

Final Project 1  
Code: MGM 496-PMG496

Faculty of Management  
Midocean University

## دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة في إطار إدارة شركة أوجيه المحدودة بالرياض

إسم الطالب

الهام علي

222001262

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2025

## جدول المحتويات

|                                                       |                                                       |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....            | ١.١ المقدمة: .....                                    |
| ٢.١ مشكلة الدراسة .....                               | ١.٢ Error! Bookmark not defined. ....                 |
| 1.2.1 فجوات على المستوى النظري .....                  | ٢.٢ المتغير المستقل .....                             |
| ٢.2.1 فجوات على المستوى التطبيقي .....                | 3.2 المتغير التابع .....                              |
| 3.1 أهمية الدراسة .....                               | 4.2 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... |
| 1.3.1 على المستوى النظري: .....                       | 5.2 الخاتمة .....                                     |
| 2.3.1 على المستوى التطبيقي: .....                     | قائمة المراجع .....                                   |
| 4.1 أسئلة الدراسة .....                               |                                                       |
| 5.1 أهداف الدراسة .....                               |                                                       |
| 6.1 فرضيات الدراسة .....                              |                                                       |
| 7.1 نموذج الدراسة .....                               |                                                       |
| 8.1 منهجية الدراسة .....                              |                                                       |
| 9.1 الدراسة الميدانية .....                           |                                                       |
| 10.1 مخطط المشروع المقترح .....                       |                                                       |
| ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....               |                                                       |
| ١.٢ المقدمة: .....                                    |                                                       |
| ٢,٢ المتغير المستقل .....                             |                                                       |
| 3.2 المتغير التابع .....                              |                                                       |
| 4.2 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... |                                                       |
| 5.2 الخاتمة .....                                     |                                                       |
| قائمة المراجع .....                                   |                                                       |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## المقدمة

شهد الفكر الإداري تغيرات كبيرة خلال العقدين الأخيرين، حيث استفادت من عصر المعرفة ودخول عدد من البرامج الأكاديمية والمهنية التي وفرت أساليب تفكير جديدة. ومن أبرز هذه التغيرات الانتقال من المفهوم التقليدي الذي يركز على تحقيق الأهداف التشغيلية على المدى القصير، إلى مفهوم أعمق يعنى بتحقيق أهداف جميع المتعاملين مع المنظمة على المدى البعيد، المعروف بأصحاب المصلحة.

تسارعت الشركات للدخول في هذا المجال من أوسع أبوابه، وكانت الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة أحد أهم هذه الأبواب. تواجه معظم الشركات اليوم مجموعة من التحديات، أبرزها غياب الفكر الاستراتيجي والتخطيط الواضح نتيجة الفجوة القائمة بين الإدارات العليا والتنفيذية.

ساهمت الإدارة الاستراتيجية، ومن خلال تطوير أدوات التحليل المتسارعة والمتجددة، في تمكين كل من يرغب في دخول عالم الإدارة الاستراتيجية من تكريس جهوده لتحقيق أهداف المنظمات على المدى الطويل. بدأت الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، منذ فترة قريبة، بالانخراط في مجال التخطيط الاستراتيجي، حيث تساهم الإدارة الاستراتيجية بشكل فعال في تحقيق أهداف أصحاب المصلحة دون حدوث تعارض بين هذه الأهداف، مما يخلق توازنًا بين المكونات الرئيسية.

يمكن للشركات من خلال الإدارة الاستراتيجية الفعالة تحليل وفهم سلوك ورغبات أصحاب المصلحة، مما يساعد متخذي القرار على توفير رؤى مستقبلية حول أهدافهم، وهو ما كان من الصعب تحقيقه في غياب الإدارة الاستراتيجية.

حاليًا، تتجه العديد من الشركات نحو تصميم وبناء خطط استراتيجية تتناسب مع طبيعة عملها وإمكاناتها، وذلك بعد الاقتناع التدريجي من رجال الأعمال السعوديين بأهمية التخطيط الاستراتيجي. وقد تغير المفهوم التقليدي للتخطيط قصير المدى إلى رؤية للتخطيط الاستراتيجي كاستثمار حقيقي وأصول غير ملموسة، تحقق للشركة رؤيتها ورسالتها وقيمها وأهدافها، التي تمثل بدورها أهداف ورغبات أصحاب المصلحة، مثل الأرباح، الحصة السوقية، رضا الزبائن، ورضا العاملين، بالإضافة إلى المسؤولية المجتمعية.

لهذا قد تساعد هذه الدراسة تلك الشركات علي ردم الهوة بين المفهوم التطبيقي للتخطيط الاستراتيجي والمفهوم الأكاديمي المهني او بالأصح ردم الهوة بين مؤسسات التعليم العالي وتلك الشركات التي كانت تري في مؤسسات التعليم العالي حاضنة فقط لتخريج الطالب الي سوق العمل وخصوصا الشركات الصناعية التي إن أرادت البقاء والمنافسة في أسواق محلية متقلبه تخضع لإقتصاد متقلب ويصبح لزاما عليها مجاراة العالم بالاعتماد علي الأساليب العلمية في التخطيط الاستراتيجي.

## مشكلة الدراسة

### فجوات على المستوى النظري

تمثلت مشكلة الدراسة في التحديات التي تواجه الشركات الصناعية، حيث تواجه صعوبة كبيرة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتحقيق التوازن بين أهداف جميع الأطراف ذات العلاقة، أو ما يُعرف بأصحاب المصلحة. وقد اختار الباحث شركة أوجيه المحدودة كنموذج للدراسة، حيث إن تحقيق أهداف طرف معين على حساب الآخرين قد يؤدي إلى مشكلات عديدة وتعارض مصالح ينعكس سلبيًا على أداء الشركة ككل.

### فجوات على المستوى التطبيقي

لذا، تم تطوير دراسة بحثية توضح دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة الرئيسيين. كما تسعى الدراسة للإجابة على سؤال رئيسي هو:

ما دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة بشركة أوجيه المحدودة للسيارات؟

## أهمية الدراسة

### على المستوى النظري

تسهم هذه الدراسة في المجال البحثي من خلال تناول دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة. جاءت هذه المساهمة نتيجة للفشل المستمر الذي تواجهه الشركات في تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية، مما يستدعي التعرف على أهداف أصحاب المصلحة بشكل دقيق.

تهدف الدراسة إلى المساهمة في فهم دور الإدارة الاستراتيجية في خلق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة، مع التركيز على دراسة حالة شركة أوجيه المحدودة. فالتعارض في تحقيق الأهداف بين الأطراف المختلفة قد يؤدي إلى العديد من المشاكل ويعكس سلبيًا على الأداء الكلي للشركة.

### على المستوى التطبيقي:

١. تحديد المشاكل التي تواجه الإدارة الاستراتيجية في ترتيب أولويات أصحاب المصلحة.
٢. الوصول إلى مفهوم إدارة استراتيجية خاص بشركة أوجيه المحدودة، يمكنها من خلق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة.

## أسئلة البحث

ومن هذا السؤال الرئيسي، تفرعت عدة أسئلة فرعية:

١. ما هو دور الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، صياغة الاستراتيجية) في تحقيق أهداف ورغبات المالك والعاملين والزبائن والموردين؟
٢. لماذا يجب أن تهتم الشركة بعملية التخطيط الاستراتيجي وتدريب العاملين على هذه العملية؟
٣. كيف يساعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية في معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات؟
٤. كيف يساعد تحليل اتجاهات وميول أصحاب المصلحة على تحديد احتياجات وتطلعات هؤلاء الأطراف؟
٥. ما هو دور فعالية الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستخدمة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية؟
٦. هل رؤية ورسالة الشركة مكتوبة ومعلومة وتعبر عن تطلعات وأهداف أصحاب المصلحة؟

## أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الى التوصل الي دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة و تقديم التوصيات والنصائح التي من شأنها تعزيز خلق التوازن بين هذه الأهداف ومن ثم

١. التعرف علي دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق اهداف المالك والعاملين والزبائن والموردين
٢. فهم طبيعة وتطلعات أصحاب المصلحة وكيفية إدارتهم.
٣. الربط بين رؤية ورسالة المنظمة أهدافها الكلية .
٤. معرفة مدى إهتمام و التزام القيادة الإدارية بعملية الإدارة الإستراتيجية.

## فرضيات البحث

### الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة بشركة أوجيه المحدوده للسيارات.

استنادًا إلى هذه الفرضية الرئيسية، تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

١. **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، صياغة الاستراتيجية، الاختيار والبدائل الاستراتيجية) في تحقيق أهداف ورغبات المالك.
٢. **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، صياغة الاستراتيجية، الاختيار والبدائل الاستراتيجية) في تحقيق أهداف ورغبات العاملين.
٣. **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، صياغة الاستراتيجية، الاختيار والبدائل الاستراتيجية) في تحقيق أهداف ورغبات الزبائن.
٤. **الفرضية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، صياغة الاستراتيجية، الاختيار والبدائل الاستراتيجية) في تحقيق أهداف ورغبات الموردين.

## منهجية الدراسة

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث يتم استخدام طرق جمع البيانات الأساسية عبر الاستبيانات والتحليل الإحصائي لنتائجها.

## الدراسة الميدانية

يشتمل على إجراءات الدراسة الميدانية والتي تتمثل في منهج واسلوب جمع البيانات ومعالجتها احصائيا" وتفسيرها، واجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صالحيتها بالاضافة الى وصف لمجتمع وعينة الدراسة والاساليب الاحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

### مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات الصلة بالمشكلة المدروسة، وبناءاً" على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من مستخدمي التخطيط من المديرين تم اختيار المديرين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والمشرفين والموظفين والفنيين في شركة أوتوباش المحدودة، والذين يبلغ عددهم ١٣١ فرداً، كمفردات للبحث. وقد تم تطبيق أسلوب الحصر الشامل لاختيار أفراد الدراسة، مع التركيز على أولئك الذين يحققون أغراض الدراسة المخطط تنفيذها.

من الضروري أن يتمتع هؤلاء الأفراد بدرجة مقبولة من الموضوعية في آرائهم وأقوالهم، بالإضافة إلى وجود الثقة فيهم كجزء أساسي من المنهجية البحثية.

### مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من داخل شركة أوجيه المحدودة. ولتحديد وحدة التحليل، تم التركيز على مستخدمي التخطيط من: المديرين ونواب المديرين ومساعديه ورؤساء الأقسام والموظفين العاملين في الشركة تم استخدام الحصر الشامل مع استبعاد العمال

## مصادر البيانات

- مصادر أولية: يتم الحصول على البيانات من خلال الاستبيان.
- مصادر ثانوية: تشمل مجموعة من الكتب والمراجع والدوريات والمنشورات والتقارير ذات الصلة التي تعزز من معلومات الدراسة.

### تنظيم الدراسة

احتوت الدراسة على عدة محاور هي المقدمة وتشتمل على الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة ومحور الإدارة الاستراتيجية وأصحاب المصلحة ومحور الدراسة الميدانية والتحليل واختبار الفروض أما الخاتمة فتناولت النتائج والتوصيات.



## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## المقدمة

تعتبر الدراسات السابقة ذات أهمية قصوى مكنت الباحث من الوصول إلى الفجوة التي على أثرها تمت صياغة مشكلة الدراسة وقد قام الباحث في الاطلاع على عدد كبير من الدراسات في المجال في عدد من مكتبات الجامعات السودانية والمستودعات الرقمية إلا أنه تم اختيار عدد منها لتكون على متن الدراسة في جزئية الدراسات السابقة لأنها تناولت المواضيع ذات الصلة.

## العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

من الضروري توضيح أن الدراسات السابقة في مجال أصحاب المصلحة قليلة. وبالتالي، يظهر الفرق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة في أنها تناولت أصحاب المصلحة مجتمعين، بينما تناولت الدراسات السابقة كل مجموعة بمفردها تحت عناوين بحوث منفصلة. تتناول هذه الدراسة كيفية تحقيق التوازن بين هذه العلاقة الشائكة، حيث إن تحقيق أهداف أحد الأطراف قد يكون على حساب الآخر، مما يؤدي إلى مشاكل وتعارض مصالح تؤثر سلباً على الأداء الكلي للشركة.

وعلى النقيض، توجد دراسات كثيرة ومتنوعة عن الإدارة الاستراتيجية، مما يبرز التفرد في المتغير التابع محل الدراسة، وهو أصحاب المصلحة. تتمثل المشكلة المعروضة في غياب نقطة التوازن بين أهداف ورغبات أصحاب المصلحة، والتي عند تحقيقها تتحقق توازن المنشأة ككل.

## نموذج الدراسة ومتغيراته

نموذج الدراسة هو إطار يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة كما يلي:

### ١. المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية

تم اختيار بعض أبعاد الإدارة الاستراتيجية بناءً على جوانب التخطيط الاستراتيجي، وتشمل:

- تحليل البيئة الداخلية: تقييم موارد وإمكانات الشركة.
- تحليل البيئة الخارجية: دراسة العوامل الخارجية المؤثرة مثل المنافسة والسوق.
- صياغة الاستراتيجية :
  - الرؤية: التعريف بالمستقبل المثالي للشركة.
  - الرسالة: بيان الغرض من وجود الشركة.
  - الأهداف: النتائج المحددة التي ترغب الشركة في تحقيقها.
  - القيم: المبادئ التي توجه سلوك الشركة.
  - الغايات: النتائج العامة المرغوبة على المدى البعيد.
- الاختيار والبدائل الاستراتيجية: تحديد الخيارات المتاحة وتقييمها بناءً على التحليل.

## ٢. المتغير التابع: أصحاب المصلحة

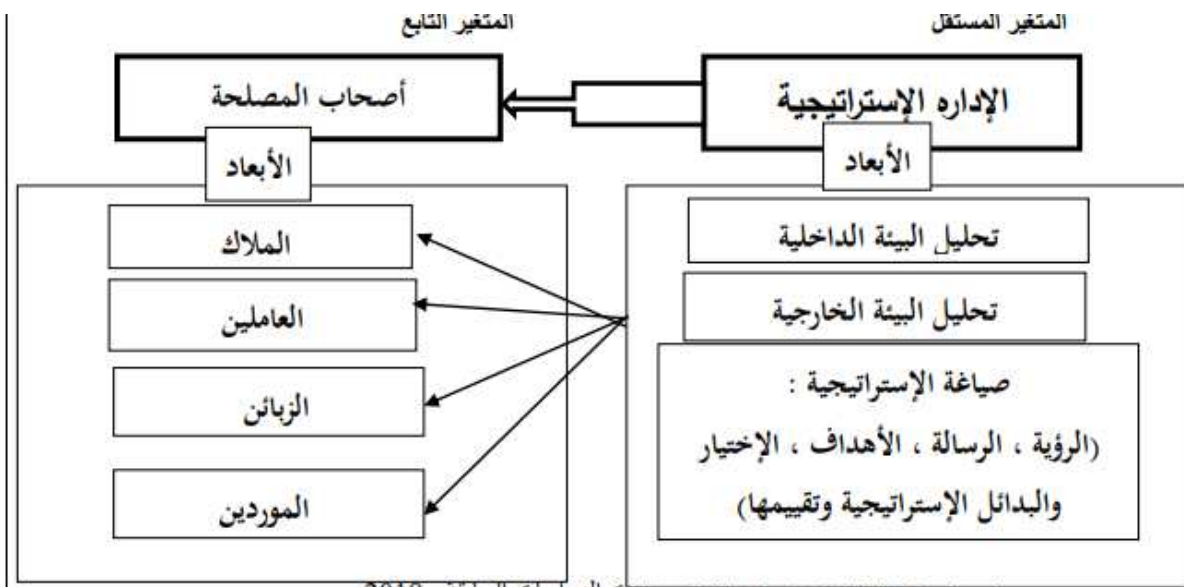
ترتكز هذه المتغيرات على بعض أصحاب المصلحة الرئيسيين، وتشمل:

- **المالك:** من يمتلك الشركة أو المستثمرين الذين يسعون لتحقيق عوائد جيدة.
- **العاملون:** الموظفون الذين يساهمون في عمليات الشركة ويسعون لتحقيق بيئة عمل ملائمة.
- **الزبائن:** المستهلكون الذين يشترون المنتجات أو الخدمات ويبحثون عن الجودة والقيمة.
- **الموردون:** الأشخاص أو الشركات التي توفر الموارد والخدمات اللازمة للإنتاج.

## العلاقة بين المتغيرات

يتضح تأثير الإدارة الاستراتيجية (المتغير المستقل) على أصحاب المصلحة (المتغير التابع) من خلال الأبعاد المحددة. يعكس النموذج كيف يمكن أن تؤثر الأبعاد المختلفة للإدارة الاستراتيجية على تحقيق رغبات وأهداف المالكين والعاملين والزبائن والموردين.

شكل (١) نموذج الدراسة



المصدر : إعداد الباحث وإستنادا إلى بيانات الدراسات السابقة ، 2018م

## الإدارة الاستراتيجية وأصحاب المصلحة

### الإدارة الاستراتيجية

#### ماهية الاستراتيجية:

الاستراتيجية هي نتيجة عملية التخطيط العقلاني التي تقودها، إن لم تسيطر عليها، الإدارة العليا. وتعكس الجذور العسكرية للاستراتيجية، موحية الجنرالات وهم في دائرة حول الخريطة لصياغة استراتيجية من أجل دحر عدوهم وإنزال الهزيمة به. هذه الصورة الذهنية قد انتشرت في الأعمال الأدبية لعدد من الكتاب الذين أكدوا على أن الاستراتيجية هي ثمرة عملية تخطيط رسمية تلعب فيها الإدارة العليا أهم الأدوار. لكن هناك سبب واحد يقف وراء سوء سمعة التخطيط الاستراتيجي، والذي يتجسد في أن الكثير من المسؤولين، في معرض حماسهم المبدئي لتقنيات التخطيط، يفوتهم أن المستقبل بطبيعته لا يمكن التنبؤ به في حالة ظهور متغيرات موقفية غير متوقعة(1).

حتى أفضل الخطط، التي تقوم على أسس صلبة، يمكن أن تخفق جزئياً. كما أن الخطأ الخطير الذي تقع فيه كثير من الشركات في مستهل حماسهم لعملية التخطيط هو التعامل مع عملية التخطيط كوظيفة للإدارة العليا فقط. وهذا المفهوم المرتبط بسياسة البرج العاجي يمكن أن يسفر عن خطط استراتيجية تشكلت من الفراغ، من خلال مسؤولي التخطيط الذين ليس لديهم الفهم والتقدير الكافيين لحقائق ووقائع التشغيل. ونتيجة لذلك، قد تنطوي تلك الاستراتيجيات على أضرار أكثر من المنافع(2).

#### تعريف الإدارة الاستراتيجية

تشير الإدارة الاستراتيجية إلى أنها "مجموعة من القرارات والتصرفات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمات". كما تُعرف بأنها "مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لتحقيق أهداف المنظمة."(3)

#### تعريف التخطيط الاستراتيجي

تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي على الصعيدين العملي والنظري. يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجيات الموضوعة، حيث يمثل التخطيط الاستراتيجي العملية التخطيطية طويلة المدى التي يتم إعدادها بصورة رسمية لتحديد وتحقيق أهداف المنظمة."

(١) نبيل محمد مرسي وأحمد عبدالسلام سليم، الإدارة الاستراتيجية (الاسكندرية: المكتب الجامعي، ٢٠٠٧م) ص ١١

(٢) عمر أحمد عثمان المقلي، الإدارة الاستراتيجية (الخرطوم: مطابع العملة، ٢٠٠٢م) ص ٤٥

(٣) <https://hrdiscussion.com/hr/>

يعرف ماك غرات التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية رسمية مستمرة لصناعة القرارات المنظمة والمبنية على تقييمات داخلية وخارجية، ويتضمن تنظيم الناس والمهام لتنفيذ القرارات، وقياس درجة الإنجاز والفاعلية". كما يتضمن إجابة الأسئلة التالية للتنفيذ:

- كيف وصلنا إلى ما نحن عليه؟
- إلى أين نحن ذاهبون؟
- كيف سنصل إلى هناك؟
- كيف نجعل العمل قابلاً للتنفيذ؟ (١)

### عملية الإدارة الاستراتيجية

تعتبر استجابة التخطيط الاستراتيجي للظروف الخارجية، التي لا تتوقف أبداً، أحد الأسباب الرئيسية لاستمرارية عملية التخطيط. لذا يجب أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ تلك الخطط بها في حالة تعديل مستمر (٢).

