النسبة %	التكرار	العبارة
40%	20	أوافق
20%	10	أوافق بشدة
14%	7	محايد
16%	8	لا أوافق
10%	5	لا أوافق بشدة
100%	50	المجموع



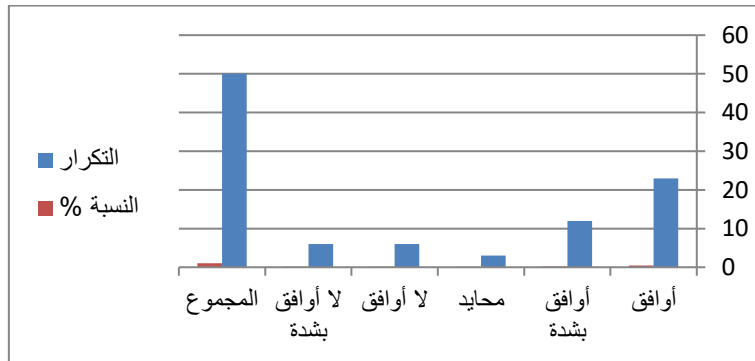
شكل رقم (11)

نلاحظ من الجدول (11) والشكل البياني للعبارة (التعرض للمضاعفات) أن الذين أجابوا للعبارة (مصابون) مثلوا أعلى نسبة حيث شكلوا نسبة (60%) من العينة مقارنة بأقل نسبة (غير مصابون) وهي نسبة (40%)

العبارة (القرارات الاستراتيجية للمنشآت تتوقف على كفاءة إعداد ووجود التنبؤات الدقيقة).

جدول رقم (12)

النسبة %	التكرار	العبارة
46%	23	أوافق
24%	12	أوافق بشدة
6%	3	محايد
12%	6	لا أوافق
12%	6	لا أوافق بشدة
100%	50	المجموع



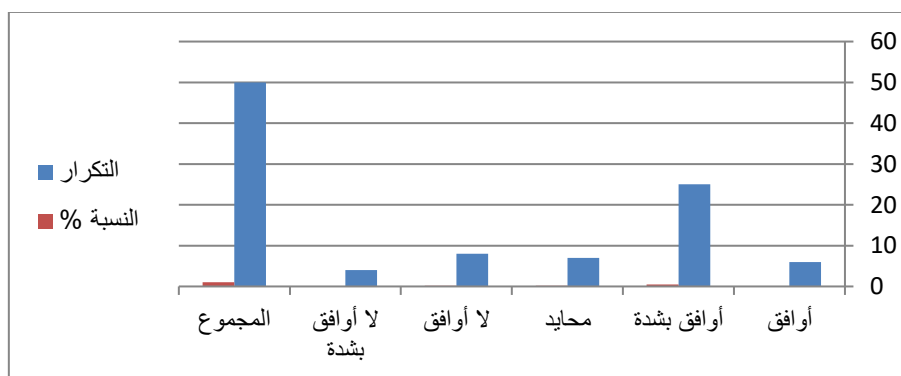
شكل رقم (12)

نلاحظ من الجدول (12) والشكل البياني للعبارة (القرارات الإنتاجية للمشروعات الاستثمارية تتوقف على كفاءة إعداد ووجود التنبؤات الدقيقة) أن الذين أجابوا للعبارة (أوافق) مثلوا أعلى نسبة حيث شكلوا نسبة (46%) من العينة ويرجع ذلك لأهمية التنبؤات والتحوطات الاقتصادية في عالم السوق والمشروعات مقارنة بأقل نسبة (محايد) وهي نسبة (6%) باعتبارها فئة غير مهتمة.

العبارة (يمكن للتنبؤ بحجم الطلب للمساهمة في رفع فعالية القرارات الاستراتيجية) .

