

أثر الإدارة الإستراتيجية على تسويق المنتجات الصناعية الثقيلة في السودان: دراسة حالة شركة جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة

رحمه الحاج محمد الحاج (*)

محمد نور الطاهر أحمد عبد القادر (**)

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإستراتيجية على تسويق المنتجات الصناعية الثقيلة في السودان (دراسة حالة شركة جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة). وذلك من خلال دراسة تأثير تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في العمليات التسويقية بصفة خاصة والإدارية الأخرى بصفة عامة في الشركة وتوضيح العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وبين تسويق وتسعير وترويج وتوزيع وتطوير المنتجات فيها وتحديد وجود تأثير عليها أم لا. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام اختبار كاي^٢ وقيمة معامل التوافق (ق ر) لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود إثبات صحة فرضيات الدراسة ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة وتم تحديدها من خلال مربع كاي^٢ وقيمة معامل التوافق (ق ر). كما أوصت الدراسة بوضع خطط إستراتيجية طويلة المدى للشركة. وضرورة الاهتمام بإشراك العاملين في مختلف المستويات الإدارية في وضع هذه الاستراتيجيات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية- الإدارة الإستراتيجية- التسويق - تسويق المنتجات الصناعية الثقيلة.

The Impact of Strategic Management on The Marketing of Heavy Industrial Products in Sudan: Case Study Giad Auto and Truck Co., Ltd.

Rahma Al-Haj Mohammad
Mohammadnour Al-Tahir Ahmed

Abstract: This study aimed to investigate the effect of strategic management on marketing of heavy industrial products in Sudan (Case Study Giad auto and truck Co., Ltd.), Through the study of the effect of the application of the concept of strategic management in marketing operations, in particular, and other administrative generally in the company and clarify the relationship between strategic management and the marketing and pricing, promotion and distribution and product development, identifying the existence of the effect it or not. The study also used the statistical analysis method by utilizing the Statistical Package for the Social Sciences program to analyze the data and test the research hypotheses, and value of the compatibility factor (s t) to clarify the relationship between the variables of the study. The study found the presence validate hypotheses of the study and the presence of a statistically significant relationship between the independent variable and the dependent variables were determined by chi-square (x^2) and the value of the coefficient of compatibility (s t). The study also recommended the development of a long-term strategic plans for the company. And the need for attention to the involvement of employees in various levels of management in the development of these strategies.

Keywords: strategic, strategic management, marketing, marketing of heavy industrial products.

(*) أستاذ التسويق المساعد بقسم إدارة الأعمال- كلية العلوم الإدارية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وكلية العلوم الإدارية، جامعة أمدرمان الإسلامية بالسودان. rahama.elhag@gmail.com
(**) أستاذ التسويق المساعد بقسم إدارة الأعمال- كلية العلوم الأدب- رنية، جامعة الطائف وكلية العلوم الإدارية، جامعة أمدرمان الإسلامية بالسودان. mnour2626@gmail.com

المقدمة:

تواجه مؤسسات الأعمال في هذا العصر العامة أو الخاصة، إنتاجية كانت أم خدمية تحديات كبيرة، وذلك للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام كل ذلك وجدت هذه المؤسسات إن الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها تقف عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة. مما حتم عليها التفكير في استخدام الأساليب الإدارية المعاصرة حتى تمكنها من مواجهة هذه التغيرات.

ونجد أن القائمين على أمر هذه المؤسسات وجدوا ضالتهم في أسلوب الإدارة الإستراتيجية لما يمثله من منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة. ويتسم كذلك بعملياته ووسائله القادرة على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة ومساعدتها في تطوير أدائها.

(لذلك كله تبنت معظم مؤسسات الأعمال في البلدان المتقدمة وبعض البلدان النامية هذا الأسلوب في إدارة نشاطاتها الإدارية المختلفة وكان له الأثر الكبير في حصولها على التفوق والريادة وخلق ميزات تنافسية تميزها في سوق العمل).