يتم إعداد الخطة الاستراتيجية وفق خطوات متتابعة، ولا يجوز أن تبدأ مرحلة إلا بعد انتهاء المرحلة التي تسبقها. وتتميز هذه الخطوات بما يلي:

١. جودة الخطوة اللاحقة تعتمد على جودة سابقتها.
٢. خطوات العمل مترابطة ومتكاملة.
٣. خطوات العمل تتميز بالاستمرار، فكلها تخضع للمتابعة والمراجعة الدورية.

### الخطوات الأساسية للإدارة الاستراتيجية

١. مرحلة التحليل والرصد البيئي: (Scanning Environmental)
  - دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتحديد الفرص والتهديدات.
٢. مرحلة صياغة الاستراتيجية: (Formulation Strategy)
  - تطوير استراتيجيات بناءً على نتائج التحليل لتلبية الأهداف المرسومة.
٣. مرحلة التطبيق: (Implementation Strategy)
  - تنفيذ الاستراتيجيات المقررة وتخصيص الموارد اللازمة لذلك.
٤. مرحلة المتابعة والتقييم: (Evaluation and Monitoring)
  - مراقبة الأداء وتقييم النتائج لضمان تحقيق الأهداف وتعديل الاستراتيجيات عند الحاجة

١. العامره، الغالي، الإدارة والاعمال، ( عمان: دار وائل ، مكتبتنا العربية ، الطبعة الثانية ٢٠٠٨ ) ص ٢٦٦

٢. (محمد حنفي، الإدارة الاستراتيجية (الخرطوم: الصديق محمد الطيب للطباعة والنشر، ٢٠١٥-٢٠١٦) ص ٧٧

## صياغة الاستراتيجية

تُعتبر صياغة الاستراتيجية مرحلة مهمة جدًا في نموذج الإدارة الاستراتيجية، حيث تشتمل على تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وخياراتها الاستراتيجية.

في ضوء تحليل واقع عملها في بيئتها الخارجية ومكونات بيئتها الداخلية، تعكس مجموعة من الفرص والمهددات ونقاط القوة والضعف، مما يتطلب إعادة النظر في الرسالة والأهداف الاستراتيجية والخيارات بشكل شامل.

### خطوات صياغة الاستراتيجية:

١. تحليل البيئة الداخلية:
  - مراجعة القوة والضعف داخل المنظمة.
٢. تحليل البيئة الخارجية:
  - تحديد الفرص والتهديدات في السوق والمجال الذي تعمل فيه.
٣. صياغة الرؤية:
  - وضع رؤية استراتيجية واضحة تعكس الأهداف المستقبلية للمنظمة.
٤. تحديد الرسالة:
  - تعريف رسالة المنظمة وتوضيح خصائصها الفريدة.
٥. تطوير الاستراتيجية:
  - بناء استراتيجيات استنادًا إلى نتائج التحليل.
٦. تطبيق الاستراتيجية:
  - تنفيذ الخطط الموضوعة مع تخصيص الموارد.
٧. المتابعة والتقييم:
  - مراقبة النتائج وتقييم الأداء لضمان تحقيق الأهداف

### الرؤية

يُعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة. إذ لا يستطيع المدير ممارسة دوره القيادي واتخاذ قرارات استراتيجية بدون مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط، والذي يتضمن:

- نوعية احتياجات العمل التي يجب إشباعها.
- نوعية المركز السوقي الذي يجب تحقيقه لمواجهة المنافسين.
- لذلك، فإن صياغة الرؤية ليست مجرد اختيار شعارات، بل هي عملية فكر استراتيجية حول مستقبل المنظمة، وأنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية.

### عناصر الرؤية الاستراتيجية

عند صياغة الرؤية، يجب أخذ العناصر التالية بعين الاعتبار:

١. تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة.
٢. تحديد الرؤية الاستراتيجية المستقبلية.
٣. تعريف أعضاء المنظمة بالرؤية والرسالة.

## الرسالة

تُعتبر رسالة المنظمة خطوة مهمة في صياغة الاستراتيجية، حيث تساعد في الإجابة على العديد من الأسئلة، مثل

- من هي الفئة المستهدفة؟
- في أي مجال تعمل؟
- كيف تميز نفسها عن المنظمات الأخرى؟

## نظرية أصحاب المصلحة

إن حاجات أصحاب المصلحة المتباينة قد تتصارع في الغالب. على سبيل المثال، دفع أجور أكبر للعاملين قد يعني استقطاع ذلك من أرباح حملة الأسهم. لذا، فإن المفهوم المبسط للنظرية يضع على عاتق المديرين دوراً رئيسياً في عملية الموازنة بين مثل هذه الحاجات.(١)

## ماهية أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة هم أفراد أو جماعات لديهم مصالح أو حصص في المنظمة، مما يخولهم الحق في الاستفسار عن طبيعة وكيفية أدائها. يمكن تقسيم الأطراف ذات المصلحة إلى فئتين:

- **أطراف داخلية:** تتضمن حملة الأسهم، العاملين، المديرين، وأعضاء مجلس الإدارة.
- **أطراف خارجية:** تشمل العملاء، الموردين، الحكومة، الاتحادات، الجماعات المحلية، والجمهور بصفة عامة.

## تعريفات أصحاب المصلحة

- يُعرف أصحاب المصلحة بأنهم جهات (أفراد أو مجموعات) قد تكون ضمن المنظمة أو خارجها، لها مصلحة في عمل المنظمة، وقادرون على الضغط عليها عند الضرورة. قد تكون هذه المصالح مالية أو غير ذلك.
- جماعات المصالح هي الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسة. تسعى كل فئة من هذه الجماعات إلى تحقيق نفع أو مكاسب ما من المنشأة.
- كما عرف أصحاب المصلحة في معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة بأنهم "الجماعات التي بدونها تتوقف المنظمة عن العمل"، أو بتعبير آخر، تلك الجماعات التي تعتبر حيوية لبقاء ونجاح الشركة.
- يعرف أيضاً بأنهم "مجموعة من القوى أفراداً أو منظمات محلية أو دولية تمتلك مصالح ومطالب مختلفة في المنظمة، وتسهم بأشكال مختلفة في خدمة المنظمة وتتوقع الحصول على عوائد ومكافآت مقابل تلك المساهمات."

(١) سعيد العنزي تأثير نظرية أصحاب المصلحة (بغداد: مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية: المجلد ١٣ العدد ٤، ٢٠٠٧ ص ١١)

## الخاتمة

تظهر أهمية الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة، مثل تحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الاستراتيجية، في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة، بما في ذلك المالكين والعاملين والزبائن والموردين في شركة أوتوباش المحدودة للسيارات.

### تحليل البيئة الداخلية

يساعد تحليل البيئة الداخلية ومكوناتها في التعرف على أهداف أصحاب المصلحة، مثل المالكين والعاملين والزبائن والموردين. وهذا يسهم في تحقيق توازن الأهداف بين هؤلاء الأطراف.

### تحليل البيئة الخارجية

من ناحية أخرى، يظهر تحليل البيئة الخارجية ومكوناتها أهمية كبيرة في التعرف على أصحاب المصلحة الخارجيين، مما يساعد في تحديد أهدافهم. وبذلك، يمكن تحقيق هذه الأهداف بطريقة متوازنة.

### صياغة الاستراتيجية

تم التوصل إلى تحقيق الأهداف المتوازنة لأصحاب المصلحة من خلال صياغة الاستراتيجية، التي تتضمن وضع رسالة ورؤية المؤسسة، تحديد الأهداف، واختيار البدائل الاستراتيجية الأنسب.

### تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين

أظهر تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين أن غالبية المشاركين كانوا من الذكور، وهو أمر يعكس طبيعة العمل الهندسي الصناعي. كما كانت أعمار الغالبية شباب مما يشير إلى الاعتماد على الشباب. بالإضافة إلى ذلك، فقد أظهر تحليل المؤهلات العلمية أن معظم المبحوثين يحملون درجات جامعية أو فوق الجامعية، مما يدل على جودة التأهيل العلمي ويعزز قدرتهم على تحمل المسؤوليات المبكرة، وهو مؤشر على قوة وجود المسار الوظيفي.

## الفصل الثالث :منهجية البحث

تعتبر الإدارة الاستراتيجية عنصرًا حيويًا في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة داخل المؤسسات. يتناول هذا البحث دور الإدارة الاستراتيجية في شركة أوجيه المحدودة بالرياض، حيث يتم تسليط الضوء على كيف يمكن لهذه الإدارة توجيه القرارات وتحقيق الأهداف بطريقة تتماشى مع مصالح مختلف الأطراف المعنية. يستند البحث إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة لفهم التحديات والفرص المتاحة. كما يُبرز أهمية تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين واحتياجاتهم المتنوعة، مما يتطلب تطوير استراتيجيات ملائمة تعزز من التوازن بين الأهداف المتضاربة. يعتمد البحث على منهجيات متعددة تشمل التحليل الوصفي والكمي، ويدعم النتائج المستخلصة بأدبيات سابقة ودراسات حالة ذات صلة. يسعى هذا البحث في النهاية إلى تقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز قدرة شركة أوجيه المحدودة على إدارة مصالح أصحاب المصلحة بفاعلية.

### منهجية الدراسة

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث يتم استخدام طرق جمع البيانات الأساسية عبر الاستبيانات والتحليل الإحصائي لنتائجها.

### الدراسة الميدانية

يشتمل على إجراءات الدراسة الميدانية والتي تتمثل في منهج واسلوب جمع البيانات ومعالجتها احصائيا" وتفسيرها، واجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صالحيتها بالاضافة الى وصف لمجتمع وعينة الدراسة والاساليب الاحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

### مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات الصلة بالمشكلة المدروسة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من مستخدمي التخطيط من المديرين تم اختيار المديرين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والمشرفين والموظفين والفنيين في شركة أوتوباش المحدودة، والذين يبلغ عددهم ١٣١ فرداً، كمفردات للبحث. وقد تم تطبيق أسلوب الحصر الشامل لاختيار أفراد الدراسة، مع التركيز على أولئك الذين يحققون أغراض الدراسة المُخطط تنفيذها.