جدول رقم (13)

النسبة %	التكرار	العبارة
12%	6	أوافق
50%	25	أوافق بشدة
14%	7	محايد
16%	8	لا أوافق
8%	4	لا أوافق بشدة
100%	50	المجموع



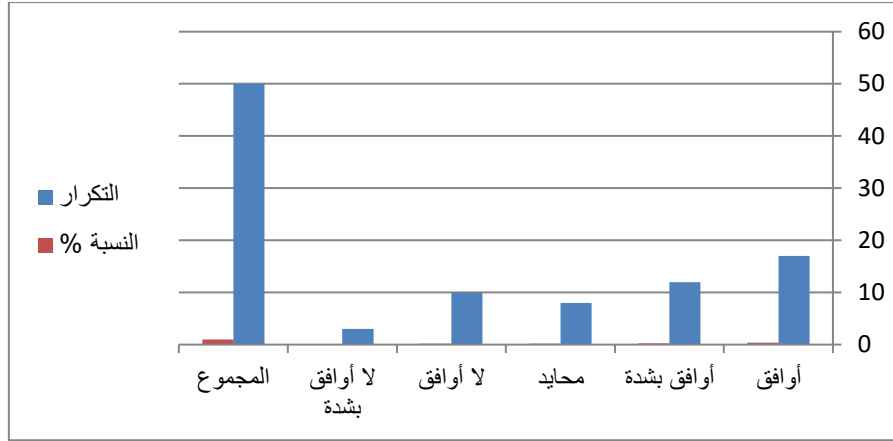
شكل رقم (13)

نلاحظ من الجدول (13) والشكل البياني للعبارة (يمكن للتنبؤ بحجم الطلب للمساهمة في رفع فعالية القرارات الاستراتيجية) أن الذين أجابوا للعبارة (أوافق بشدة) مثلوا أعلى نسبة حيث شكلوا نسبة (50%) من العينة ويرجع ذلك لأهمية التنبؤات في عالم الاقتصاد مقارنة بأقل نسبة (لا أوافق) هي نسبة (8%) باعتبارها غير مهتمة ومعنية

العبارة (تعتمد عملية التنبؤ في الطلب على البيانات والمعلومات التي يتم جمعها وتحليلها).

جدول رقم (14)

النسبة %	التكرار	العبارة
34%	17	أوافق
24%	12	أوافق بشدة
16%	8	محايد
20%	10	لا أوافق
6%	3	لا أوافق بشدة
100%	50	المجموع



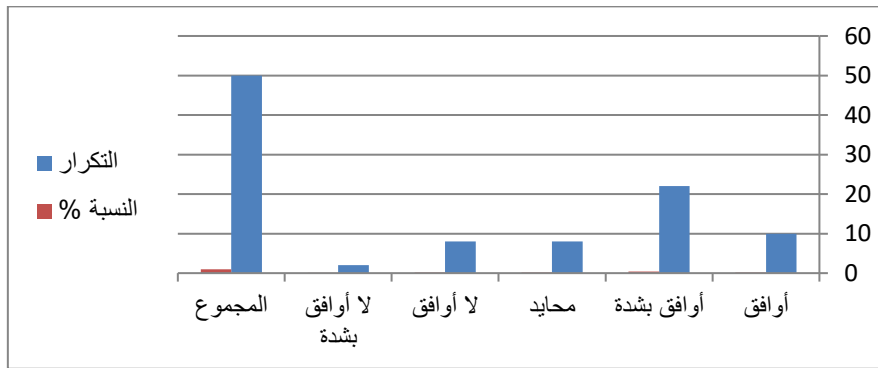
شكل رقم (14)

نلاحظ من الجدول (14) والشكل البياني للعبارة (تعتمد عملية التنبؤ في الطلب على البيانات والمعلومات التي يتم جمعها وتحليلها) أن الذين أجابوا للعبارة (أوافق) مثلوا أعلى نسبة حيث شكلوا نسبة (34%) من العينة مقارنة بأقل نسبة (لا أوافق بشدة) وهي نسبة (6%)