والمؤسسات السودانية على غرار المؤسسات الإقليمية والعالمية، سعت إلى ممارسة الإدارة الإستراتيجية على مختلف أنشطتها، بهدف الرقي باقتصادها الوطني وتحقيق أهداف التنمية (المقلي، ٢٠٠٢).

يمكن وصف الإدارة الإستراتيجية بأنها المدخل الموضوعي والمنطقي وكذلك مدخل الأنظمة لاتخاذ القرارات الرئيسية في المنظمة، حيث تحاول الإدارة الإستراتيجية أن تنظم المعلومات الكمية والكيفية بطريقة تسمح بالتوصل إلى القرارات الفعالة.

مشكلة البحث:

تعد الإدارة عنصراً هاماً في تطوير المجتمع فهي تعمل على استغلال طاقاته المتوافرة لتحقيق أهدافه المطلوبة. ويظهر هذا جلياً عند النظر لأي تقدم في أي بلد من بلدان العالم التي حدث فيها نمو وتطور. ونجد أن الاهتمام بالإدارة كان السبب الرئيسي فيه.

ومع التغير المتسارع وسرعة انتشار المعلومات وجد معظم المشتغلين والباحثين في مجالات الإدارة المختلفة انه لا بد من إدارة المؤسسات بشكل واعي وهادف يمكن من تحقيق الأهداف والمهام التي أنشئت من أجلها هذه المؤسسات. ونجد أن كل ذلك الاهتمام أوجد ما يعرف بالإدارة الإستراتيجية والتي قامت على العمل على رفع جودة العمليات الإدارية في المؤسسات المختلفة. وذلك من خلال القيام بتحديد رؤيتها المستقبلية وغاياتها في المدى البعيد وتحديد الفرص والمخاطر، ومكافئ القوة والضعف للمساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتقييمها. (عوض، ٢٠٠٢)

لكل ذلك نجد أن هناك ضعفاً ظاهراً في ممارسة المؤسسات السودانية في إتباع مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها بما يتماشى مع واقع السودان الذي يشهد تقلبات اقتصادية وسياسية واجتماعية في العقود الأخيرة.

ونظراً للأهمية البالغة بالإدارة الإستراتيجية ومدى تأثيرها على استقرار المؤسسات السودانية، ومن أجل تطويرها من خلال المستجدات العصرية الحديثة والعمل على معالجة مشكلة عمليات تسويق المنتجات والآثار المترتبة على الأداء بما يوفر للإدارة العليا فرصة وضع الاستراتيجيات التي تساعد الشركة في مواجهة التحديات التي تواجهها حالياً. واستناداً على ذلك نطرح المشكلة التالية: ما مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات السودانية بصورة عامة ومجموعة جياذ الصناعية خاصة ؟ وما هو أثرها في تسويق منتجات السيارات بشركة جياذ؟

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١/ دراسة أهمية دور القائد الإداري الإستراتيجي لوضع الخطط الإستراتيجية وتنفيذها.
- ٢/ بحث أهمية الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي لمنظمات الأعمال.
- ٣/ معرفة أهمية الجودة القياسية للمنتجات بغرض تحقيق المنافسة العالمية.
- ٤/ اقتراح الحلول لمعالجة المشاكل التي تعترض الإدارة الإستراتيجية على تسويق منتجات الشركة.

أهمية البحث:

تمثل هذه الدراسة إحدى المجالات لدراسة أثر الإدارة الإستراتيجية على تسويق منتجات شركة جياذ للصناعات وإن كانت هناك دراسات في الإدارة الإستراتيجية. كما تجري هذه الدراسة في وقت يواجه فيه السودان ضمن العالم النامي تحديات العولمة التي بدأت بالفعل وآلياتها الرئيسية منظمة التجارة العالمية، وفي وقت استخدمت فيه أساليب جديدة للتسويق مثل التجارة الإلكترونية أو التسويق عبر الإنترنت، كما تنبع أهمية هذه الدراسة في أنها قد توفر معلومات قد تساعد الباحثين وواضعي السياسات في هذا المجال.