من الضروري أن يتمتع هؤلاء الأفراد بدرجة مقبولة من الموضوعية في آرائهم وأقوالهم، بالإضافة إلى وجود الثقة فيهم كجزء أساسي من المنهجية البحثية

## مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من داخل شركة أوجيه المحدودة. ولتحديد وحدة التحليل، تم التركيز على مستخدمي التخطيط من: المديرين ونواب المديرين ومساعديه ورؤساء الأقسام والموظفين العاملين في الشركة تم استخدام الحصر الشامل مع استبعاد العمال

## مصادر البيانات

- مصادر أولية: يتم الحصول على البيانات من خلال الاستبيان.
- مصادر ثانوية: تشمل مجموعة من الكتب والمراجع والدوريات والمنشورات والتقارير ذات الصلة التي تعزز من معلومات الدراسة.

### ٢. المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية

تُعرّف الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة من السياسات والخطط المُعتمدة من قبل إدارة الشركة لتوجيه الأنشطة والموارد نحو تحقيق الأهداف المحددة. يتضمن ذلك تحليل البيئة المحيطة، وضع رؤى ورسالات، اختيار استراتيجيات تنافسية ملائمة، وتقييم الأداء من خلال مؤشرات محددة. في سياق هذا البحث، يتم قياس فعالية الإدارة الاستراتيجية من خلال مدى تطبيق مبادئها في صنع القرار ومشاركة أصحاب المصلحة في خطط الشركة.

تم اختيار بعض أبعاد الإدارة الاستراتيجية بناءً على جوانب التخطيط الاستراتيجي، وتشمل:

- تحليل البيئة الداخلية: تقييم موارد وإمكانات الشركة.
- تحليل البيئة الخارجية: دراسة العوامل الخارجية المؤثرة مثل المنافسة والسوق.
- صياغة الاستراتيجية :
  - الرؤية: التعريف بالمستقبل المثالي للشركة.
  - الرسالة: بيان الغرض من وجود الشركة.
  - الأهداف: النتائج المحددة التي ترغب الشركة في تحقيقها.
  - القيم: المبادئ التي توجه سلوك الشركة.
  - الغايات: النتائج العامة المرغوبة على المدى البعيد.
- الاختيار والبدائل الاستراتيجية: تحديد الخيارات المتاحة وتقييمها بناءً على التحليل.

### ٣. المتغير التابع: أصحاب المصلحة

يُعرّف أصحاب المصلحة بأنهم الأفراد أو الجماعات الذين يتأثرون أو يؤثرون في أفكار وقرارات الشركة. يشمل ذلك مجموعة متنوعة من الفئات مثل الموظفين، العملاء، المستثمرين، الموردين، والمجتمع المحلي. يتم قياس تأثير الإدارة الاستراتيجية على أصحاب المصلحة من خلال رضاهم، ومستوى التفاعل مع الشركة، ووجودهم في عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى تحقيق مصالحهم المختلفة.

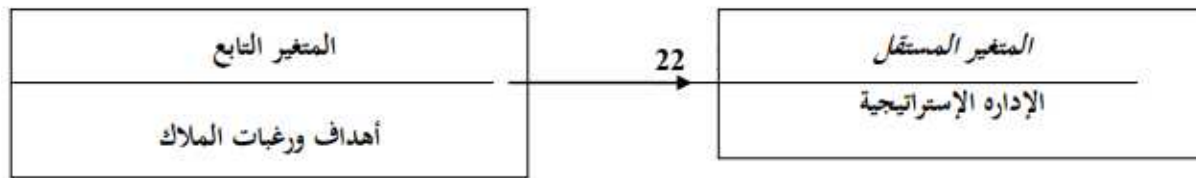
ترتكز هذه المتغيرات على بعض أصحاب المصلحة الرئيسيين، وتشمل:

- **المالك:** من يمتلك الشركة أو المستثمرين الذين يسعون لتحقيق عوائد جيدة.
- **العاملون:** الموظفون الذين يساهمون في عمليات الشركة ويسعون لتحقيق بيئة عمل ملائمة.
- **الزبائن:** المستهلكون الذين يشترون المنتجات أو الخدمات ويبحثون عن الجودة والقيمة.
- **الموردون:** الأشخاص أو الشركات التي توفر الموارد والخدمات اللازمة للإنتاج.

### الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، صياغة الاستراتيجية) في تحقيق أهداف ورغبات المالك

العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات المالك:



يمكن تمثيل العلاقة في شكل بياني يوضح كيف ترتبط إدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة وتأثيرها على تحقيق الأهداف والرغبات للمالكين. يمكن أن يتضمن الشكل عناصر مثل:

- **تحليل البيئة الداخلية:** مراجعة موارد وقدرات المنظمة.
- **تحليل البيئة الخارجية:** تقييم الفرص والمهددات في السوق.
- **صياغة الاستراتيجية:** تكوين خطط فعالة لتلبية الأهداف.

### التحليل الإحصائي

تعتبر الإدارة الاستراتيجية عملية حيوية تساهم في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، يبرز دور الإدارة الاستراتيجية بشكل خاص في شركات مثل أوجيه المحدودة بالرياض، حيث تتطلب التحديات الراهنة توازنًا دقيقًا بين مصالح أصحاب المصلحة. يشمل أصحاب المصلحة مجموعة متنوعة من الفئات، بما في ذلك الموظفين والعملاء والمستثمرين، وكل فئة تحمل احتياجات وتوقعات تختلف عن الأخرى.

يتناول هذا التحليل الإحصائي كيفية تأثير الإدارة الاستراتيجية على تفاعل أصحاب المصلحة ومدى تحقيق التوازن بين أهدافهم المختلفة. من خلال تحليل البيانات المتعلقة برضا العملاء، وولاء الموظفين، وأداء المستثمرين، يسعى البحث إلى تقديم رؤى عميقة حول كيفية تحسين الإدارة الاستراتيجية لتحقيق مصالح الأطراف المعنية. تهدف نتائج هذا التحليل إلى تعزيز الفهم الأكاديمي والعملية لمفهوم الإدارة الاستراتيجية في البيئة التنافسية الحالية، وتقديم توصيات عملية لشركة أوجيه المحدودة في سبيل تعزيز علاقاتها بأصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

## نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين ابعاد الإدارة الإستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات الملاك

| مستوى المعنوية | اختبار (T) | معاملات الانحدار (B) | ابعاد الإدارة الإستراتيجية      |
|----------------|------------|----------------------|---------------------------------|
| 0.001          | 5.90       | 0.46                 | 1/ تحليل البيئة الداخلية        |
| 0.003          | 4.87       | 0.53                 | 2/ تحليل البيئة الخارجية        |
| 0.011          | 3.807      | 0.35                 | 3/ صياغة الاستراتيجية           |
|                |            | 0.84                 | معامل الارتباط (R)              |
|                |            | 0.71                 | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) |
|                |            | 46.8                 | F                               |
|                |            | 0.000                | Sig F (2-tailed)                |

### أولاً: الارتباط الطردي

- وجود ارتباط قوي : هناك ارتباط طردي قوي بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات الملاك في مجتمع الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R=1.24$ .

### ثانياً: معاملات الانحدار

- تشير معاملات الانحدار إلى أن أبعاد الإدارة الاستراتيجية لها علاقة إيجابية مع تحقيق أهداف ورغبات الملاك، وذلك كما يلي :
  - تحليل البيئة الداخلية : بلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير تحليل البيئة الداخلية 1.46، مما يعني أن زيادة قدرها 10% في تحليل البيئة الداخلية تؤدي إلى زيادة تقدر بـ 4 في تحقيق أهداف ورغبات الملاك في المجتمع موضع الدراسة.

### ثانياً: معاملات الانحدار

- تحليل البيئة الخارجية :
  - بلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير تحليل البيئة الخارجية 1.53، مما يعني أن تحليل البيئة الخارجية يؤثر طردياً في تحقيق أهداف ورغبات الملاك في مجتمع الدراسة. وبالتالي، فإن تغييراً قدره 10% في تحليل البيئة الخارجية يؤدي إلى تغيير في تحقيق أهداف ورغبات الملاك قدره 5.3.
- صياغة الاستراتيجية :
  - بلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير صياغة الاستراتيجية 1.35، وهذا يعني أن صياغة الاستراتيجية تؤثر طردياً في تحقيق أهداف ورغبات الملاك في المجتمع موضع الدراسة. وبالتالي، فإن تغييراً قدره 10% في صياغة الاستراتيجية يؤدي إلى تغيير في تحقيق أهداف ورغبات الملاك قدره 3.5.

### ثالثاً: التأثير العام

- تشير النتائج الواردة في الجدول إلى وجود تأثير للمتغيرات المستقلة (أبعاد الإدارة الاستراتيجية) مثل تحليل البيئة الداخلية. يمكننا استنتاج قبول فرضية الدراسة الفرعية الأولى، التي نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، وصياغة الاستراتيجية) في تحقيق أهداف ورغبات الملاك

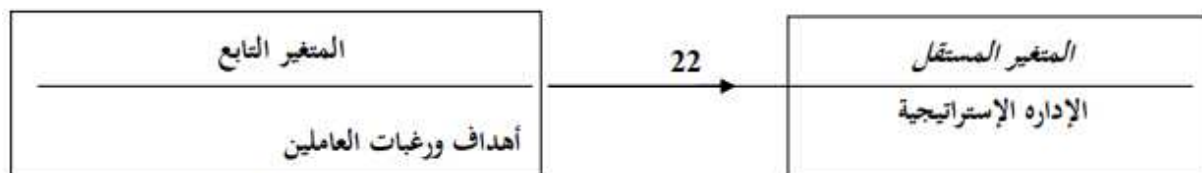
### الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، صياغة الاستراتيجية) في تحقيق أهداف ورغبات العاملين

### العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات العاملين:

يمكن تمثيل هذه العلاقة في شكل بياني يوضح كيف تؤثر أبعاد الإدارة الاستراتيجية على تحقيق أهداف ورغبات العاملين. يمكن أن يتضمن الشكل العناصر التالية:

- تحليل البيئة الداخلية: فهم احتياجات ونقاط القوة لدى العاملين، مثل التقدير والتطوير المهني.
- تحليل البيئة الخارجية: النظر في العوامل الخارجية التي تؤثر على رضا العاملين مثل المنافسة وظروف السوق.
- صياغة الاستراتيجية: تطوير سياسات وخطط تلبي احتياجات العاملين وتساهم في تعزيز ولائهم وتحفيزهم.