7. الفرضية الثالثة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اجراء المسح البيئي والتنبؤ وتطوير الاداء في الشركة

انخفاض السعر كثيراً يجعل المستهلك يأخذ انطباع بأن جودة منتجات هذه المنشأة دون المستوي.
جدول رقم (15)

النسبة %	التكرار	العبارة
20%	10	أوافق
44%	22	أوافق بشدة
16%	8	محايد
16%	8	لا أوافق
4%	2	لا أوافق بشدة
100%	50	المجموع

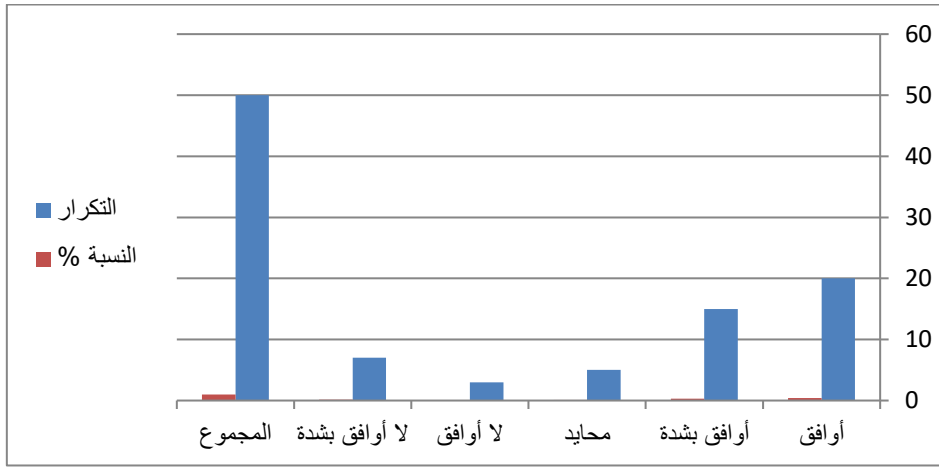


شكل رقم (15)

نلاحظ من الجدول (15) والشكل البياني للعبارة (انخفاض السعر كثيراً يجعل المستهلك يأخذ انطباع بأن جودة منتجات هذه المنشأة دون المستوي) أن الذين أجابوا للعبارة (أوافق بشدة) مثلوا أعلى نسبة حيث شكلوا نسبة (44%) من العينة مقارنة بأقل نسبة (لا أوافق بشدة) وهي نسبة (4%).

العبرة (تشكل التكاليف أكبر نقاط الضعف والمهدد الحقيقي لتدهور المنتج)
جدول رقم (16)

النسبة %	التكرار	العبرة
40%	20	أوافق
30%	15	أوافق بشدة
10%	5	محايد
6%	3	لا أوافق
14%	7	لا أوافق بشدة
100%	50	المجموع

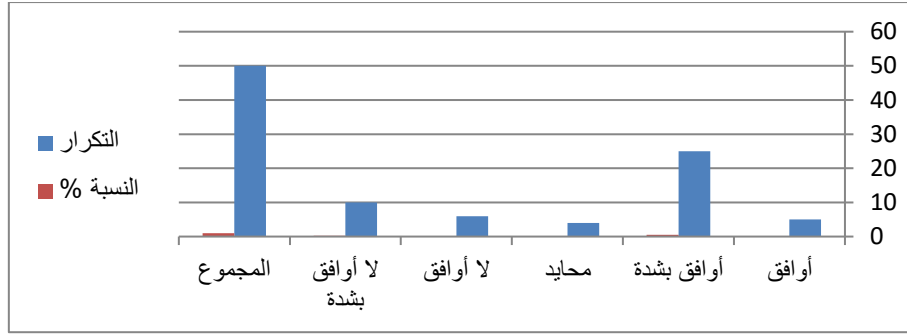


شكل رقم (16)