فروض البحث:

يهدف البحث إلى اختبار الفروض التالية:

- ١/ هناك علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتسويق منتجات شركة جياذ للسيارات.
- ٢/ هناك علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتسعير المنتجات في شركة جياذ للسيارات.
- ٣/ هناك علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وترويج المنتجات في شركة جياذ للسيارات.
- ٤/ هناك علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتوزيع المنتجات في شركة جياذ للسيارات.
- ٥/ هناك علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتطوير المنتجات في شركة جياذ للسيارات.

مجتمع البحث:

استخدم في هذا البحث أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة. والذي يتكون من (١٠٠) مفردة تشمل الإدارة العليا لمجموعة شركات جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة (الشركة القابضة) ومساعد المدير العام، مدراء الشركات التابعة ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام في الشركة القابضة والشركات التابعة.

الإطار النظري

مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابةً للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة. وتستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategos والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها. (ادريس والمرسي، ٢٠٠٦)

حيث عرف Ansoff الإدارة الإستراتيجية بأنها "تصور المنظمة عن العلاقة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها". (Ansoff, 1998)

ويشير Andrews إلى الإستراتيجية على أنها "الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن النقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في ذات الوقت". (Andrews, 1987)

أما Thompson و Strickland فيعرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها". (Strickland & Thompson, 1997)

ومن التعريفات الأنفة الذكر يتضح أن الإدارة الإستراتيجية تنطوي على بعض المهام الرئيسية الواجب القيام بها هي:

- صياغة رسالة المنظمة والتي تتضمن عبارات هامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.
- تنمية صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.
- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
- تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية.
- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
- تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة.
- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة
- بالمهام، الأفراد، الهياكل، التكنولوجيا، وأنظمة الحوافز.
- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة بالمعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

المكونات الرئيسية للإدارة الإستراتيجية:

١/ الإستراتيجية Strategy:

انبثق مفهوم الإستراتيجية من مصدرين رئيسيين هما: علم الإستراتيجية العسكرية ونظرية المباريات (Game Theory) باعتبار أنهما يشكلان الأساس العلمي لمفهوم ومعنى الإستراتيجية. لقد استخدم لفظ الإستراتيجية منذ قرون طويلة، ويرجع الاستخدام الأصلي لكلمة الإستراتيجية (Strategy) إلى المجال العسكري فهي مأخوذة من اللغة اليونانية القديمة، ومشتقة من كلمة (Strategos) وتعني الجنرال أو القائد العسكري. أي كيف يستخدم القائد (الجنرال) القوة المتاحة له من مهارات سلوكية وسيكولوجية لضمان النصر في الحرب. (Miner, & Georga, 1997)

وعلى نفس النهج نجد أن قاموس أكسفورد يبين معنى الإستراتيجية على أساس الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة. وتطور مفهوم الإستراتيجية وانتقل من التراث العسكري إلى منظمات الأعمال، وأيضاً عرفت الإستراتيجية بأنها تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل وليس وصول المنظمة إلى هذا الوضع

وهي الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهها، وتتصل هذه الخيارات بمجال المنتجات أو الخدمات والأسواق والقرارات الهامة والنمو العائد وتخصيص الموارد في المنظمة. (Tregoe, & Zimmer man, 1980)

٢/ التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning:

التخطيط الإستراتيجي هو عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والإستراتيجيات الموضوعية. ويمثل التخطيط الإستراتيجي العملية التخطيطية طويلة المدى التي يتم إعدادها بصورة رسمية لتحديد وتحقيق أهداف المنظمة. (المقلي, ٢٠٠٢)

مما سبق يمكن القول إن التخطيط الإستراتيجي يتميز بثلاث خصائص رئيسية هي: أولاً: يركز التخطيط الإستراتيجي على ضرورة تطوير خطة شاملة للمنظمة ككل، وليس التخطيط لقسم أو إدارة معينة بالمنظمة.

ثانياً: يقوم هذا المفهوم على الاعتبارات طويلة المدى وليس الاعتبارات قصيرة المدى. ثالثاً: يركز المفهوم على ضرورة وضع إجراءات رسمية للتخطيط الإستراتيجي والذي يعمل بالتزامن مع وضع الميزانيات للمدى القصير، فالأهداف والإستراتيجيات والخطط تدرج في وثائق المنظمة وتراجع بصورة دورية ويتم الاستفادة فيها من خبرات (خبراء) متفرغين أو متعاونين لتنسيق العملية التخطيطية.