ولإثبات هذه الفرضية، استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل، الذي تمثله أبعاد الإدارة الاستراتيجية (تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، وصياغة الاستراتيجية)، والمتغير التابع، الذي يمثل أصحاب المصلحة (تحقيق أهداف ورغبات العاملين)

| مستوى المعنوية | اختبار (T) | معاملات الانحدار (B) | ابعاد الإدارة الاستراتيجية      |
|----------------|------------|----------------------|---------------------------------|
| 0.000          | 7.07       | 0.63                 | 1/ تحليل البيئة الداخلية        |
| 0.000          | 6.89       | 0.41                 | 2/ تحليل البيئة الخارجية        |
| 0.004          | 4.78       | 0.29                 | 3/ صياغة الاستراتيجية           |
|                |            | 0.78                 | معامل الارتباط (R)              |
|                |            | 0.61                 | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) |
|                |            | 36.78                |                                 |
|                |            | 0.000                |                                 |

### أولاً: الارتباط الطردي

- وجود ارتباط قوي: هناك ارتباط طردي قوي بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات العاملين في مجتمع الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R=1.72$ .

### ثانياً: معاملات الانحدار

تشير معاملات الانحدار إلى أن أبعاد الإدارة الاستراتيجية لها علاقة إيجابية مع تحقيق أهداف ورغبات العاملين، وذلك كما يلي:

#### ١. تحليل البيئة الداخلية:

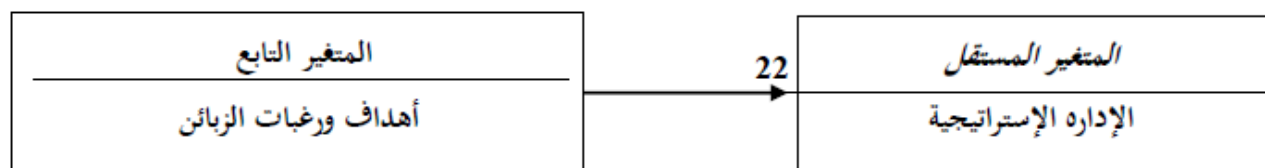
- بلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير تحليل البيئة الداخلية 1.63 مما يعني أن تحليل البيئة الداخلية يؤثر طردياً في تحقيق أهداف ورغبات العاملين في المجتمع موضع الدراسة. وبالتالي، فإن تغييراً قدره 10% في

#### ٢. تحليل البيئة الخارجية:

- بلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير تحليل البيئة الخارجية 1.41 وهذا يعني أن تحليل البيئة الخارجية يؤثر طردياً في تحقيق أهداف ورغبات العاملين في المجتمع موضع الدراسة. وبالتالي، فإن تغييراً قدره 10% في تحليل البيئة الخارجية يؤدي إلى تغيير في تحقيق أهداف ورغبات العاملين قدره 10%.

### الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، وصياغة الاستراتيجية) في تحقيق أهداف ورغبات الزبائن.



ولإثبات هذه الفرضية، استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل، الذي تمثله أبعاد الإدارة الاستراتيجية (تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، وصياغة الاستراتيجية)، والمتغير التابع، الذي يمثل أصحاب المصلحة (تحقيق أهداف ورغبات الزبائن).

### ملخص لنتائج فروض الدراسة

| الفروض الفرعية للفرضية الرئيسية للدراسة                                        | نتيجة |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1/ توجد علاقة ذات دلالة لتحليل البيئة الداخلية في تحقيق أهداف ورغبات الملاك    | قبول  |
| 2/ توجد علاقة ذات دلالة لتحليل البيئة الخارجية في تحقيق أهداف ورغبات الملاك    | قبول  |
| 3/ توجد علاقة ذات دلالة لصياغة الاستراتيجية في تحقيق أهداف ورغبات الملاك       | قبول  |
| 4/ توجد علاقة ذات دلالة لتحليل البيئة الداخلية في تحقيق أهداف ورغبات العاملين  | قبول  |
| 5/ توجد علاقة ذات دلالة لتحليل البيئة الخارجية في تحقيق أهداف ورغبات العاملين  | قبول  |
| 6/ توجد علاقة ذات دلالة لصياغة الاستراتيجية في تحقيق أهداف ورغبات العاملين     | قبول  |
| 7/ توجد علاقة ذات دلالة لتحليل البيئة الداخلية في تحقيق أهداف ورغبات الزبائن   | قبول  |
| 8/ توجد علاقة ذات دلالة لتحليل البيئة الخارجية في تحقيق أهداف ورغبات الزبائن   | قبول  |
| 9/ توجد علاقة ذات دلالة لصياغة الاستراتيجية في تحقيق أهداف ورغبات الزبائن      | قبول  |
| 10/ توجد علاقة ذات دلالة لتحليل البيئة الداخلية في تحقيق أهداف ورغبات الموردين | قبول  |
| 11/ توجد علاقة ذات دلالة لتحليل البيئة الخارجية في تحقيق أهداف ورغبات الموردين | قبول  |
| 12/ توجد علاقة ذات دلالة لصياغة الاستراتيجية في تحقيق أهداف ورغبات الموردين    | قبول  |

## الخاتمة

تظهر نتائج تقدير الانحدار بوضوح العلاقة القوية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات الملاك والعاملين في شركة أوجيه المحدودة. توضح البيانات أن هناك ارتباطًا طرديًا كبيرًا بين هذه الأبعاد، مما يعكس تأثير الإدارة الاستراتيجية على تحقيق المصالح المختلفة لكافة الأطراف المعنية.

كان تحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الاستراتيجية عناصر حاسمة في توضيح كيفية استجابة الملاك والعاملين للاحتياجات والمتغيرات المحيطة. على سبيل المثال، أظهرت النتائج أن تحسين تحليل البيئة الداخلية يسهم بشكل ملحوظ في تلبية رغبات الملاك، في حين أن تحليل البيئة الخارجية ينعكس إيجابًا على رضا العاملين.

كما تشير النتائج إلى قبول الفرضيات الفرعية التي تعزز من فهم العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأهداف الملاك والعاملين، مما يستدعي أهمية الاستثمار في أبعاد الإدارة الاستراتيجية وتطوير سياسات واضحة تلبي احتياجات الجميع.

ختامًا، تؤكد هذه النتائج على ضرورة التركيز على الإدارة الاستراتيجية كأداة لتحقيق الأهداف وتحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة، مما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية لشركة أوجيه المحدودة في البيئات الديناميكية التي تعمل فيها.

## الفصل الرابع

### التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## المقدمة

يشتمل على إجراءات الدراسة المباشرة والاستراتيجية في منهج واسلوب جمع البيانات ومعالجتها احصائيا" وتفسيرها، واجراء السيولة والثبات والصدق للتأكد من صلاحيتها بالاضافة الى وصف للمجتمع وعينة الدراسة والتقنيات الاحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

### "أولاً" منهج الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على النماذج الوصفية والتحليلية باستخدام طرق جمع البيانات عن طريق الاستبيانات والتحليل الاحصائي هذه البيانات

### ثانياً" مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يشترك فيها البرتغاليون أن يعمموا عليها النتائج ذات الصلة بالمشكلة المدروسة، وبسيطا" على مشكلة الدراسة وأهدافها فان المجتمع يتكون من مستخدمي التخطيط ونواب المديرين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والمشرفين وغيرهم من المستخدمين في شركة أوجيه المحدودة والبال عددهم ( ١٣١ ) تم اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة الموضحة في القسم السابق عن طريق الحصر الشامل .

وتم اختيار الأشخاص بناء على نتائجهم بوضوح أو بعض الأهداف التي ستنفذ. وبطبيعة الحال يجب أن تبرز الأشخاص الأشخاص المقبولين من الموضوعية في أقوالهم وآراءهم والثقة بهم(١) هو اختيار القسدي أو العمدي أو التحكمي كما يطلق عليهم آخرون عن طريق الاختيار هي من جانب القائد لعدد من الطلاب من وحدات المعاينة، حيث يرى الباحث طبقا لمعرفته الكاملة بدراسة المجتمع أنها تمثل تمثيل المجتمع بشكل صحيحا؛ حيث تم توزيع العدد ( ١٣١ ) (إستبانة على مجتمع الدراسة وتم استرجاع ( ١١٣ ) (إستبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنجاح استرجاع كامل ٢٦,٢ % . بيانها كالاتي:

### جدول الاستبانات الموزعة والمعادة

| البيان                         | العدد | النسبة |
|--------------------------------|-------|--------|
| الاستبانات الموزعة             | 130   | %100   |
| الاستبانات التي تم إرجاعها     | 113   | %86.9  |
| الاستبانات التي لم يتم إرجاعها | 17    | %13.1  |
| الاستبانات غير صالحة للتحليل   | 0     | 0      |
| الاستبانات الصالحة للتحليل     | 113   | %86.9  |

## الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

### عرض و تحليل بيانات الدراسة

يشتمل هذا المبحث على تحليل رد الفعل الأولي والأساسي وذلك على النحو التالي

#### أولا :تحليل البيانات الأولية:

وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية:

#### توزيع أفراد العينة حسب النوع

تم سؤال الباحثين عن نوعهم فجدبتهم نحو ما يأتي في الجدول

| النوع   | العدد | النسبة % |
|---------|-------|----------|
| ذكر     | 87    | 77       |
| أنثى    | 26    | 23       |
| المجموع | 113   | 100%     |

كانت غالبية أفراد العينة من الذكور، كما هو موضح في الجدول (٧٧٪)، أي ما يعادل ٣٪ من إجمالي العينة.

بلغت نسبة الإناث في العينة ٢٣٪ من إجمالي العينة. ويعود ذلك إلى طبيعة العمل الصناعي.

#### توزيع أفراد العينة حسب العمر

| العمر         | العدد | النسبة % |
|---------------|-------|----------|
| اقل من 30     | 54    | 47.8     |
| 30 واقل من 40 | 27    | 23.9     |
| 40 واقل من 50 | 22    | 19.5     |
| 50 واقل من 60 | 7     | 6.2      |
| 60 فأكثر      | 4     | 3.5      |
| المجموع       | 113   | 100%     |

شكل أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين ٣١ و ٤١ عامًا (٤٧,٢٪)، كما هو موضح في الجدول (٣٪)، بينما

شكل من تتراوح أعمارهم بين ٣١ و ٤١ عامًا (٢٣,٢٪). أما أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين ٤١ و ٥١ عامًا (١٢,٥٪)

فشكلوا ١٢,٥٪. يشير هذا إلى أن غالبية أفراد العينة تزيد أعمارهم عن ٣١ عامًا، وتعكس هذه النسبة المرتفعة جودة العينة

وقدرة أفرادها على فهم بنود الاستبيان والإجابة عليها.