نلاحظ من الجدول (16) والشكل البياني للعبرة (تشكل التكاليف الأساس الذي يستند عليه المشروع في التسعير) أن الذين أجابوا للعبرة (أوافق) مثلوا أعلى نسبة حيث شكلوا نسبة (40%) من العينة مقارنة بأقل نسبة (لا أوافق) وهي نسبة (6%)

العبرة (الخدمات المقدمة تمثل أفضل الفرص الموجودة في السوق وذات جودة عالية)
جدول رقم (17)

النسبة %	التكرار	العبرة
10%	5	أوافق
50%	25	أوافق بشدة
8%	4	محايد
12%	6	لا أوافق
20%	10	لا أوافق بشدة
100%	50	المجموع



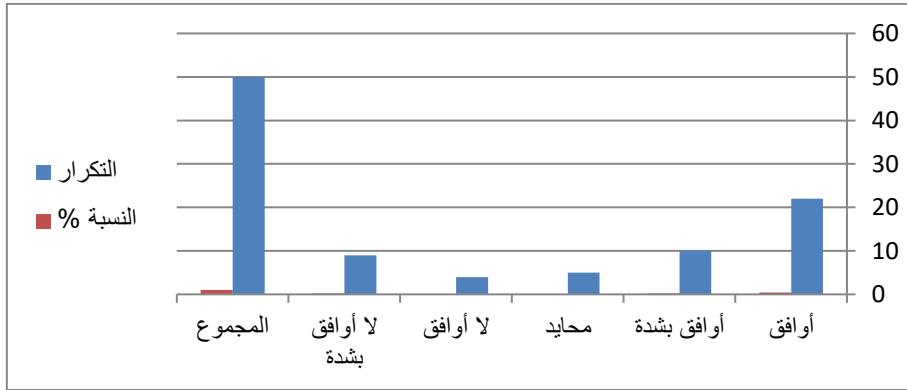
شكل رقم (17)

نلاحظ من الجدول (17) والشكل البياني للعبارة (الخدمات المقدمة تمثل أفضل الفرص الموجودة في السوق وذات جودة عالية) أن الذين أجابوا للعبارة (أوافق بشدة) مثلوا أعلى نسبة حيث شكلوا نسبة (50%) من العينة مقارنة بأقل نسبة (محايد) وهي نسبة (8%).

العبارة (يؤثر سعر المشروع بشكل كبير على قدرته في المنافسة)

جدول رقم (18)

النسبة %	التكرار	العبارة
44%	22	أوافق
20%	10	أوافق بشدة
10%	5	محايد
8%	4	لا أوافق
18%	9	لا أوافق بشدة
100%	50	المجموع



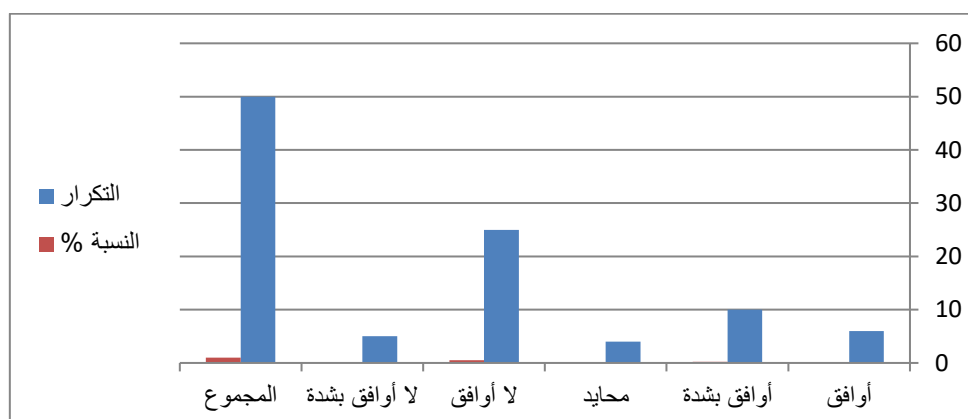
شكل رقم (18)

نلاحظ من الجدول (18) والشكل البياني للعبارة (يؤثر موقع المشروع بشكل كبير على قدرته في المنافسة) أن الذين أجابوا للعبارة (أوافق) مثلوا أعلى نسبة حيث شكلوا نسبة (44%) من العينة مقارنة بأقل نسبة (لا أوافق) وهي نسبة (8%).

الفرضية الرابعة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل التنافسي وتطوير الاداء الاداري في الشركة)

العبارة (التحليل التنافسي يسهم في تطوير الاداء الاداري في الشركة)
جدول رقم (19)

النسبة %	التكرار	العبارة
12%	6	أوافق
20%	10	أوافق بشدة
8%	4	محايد
50%	25	لا أوافق
10%	5	لا أوافق بشدة
100%	50	المجموع

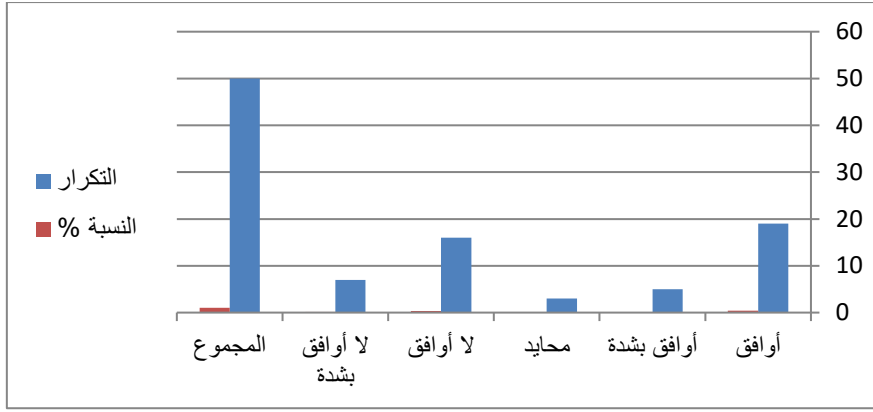


شكل رقم (19)

نلاحظ من الجدول (19) والشكل البياني للعبارة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل التنافسي وتطوير الاداء الاداري في الشركة) أن الذين أجابوا للعبارة (لا أوافق) مثلوا أعلى نسبة حيث شكلوا نسبة (50%) من العينة مقارنة بأقل نسبة (محايد) وهي نسبة (8%).

العبارة (تعتبر المنافسة حرة مع تلك الجهة التي تعرض منتجات مماثلة لمنتجات المشروع)
جدول رقم (20)

النسبة %	التكرار	العبارة
38%	19	أوافق
10%	5	أوافق بشدة
6%	3	محايد
32%	16	لا أوافق
14%	7	لا أوافق بشدة
100%	50	المجموع

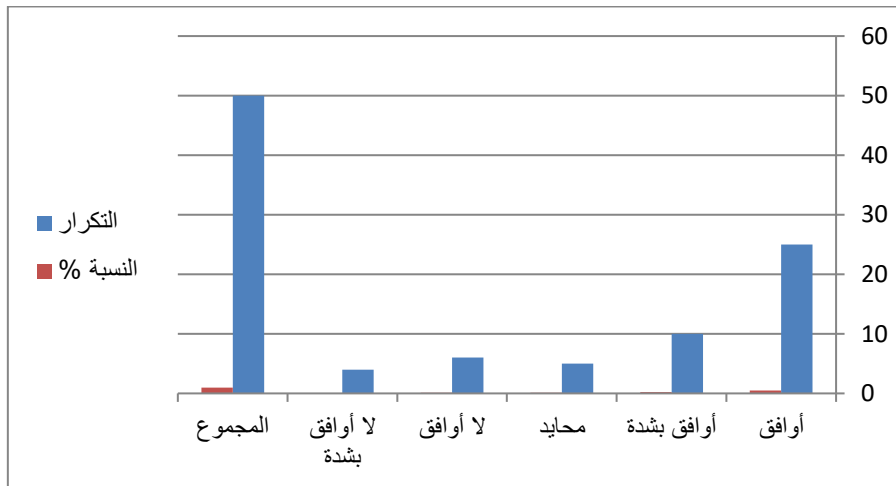


شكل رقم (20)