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | العدد | النسبة % |
|---------------|-------|----------|
| شهادة ثانوية  | 8     | 7.1      |
| دبلوم وسيط    | 13    | 11.5     |
| بكالوريوس     | 64    | 56.6     |
| دبلوم عالي    | 3     | 2.7      |
| ماجستير       | 18    | 15.9     |
| دكتوراه       | 2     | 1.8      |
| اخرى          | 5     | 4.4      |
| المجموع       | 113   | 100%     |

كانت غالبية العينة (٥٦,٦%) حاصلة على شهادات جامعية، بينما بلغت نسبة الحاصلين على شهادات دراسات عليا (دبلوم عالٍ، ماجستير، دكتوراه) ٢١,٤% (كما هو موضح في الجدول). أما النسبة المتبقية (٢٣%) من العينة فكانت حاصلة على شهادات ثانوية أو متوسطة أو مستويات تعليمية أخرى. يشير هذا إلى أن غالبية العينة حاصلة على شهادات جامعية أو دراسات عليا، مما يدل على جودة مؤهلاتهم الأكاديمية وقدرتهم على فهم بنود الاستبيان والإجابة عليها بدقة.

٤- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

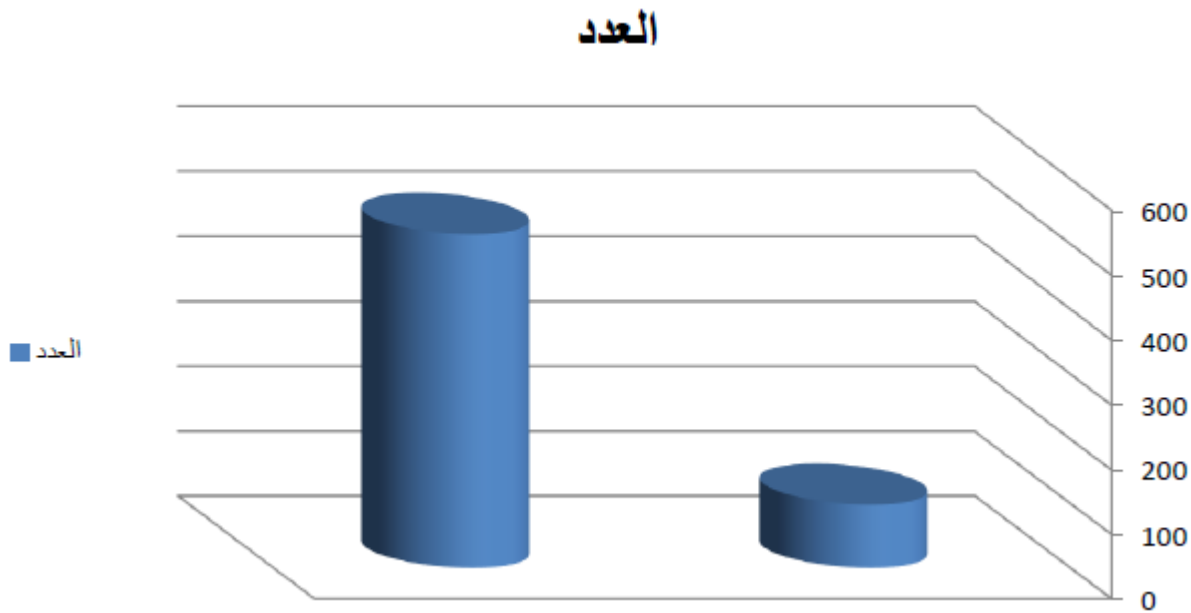
| سنوات الخبرة       | العدد | النسبة % |
|--------------------|-------|----------|
| أقل من 5 سنوات     | 24    | 21.1     |
| 5 وأقل من 10 سنوات | 51    | 45.1     |
| 10 وأقل من 15 سنة  | 16    | 14.2     |
| 15 سنة فأكثر       | 22    | 19.5     |
| المجموع            | 113   | 100%     |

كانت غالبية العينة المستطلعة ذات خبرة تتراوح بين ٥ سنوات وأقل من ١١ سنة، حيث شكلت ٤٥,١% من إجمالي العينة . وبلغت نسبة من لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات ٢١,١%، تليها نسبة من لديهم خبرة تتراوح بين ١١ سنة وأقل من ١٥ سنة (١٤,٢%). يشير هذا إلى أن غالبية العينة كانت ذات خبرة تزيد عن ٥ سنوات، مما يدل على جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم الاستبيان والإجابة عليه.

### توزيع أفراد العينة حسب المعرفة بأصحاب المصلحة

| الإجابة | العدد | النسبة % |
|---------|-------|----------|
| نعم     | 98    | 86.7     |
| لا      | 15    | 13.3     |
| المجموع | 113   | 100%     |

### التوزيع التكراري لمتغير المعرفة بأصحاب المصلحة



تُقرّ غالبية العينة المستطلعة بمعرفتهم لأصحاب العقار رقم (٢٣) (الشكل ٣). يُبين الجدول ٣ أنهم على دراية بهذا الاهتمام، حيث بلغت نسبتهم ٢٦,٧% من إجمالي العينة، بينما بلغت نسبة المعارضين ١٣,٣%.

**ثانيًا: تحليل بيانات الدراسة الرئيسية.** يتضمن هذا الجزء من الدراسة تحليل محاور الدراسة الرئيسية باتتبع الخطوات التالية:

#### ١/ التوزيع التكراري لمحاور الدراسة:

يتضمن ذلك التوزيع التكراري لإجابات المشاركين على محاور الدراسة، مُبيّنًا التكرارات والتوزيع النسبي.

#### ٢/ الإحصاءات الوصفية لعبارات محاور الدراسة:

يتم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ويُقارن المتوسط الحسابي للعبارة بالمتوسط الافتراضي للدراسة. يعتبر العنصر إيجابيًا، بمعنى أن أعضاء العينة يتفقون مع محتواه، إذا كان المتوسط الحسابي للعنصر أكبر من المتوسط الافتراضي للدراسة (٣) (الوزن النسبي أكبر من ٦١%) وكان مستوى الدلالة لاختبار  $t$  أقل من ١,٥.

## اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

### اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا القسم مناقشة فرضيات الدراسة، وهي كالتالي:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة في شركة أوجيه المحدودة (شركة سيارات).

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وأبعادها (تحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، وصياغة الاستراتيجية) وتحقيق أهداف وتطلعات المالكين.

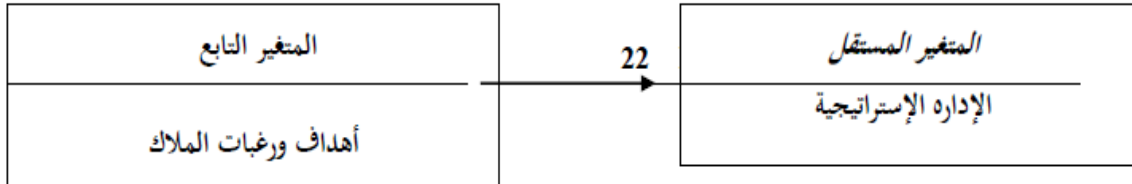
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وأبعادها (تحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، وصياغة الاستراتيجية) وتحقيق أهداف وتطلعات الموظفين.

٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وأبعادها (تحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، وصياغة الاستراتيجية) وتحقيق أهداف وتطلعات العملاء.

٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وأبعادها (تحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، وصياغة الاستراتيجية) وتحقيق أهداف وتطلعات الموردين. منهجية الدراسة:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وأبعادها (تحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، وصياغة الاستراتيجية) وتحقيق أهداف وتطلعات المالكين.



ولإثبات هذه الفرضية، استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل، الذي تمثله أبعاد الإدارة الاستراتيجية (تحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، وصياغة الاستراتيجية)، والمتغير التابع، الذي يمثله أصحاب المصلحة (تحقيق أهداف ورغبات الملاك).

| أبعاد الإدارة الإستراتيجية      | معاملات الانحدار (B) | اختبار (T) | مستوى المعنوية |
|---------------------------------|----------------------|------------|----------------|
| 1/ تحليل البيئة الداخلية        | 0.46                 | 5.90       | 0.001          |
| 2/ تحليل البيئة الخارجية        | 0.53                 | 4.87       | 0.003          |
| 3/ صياغة الاستراتيجية           | 0.35                 | 3.807      | 0.011          |
| معامل الارتباط (R)              | 0.84                 |            |                |
| معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) | 0.71                 |            |                |
| F                               | 46.8                 |            |                |
| Sig F                           | 0.000                |            |                |

أولاً: توجد علاقة ارتباط إيجابية قوية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات الملاك في المجتمع المدروس. ويتضح ذلك من معامل الارتباط (R) البالغ ٠,٨٤. ثانياً، تشير معاملات الانحدار إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات الملاك، كما يلي:

١/ معامل الانحدار لمتغير تحليل البيئة الداخلية هو ٠,٤٦. وهذا يعني أن قيم تحليل البيئة الداخلية تؤثر بشكل مباشر على تحقيق أهداف ورغبات الملاك في المجتمع المدروس. وبالتالي، فإن تغييراً بنسبة ١٠% في تحليل البيئة الداخلية يؤدي إلى تغيير بنسبة ٤,٦% في تحقيق أهداف ورغبات الملاك.

٢/ معامل الانحدار لمتغير تحليل البيئة الخارجية هو ٠,٥٣. وهذا يعني أن تحليل البيئة الخارجية يؤثر بشكل مباشر على تحقيق أهداف ورغبات الملاك في المجتمع المدروس. وبالتالي، فإن تغييراً بنسبة ١٠% في تحليل البيئة الخارجية يؤدي إلى تغيير بنسبة ٥,٣% في تحقيق أهداف ورغبات الملاك.