نلاحظ من الجدول (20) والشكل البياني للعبارة (تعتبر المنافسة جرة مع تلك الجهة التي تعرض منتجات مماثلة لمنتجات المشروع) أن الذين أجابوا للعبارة (أوافق) مثلوا أعلى نسبة حيث شكلوا نسبة (38%) من العينة مقارنة بأقل نسبة (محايد) وهي نسبة (6%).

العبارة (وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين في السوق يؤدي ذلك إلى المنافسة)
جدول رقم (21)

النسبة %	التكرار	العبارة
50%	25	أوافق
20%	10	أوافق بشدة
10%	5	محايد
12%	6	لا أوافق
8%	4	لا أوافق بشدة
100%	50	المجموع



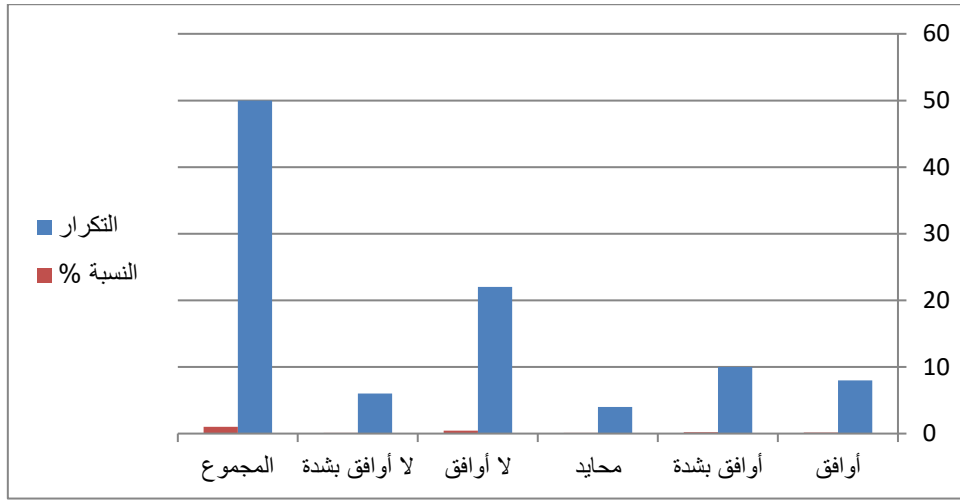
شكل رقم (21)

نلاحظ من الجدول (21) والشكل البياني للعبارة (وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين في السوق يؤدي ذلك إلى المنافسة) أن الذين أجابوا للعبارة (أوافق) مثلوا أعلى نسبة حيث شكلوا نسبة (50%) من العينة مقارنة بأقل نسبة (لا أوافق بشدة) وهي نسبة (8%).

العبرة (المنافسون الموجودين يؤثرون سلباً على نشاط وتطوير العمل)

جدول رقم (22)

النسبة %	التكرار	العبرة
16%	8	أوافق
20%	10	أوافق بشدة
8%	4	محايد
44%	22	لا أوافق
12%	6	لا أوافق بشدة
100%	50	المجموع



شكل رقم (22)

نلاحظ من الجدول (22) والشكل البياني للعبرة (المنافسون الموجودين يؤثرون سلباً على نشاط وتطوير العمل) أن الذين أجابوا للعبرة (لا أوافق) مثلوا أعلى نسبة حيث شكلوا نسبة (44%) من العينة مقارنة بأقل نسبة (محايد) وهي نسبة (8%).