٣/ معامل الانحدار لمتغير صياغة الاستراتيجية هو ٠,٣٥ (وهذا يعني أن صياغة الاستراتيجية تؤثر بشكل مباشر على تحقيق أهداف ورغبات الملاك في المجتمع قيد الدراسة. وبالتالي، فإن تغييراً بنسبة ١٠% في صياغة الاستراتيجية يؤدي إلى تغيير بنسبة ٣,٥% في تحقيق أهداف ورغبات الملاك).

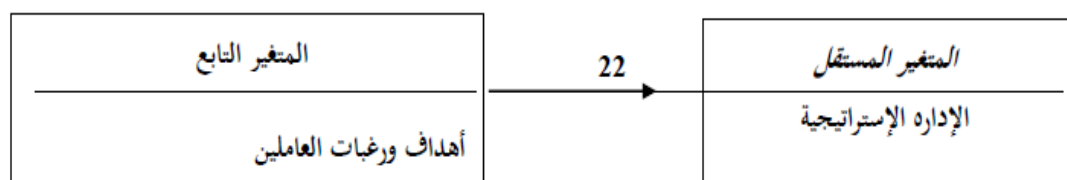
**تحليل البيئة الخارجية، وصياغة الاستراتيجية (باستخدام المتغير التابع) لتحقيق أهداف ورغبات الملاك (حيث معامل التحديد ٠,٦٦).** تشير هذه النتيجة إلى أن متغير الإدارة الاستراتيجية يؤثر على تحقيق أهداف ورغبات الملاك بنسبة ٧١%، بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة ٢٢%. وهذا يدل على قوة العلاقة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات الملاك.

٤. كما يتضح من نتائج التحليل، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات الملاك، وفقاً لاختبار t عند مستوى دلالة ٥%. كانت قيم مستوى الدلالة لجميع معاملات الانحدار أقل من مستوى الدلالة ٠,١٥، وكانت قيمة F تساوي ٤٦,٢ (عند مستوى دلالة ٠,١١١). هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة،

التي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات الملاك. بناءً على ما سبق، نستنتج قبول الفرضية الفرعية الأولى للدراسة، والتي تنص على: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وأبعادها (تحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، وصياغة الاستراتيجية) في تحقيق أهداف ورغبات الملاك).

**الفرضية الفرعية الثانية:** (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وأبعادها (تحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، وصياغة الاستراتيجية) في تحقيق أهداف ورغبات الموظفين).

(العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق أهداف ورغبات الموظفين)



ولإثبات هذه الفرضية، استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل، الذي يمثل أبعاد الإدارة الاستراتيجية (تحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، وصياغة الاستراتيجية)، والمتغير التابع، الذي يمثل أصحاب المصلحة (تحقيق أهداف ورغبات الموظفين).

| مستوى المعنوية | اختبار (T) | معاملات الانحدار (B) | أبعاد الإدارة الاستراتيجية      |
|----------------|------------|----------------------|---------------------------------|
| 0.000          | 7.07       | 0.63                 | 1/ تحليل البيئة الداخلية        |
| 0.000          | 6.89       | 0.41                 | 2/ تحليل البيئة الخارجية        |
| 0.004          | 4.78       | 0.29                 | 3/ صياغة الاستراتيجية           |
|                |            | 0.78                 | معامل الارتباط (R)              |
|                |            | 0.61                 | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) |
|                |            | 36.78                | F                               |
|                |            | 0.000                | Sig F                           |

أولاً: توجد علاقة ارتباط إيجابية قوية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق أهداف وتطلعات الموظفين في المجتمع المدروس. ويتضح ذلك من معامل الارتباط (R) الذي بلغ ١,٧٢. ثانياً، تشير معاملات الانحدار إلى أن أبعاد الإدارة الاستراتيجية ترتبط إيجابياً بتحقيق أهداف وتطلعات الموظفين، وذلك على النحو التالي:

١/ بلغ معامل الانحدار لمتغير تحليل البيئة الداخلية ١,٦٣. وهذا يعني أن قيم تحليل البيئة الداخلية تؤثر بشكل مباشر على تحقيق أهداف وتطلعات الموظفين في المجتمع المدروس. وبالتالي، فإن تغييراً بنسبة ١٠% في تحليل البيئة الداخلية يؤدي إلى تغيير بنسبة ٦,٣% في تحقيق أهداف وتطلعات الموظفين.

٢/ بلغ معامل الانحدار لمتغير تحليل البيئة الخارجية ١,٤١. وهذا يعني أن تحليل البيئة الخارجية يؤثر بشكل مباشر على تحقيق أهداف وتطلعات الموظفين في المجتمع المدروس. وبالتالي، فإن تغييراً بنسبة ١٠% في تحليل البيئة الخارجية يؤدي إلى تغيير بنسبة ٤,١% في تحقيق أهداف وتطلعات الموظفين.

٣/ بلغ معامل الانحدار لمتغير صياغة الاستراتيجية ١,٢٢ (وهذا يعني أن صياغة الاستراتيجية تؤثر بشكل مباشر على تحقيق أهداف وتطلعات الموظفين في المجتمع قيد الدراسة. وبالتالي، فإن تغييراً بنسبة ١٠% في صياغة الاستراتيجية يؤدي إلى تغيير بنسبة ٢,٢% في تحقيق أهداف وتطلعات الموظفين).

٣٢ (يشير هذا إلى وجود تأثير للمتغيرات المستقلة: أبعاد الإدارة الاستراتيجية، والتحليل البيئي، وما إلى ذلك). ثالثاً: كما هو موضح في نتائج الجدول ٤ (التحليل البيئي الداخلي والخارجي، وصياغة الاستراتيجية)، على المتغير التابع (تحقيق أهداف وتطلعات الموظفين)، حيث يبلغ معامل التحديد ١,٦١. تشير هذه النتيجة إلى أن متغير (الإدارة الاستراتيجية) يؤثر على تحقيق أهداف وتطلعات الموظفين بنسبة ٦١%، بينما تؤثر المتغيرات الأخرى عليها بنسبة ٣٩%. وهذا يدل على جودة العلاقة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق أهداف وتطلعات الموظفين.

رابعاً: كما يتضح من نتائج التحليل، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق أهداف الموظفين وتطلعاتهم، وفقاً للاختبار. تشير قيمة  $t(t)$  عند مستوى دلالة ٥%، حيث كانت مستويات الدلالة لجميع معاملات الانحدار أقل من ١,١٥، وقيمة  $F(F = 36.72)$  عند مستوى دلالة ١,١١، إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف الموظفين وتطلعاتهم. لذلك، نستنتج قبول الفرضية الفرعية الثانية للدراسة، والتي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وأبعادها (تحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، وصياغة الاستراتيجية) وتحقيق أهداف الموظفين وتطلعاتهم".

## ملخص نتائج فروض البحث

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### أولاً: مناقشة النتائج:

من خلال تحليل البيانات الميدانية، ونتائج التحليل الإحصائي، ونتائج الإحصاءات الوصفية، واختبار فرضيات الدراسة، توصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات. وفيما يلي أهم هذه الاستنتاجات:

١/ اتضح أن الإدارة الاستراتيجية، بأبعادها المتمثلة في تحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، وصياغة الاستراتيجية، تلعب دوراً هاماً في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة، وهم: الملاك، والموظفون، والعملاء، والموردون لشركة أوجيه المحدودة للسيارات.

٢/ تبين أن تحليل البيئة الداخلية ومكوناتها يساعد في تحديد أهداف أصحاب المصلحة (الملاك، والموظفون، والعملاء، والموردون)، مما يساهم في تحقيق توازن في أهدافهم.

٣/ أظهر تحليل البيئة الخارجية ومكوناتها دورًا هامًا في تحديد أصحاب المصلحة الخارجيين، مما يساعد في وضع أهدافهم، ومن ثم تحقيق هذه الأهداف بطريقة متوازنة.

٤/ تم تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة من خلال صياغة الاستراتيجية، وتحديد رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها، واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة. ٥/ أظهر تحليل البيانات الشخصية للمستجيبين أن غالبيتهم من الذكور، وهو ما يقتضيه طبيعة عمل شركة الهندسة الصناعية.

إضافةً إلى ذلك، تراوحت أعمار غالبية المستجيبين بين ٣١ و ٤١ عامًا، وهو مؤشر إيجابي على الاعتماد على المواهب الشابة. علاوةً على ذلك، كشف تحليل المؤهلات التعليمية للمستجيبين أن غالبيتهم حاصلون على شهادات جامعية ودراسات عليا، مما يدل على جودة تدريبهم الأكاديمي، وبالتالي قدرتهم على تحمل المسؤولية مبكرًا، مما يُظهر قوة مساراتهم المهنية وجودتها. هنا، نود تسليط الضوء على نقطة بالغة الأهمية: الزيادة الملحوظة في الإقبال على البرامج الأكاديمية المهنية، مثل ماجستير إدارة الأعمال ودكتوراه إدارة الأعمال وغيرها، التي تقدمها الجامعات في السنوات الأخيرة. وقد أسهم ذلك في تحسين فهم المشاركين للمتطلبات العلمية، وسدّ الفجوة بين مؤسسات التعليم العالي والمنظمات والشركات. باتت اللغة العلمية الآن أكثر سهولة في الفهم في هذه المؤسسات، على عكس الماضي حيث كان الوصول إلى المعلومات والبيانات أكثر صعوبة. وهذا مؤشر هام على أن هذه البرامج قد حققت هدفها المنشود في تعزيز أساليب الإدارة العلمية والمتخصصة في بيئة العمل. ويتضح ذلك جليًا من خلال العلاقة التي كشف عنها التحليل بين المسمى الوظيفي والمؤهلات الأكاديمية والتخصص الأكاديمي. ٦/ بناءً على ما سبق، لم نجد أي صعوبة لدى المشاركين في فهم الدراسة والبيانات المطلوبة منهم. وهذا يؤكد صحة الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة ومتغيراتها، كما تم تأكيده أيضًا من خلال قياس معامل الارتباط بين محاور الدراسة، والتحليل الإحصائي، والاختبارات والمقاييس الإحصائية. وبالتالي، تقيس جميع أبعاد الأداة ما صُممت لقياسه، مما يُثبت صحة جميع فرضيات الدراسة ويؤكد الفرضية الرئيسية: (يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة). ١/ أظهرت الدراسة أن الشركة مهتمة بعملية التخطيط الاستراتيجي.