النتائج والتوصيات

أولاً النتائج:

1. أثبتت الدراسة أن الإعداد للمستقبل بغرض تحقيق الغايات المنشودة لا يمكن تحقيقه إلا في ضوء التحليل البيئي المنتظم.
2. أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك فروقا جوهرية بين تحليل قوى المنافسة الموجودة وبين تحليل قوى المنافسة الواجب تطبيقها.
3. أثبتت الدراسة أن إجراء المسح البيئي والتنبؤ يسهم بدرجة كبيرة في تطوير الأداء الإداري في الشركة.
4. أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن إن التحليل الاستراتيجي هو وسيلة من وسائل الإدارة الاستراتيجية إذ يمثل الخطوة الأساسية والقاعدة الرصينة التي تمكن من النجاح وبقاء الأداء الإداري عالي الدقة.
5. أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك فروقا جوهرية بين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وتحليل البيئة الخارجية بناء على تحليل قوى المنافسة الواجب تطبيقها.

التوصيات:

1. الاستفادة من خبرات المختصين في مجال الأداء الإداري وتقديم خدمات جديدة ومتطورة ومختلفة والإعداد للمستقبل بغرض تحقيق الغايات المنشودة عن التحليل البيئي الجيد للبيئة.

2. لابد من تعزيز القدرة التنافسية والتخلي عن الخدمات التي لم تلق نجاحا ومن ثم اجراء المسح البيئي والتنبؤ لتطوير الاداء الاداري في الشركة
3. ضرورة التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية ليعطي قدرة أكبر على اتخاذ قرارات أفضل ذات دقة أكبر
4. العمل على الاهتمام بتدريب القيادات الادارية في المؤسسات و تثقيفها بأهمية التحليل الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي المستقبلي من أجل ترقية الاداء المؤسسي.
5. الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي لأنه يمثل الخطوة الأساسية والقاعدة الرصينة التي تمكن من النجاح وبقاء الأداء الإداري عالي الدقة.

المصادر والمراجع

أولا المصادر:

القرآن الكريم

السنة النبوية المطهرة

ثانيا المراجع

1. العالبي، طجين. (2014): دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوة التنافسية لبورتر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
2. بارحمه، توفيق مهدي (2006): التحليل البيئي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة دراسة ميدانية على عينية من الشركات الصناعية في محافظة عدن، رسالة ماجستير، كلية العلوم الادارية، جامعة عدن، ا
3. العارف، ناديا (2000): الإدارة الاستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية الإسكندرية
4. الماضي محمد المحمدي (2003): السياسات الادارية مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة
5. الزعبي، حسن علي (2005): تقييم الفرص والتهديدات الإستراتيجية في البيئة التسويقية الأردنية، مجلد رقم 32، العدد 1، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان
6. العارف، ناديا الإدارة الاستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية الإسكندرية 2000
7. الماضي محمد المحمدي (2003): السياسات الادارية مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، مصر
8. حيرش، عيسى، الإدارة الاستراتيجية، (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011)
9. الخفاجي، نعمه عباس(2010م): الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، ط2، (عمان: دار الثقافة)
10. أبو النصر، مدحت محمد (2009م): مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي، المتميز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر
11. عدون، ناصر دادي، (2009م): الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ط2، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية
12. العدلوني محمد، (2002م): العمل المؤسسي، ط1، (بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر،
13. السالم، مؤيد، (2002م): تنظيم المنظمات، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، ط1، (عمان: دار عالم الكتاب الحديث،
14. القريوتي، محمد قاسم، (2000م): السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط1، (عمان: دار الشروق
15. حسين، حريم، (2000م): تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي، ط2، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع).
16. مكي اسماعيل زكي، (2008 م): نظريه التنظيم، منشورات جامعه السودان المفتوحة (الخرطوم: مطابع السودان للعملة.
17. Spender، J. C.، Business strategy managing uncertainty، opportunity and enterprise (Oxford، Oxford University press، 2014)، p 71