٢/ أظهرت الدراسة أن غالبية المشاركين أقرّوا بمعرفتهم بأصحاب المصلحة.

٢/ خلصت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورًا هامًا في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة.

١١/ لوحظ من الدراسة أن تحليل البيئة الداخلية يوفر معلومات وبيانات تُفيد عملية التخطيط الاستراتيجي.

١١/ اتضح من الدراسة أن تحليل البيئة الداخلية يُساعد في تحديد أهداف أصحاب المصلحة الداخليين.

١٢/ أظهرت الدراسة اتفاقًا على أن الهيكل التنظيمي يُلبي متطلبات التخطيط الاستراتيجي. أظهرت الدراسة أن موارد الشركة المتاحة تلبي متطلبات التخطيط الاستراتيجي، إلا أن هذا المستوى كان متوسطًا مقارنةً بالأهمية العالية نسبيًا للمحاور والبيانات الأخرى.

١٣/ كشفت الدراسة أن تحليل البيئة الخارجية يُسهم في فهم القدرة التفاوضية للمشتريين والموردين، مما يُقدم دليلًا على أن التخطيط الاستراتيجي يُراعي العملاء والموردين كأصحاب مصلحة رئيسيين في الشركة.

١٤/ أظهرت الدراسة أن تحليل البيئة الخارجية يُساعد في تحديد أهداف أصحاب المصلحة الخارجيين.

١٥ / أظهرت الدراسة أن تحليل البيئة الخارجية يُساعد في فهم تأثير البيئة العامة (السياسية والاجتماعية والاقتصادية والقانونية والتكنولوجية والبيئية) على الشركة.

١٦ / كشفت الدراسة أن تحقيق أهداف أصحاب المصلحة يُعزز فرص تحقيق أهداف الشركة العامة.

١٧ / كشفت الدراسة أن الخطة الاستراتيجية للشركة تُراعي أهداف جميع أصحاب المصلحة.

١٨ / أظهرت الدراسة أن رسالة الشركة تُجسد تطلعات أصحاب المصلحة.

١٩ / كشفت الدراسة أن مستوى الموافقة على أن الشركة تحدد أهدافها السنوية بناءً على الخطة الاستراتيجية كان متوسطاً، مما يشير إلى نقص في وعي الموظفين بمدى توافق الأهداف السنوية مع الخطة الاستراتيجية.

٢٠ / أظهرت الدراسة أن الموظفين يشاركون في عملية التخطيط الاستراتيجي للشركة. وهذا يُضيف بُعداً آخر لجودة اختبار فرضيات الدراسة حول وعي الموظفين وفهمهم لعملية التخطيط الاستراتيجي، لا سيما وأن الدراسة أظهرت أيضاً أن أهداف الشركة معروفة لجميع الموظفين.

تتفق هذه الدراسة مع ما تضمنه مرجع (العامري والغالبي، الإدارة والأعمال) من حيث التأكيد على أهمية توظيف الأساليب الإدارية العلمية والتخصصية في رفع كفاءة الأداء التنظيمي، وهو ما يدعم منطق دراستنا في أن جودة التطبيق الإداري والملاءمة التنظيمية تُسهم في تحسين فعالية الإدارة الإستراتيجية وتحقيق أهداف متعددة لأصحاب المصلحة.

تتفق هذه الدراسة مع ما ورد في النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من تركيز على إدارة المنظمة بصورة شمولية، بما يشمل الاهتمام بالنتائج، وبالعمليات، وبالأطراف المعنية (أصحاب المصلحة)، بما يدعم نتيجة الدراسة حول أن **عملية التخطيط الإستراتيجي** تُسهم في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

### جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي

تتفق هذه الدراسة مع مرجع (جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي) من حيث منهجية بناء أدوات القياس وضمان الصدق والثبات، وبخاصة التأكيد على أن قياس صدق الاتساق الداخلي والتحقق الإحصائي للأداة من عناصر جودة البحث، وهو ما يتسق مع ما توصلت إليه الدراسة بخصوص تحقق صدق الاتساق الداخلي ومحاور الدراسة.

### زاهر الرمحي: التخطيط والرقابة المالية

تتفق هذه الدراسة مع ما ورد في (زاهر الرمحي، التخطيط والرقابة المالية) من أن التخطيط—بصورة عامة—يمثل مدخلاً أساسياً لتوجيه الموارد وتحسين نتائج المنظمة، وهو ما يعزز تفسير نتائجنا حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة، وكذلك أهمية ملاءمة الموارد والهيكل التنظيمي لتطبيق التخطيط.

### شارلز وجاريت: الإدارة الإستراتيجية (ترجمة دار المريح)

تتفق هذه الدراسة مع (شارلز وجاريت، الإدارة الإستراتيجية) من حيث مركزية تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) ضمن متطلبات الإدارة الإستراتيجية، وهو ما ينسجم مباشرةً مع نتائج الدراسة حول أن:

- تحليل البيئة الداخلية يوفر معلومات تُفيد التخطيط،
- تحليل البيئة الخارجية يُساعد على تحديد عوامل مثل القوة التفاوضية للموردين والمشتريين،
- وأن ذلك يرتبط بوضع أهداف أصحاب المصلحة.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة) علي سالم شهاب أحمد، ٢٠١١ (من حيث التركيز؛ إذ ركزت الدراسة السابقة على قياس رضا بعض أصحاب المصلحة بوصفه متغيرًا تشغيليًا/ميدانيًا، بينما ركزت هذه الدراسة على دور الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة من خلال مدخلات مثل تحليل البيئة الداخلية والخارجية ومواءمة الهيكل والموارد مع أهداف الأطراف المعنية.

## المراجع

### اولا : المراجع باللغة العربية

#### ١ / الكتب :

١. العامري ، الغالبي ، الإدارة والأعمال (عمان ، دار وائل ، مكتبتنا العربية ، الطبعة الثانية ٢٠٠٨ .)
٢. المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، النموذج الأوروبي للتميز (بروكسل ، النسخة العربية، ٢٠١٣ م)
٣. شارلز و جاريث ، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد عبد المتعال (الرياض : دار المريخ للنشر ، ٢٠٠١) ص ٤٢
٤. نبيل محمد مرسى وأحمد عبد السلام سليم، الادارة الاستراتيجية (الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ٢٠٠٧، م) ص ١١
٥. عمر أحمد عثمان المقلي، الادارة الاستراتيجية، (الخرطوم: مطابع العملة ٢٠٠٢ م) ، ص ٤٥

#### ثانيا/ الرسائل العلمية:

١. أبو بكر محمد الحسن، التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الكفاءة والفعالية في المنظمات: دراسة حالة شركة شيكان، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، ٢٠١١.
  ٢. جعفر بشارة إبراهيم عمر، التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء: دراسة حالة البنوك التجارية في السودان، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، ٢٠١٦. ٣. حواء محمد حامد محمد، دور التخطيط الاستراتيجي في أداء الموارد البشرية في البنوك السودانية: دراسة حالة فروع البنوك في ولاية شمال دارفور، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٦.
  ٤. أمل أحمد محمد الأمين، التخطيط الاستراتيجي وأثره على كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي: دراسة حالة الخطوط الجوية السودانية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١١.
  ٥. عبد الناصر عبد الله محمد عيسى، ال أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة لسواتيل، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٢.
- ٢ / مراجع اللغة الإنجليزية

1...DividF , Conceptual Strategic Management , Mercill Publishing Co. Ohio 1989.

2. Higgins M .& W. Vincze , (1993) , Strategic Management and Organization Policy ,( Chicago , Dryden.)
3. <https://hrdiscussion.com/hr110227.html>.
4. Higgins M .& W. Vincze , (1993) , Strategic Management and Organization Policy ,( Chicago , Dryden P.

## الملاحق الاستبيان

### المعلومات الشخصية

الاسم:-----

السن:-----

العنوان:-----

الجنس :

☐ ذكر ☐

☐ أنثى ☐

المستوى الدراسي :

☐ ابتدائي ☐

☐ متوسط ☐

- ☐ ثانوي
- ☐ جامعي
- ☐ دراسات عليا

### أسئلة الاستبيان

١. هل أنت موظف في شركة أوجيه المحدودة؟
  - ☐ نعم
  - ☐ لا
٢. إذا كان جوابك لا، يرجى تحديد نوع العلاقة مع الشركة:
  - ☐ عميل
  - ☐ شريك
  - ☐ مستثمر
  - ☐ مورد
  - ☐ آخر (يرجى التحديد)
٣. كيف تقيم فعالية الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف الشركة؟
  - ☐ ممتازة
  - ☐ جيدة
  - ☐ متوسطة
  - ☐ ضعيفة
٤. ما مدى احترام الإدارة لاحتياجات أصحاب المصلحة؟
  - ☐ دائماً
  - ☐ غالباً
  - ☐ أحياناً
  - ☐ نادراً
٥. ما هي الأهداف الأكثر أهمية لأصحاب المصلحة في رأيك؟
  - ☐ الربحية
  - ☐ النمو والتوسع
  - ☐ الاستدامة
  - ☐ الخدمة المجتمعية
٦. كيف ترى قدرة الإدارة على معالجة تضارب المصالح بين أصحاب المصلحة؟
  - ☐ جيدة جداً
  - ☐ جيدة

٧. كيف تقيم مستوى التواصل بين الإدارة وأصحاب المصلحة؟
- ☐ متوسط
  - ☐ ضعيف
  - ☐ ممتاز
  - ☐ جيد
  - ☐ متوسط
  - ☐ ضعيف
٨. ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه الإدارة في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة؟
- ☐ قلة الموارد
  - ☐ عدم التواصل الفعال
  - ☐ تضارب المصالح
  - ☐ أخرى (يرجى التحديد)

٩. ما هي الفرص المتاحة لتحسين أداء الإدارة في هذا المجال؟
- ☐ تطوير استراتيجيات جديدة
  - ☐ تعزيز الشفافية
  - ☐ تحسين التواصل
  - ☐ أخرى (يرجى التحديد)
١٠. هل لديك أية تعليقات أو اقتراحات إضافية حول دور الإدارة الاستراتيجية في التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة؟

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe5EYJsou4zsQdsei2TWWHbzd3SSwZlaKaPjJBlsnmttNMeXg/viewform?usp=publish-editor>