٣/ الأهداف Objectives:

تعتبر الأهداف وتحديدها بصورة معقولة ركناً أساسياً في العملية الإدارية في كافة أشكالها وعلى كافة مستوياتها وذلك لأن الأهداف تحدد الاتجاه الذي تسير فيه المنظمة وتبنى عليها الإستراتيجيات والسياسات والخطط، كما أن وضوح الأهداف يوفر أساساً قوياً لتطوير المعايير اللازمة لتقييم أداء المنظمة وتحديد الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر، حيث أن نجاح المنظمة يقاس بمدى تحقيقها لأهدافها بالكفاءة والفعالية المطلوبتين. وعرف الهدف بأنه أمل تسعى المنظمة إلى تحقيقه في الأجل الطويل وبمعنى آخر الهدف ما تريد المنظمة تحقيقه. (ابوقحف, ١٩٩٧)

٤/ رسالة المنظمة Mission:

وتعرف رسالة المنظمة بأنها تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، ورسالة المنظمة هي صياغة لفظية لغرض توضيح التوجه/التوجهات الأساسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية. وتساعد رسالة المنظمة في الآتي:

- أ- تحديد الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة.
- ب- تحديد النوعية الاجتماعية أو القانونية للمنظمة.
- ج- تحديد الفلسفة العامة للمنظمة تجاه العملاء، والمجتمع، والمنتجات أو السلع والخدمات التي تقدمها، القوى العاملة، وأطراف التعامل الأخرى والنظرة للمستقبل.
- د- الربط بين الوظيفة أو المسؤوليات الاجتماعية للمنظمة وأهدافها وغاياتها الرئيسية. (السيد, ١٩٩٣)

مراحل الإدارة الإستراتيجية

تمر الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في مجملتها عملية معالجة ذات خمس خصائص أساسية:

أولاً: لا يمكن البدء في مرحلة ما قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.

ثانياً: إن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.

ثالثاً: أن مشاكل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها. فالتغيير في الرسالة يؤثر على تغيير مفهوم البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي سوف يتم تقييم كل منهما، كما أن نتائج تقييم البيئة قد يؤدي إلى تغيير الرسالة.

رابعاً: إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة. فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية.

خامساً: أنه ينبغي النظر للإدارة الإستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

وتتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاثة مراحل أساسية هي:

١/ مرحلة التصميم (الصياغة):

ويطلق عليها مرحلة التخطيط الإستراتيجي، وتهتم بوضع الرسالة وتقييم البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع أهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية والاستراتيجيات الوظيفية. ويلاحظ إن رسالة المنظمة تحدد البيئة التي سوف يتم تجميع المعلومات عنها في نفس الوقت فإن اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال عملية التغيير يمكن أن تؤدي إلى تغيير رسالة المنظمة وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات اختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها وينبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث أن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات وبيع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة والبحوث التي سوف تجرى والموارد التي سوف تستخدم. (عوض، ٢٠٠٣)

٢/ مرحلة التطبيق:

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل في الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنظمة المختلفة كأنظمة المعلومات وتحديد الإجراءات وتغيير مفهوم الأنشطة واهتماماتها وتحديد خصائص القوى العاملة وتوزيعها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات. وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة. ولعل أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة ومبتكرة وليست تقليدية. (المرجع السابق)

٣/ مرحلة التقييم:

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية، واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الإستراتيجية. وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق

أهدافها. ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات أو لتغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات، وذلك بالقدر الذي يلزم لتحقيق التوازن في الأداء..(المرجع السابق)

نبذة عن مجموعة شركات جيايد لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة:

تأسست المجموعة في عام ١٩٩٣م وفق رؤية تجعل منها كبرى المجموعات الصناعية في الإقليم، رسالتها العمل والمبادرة لتطوير المقدرات والاستغلال الأمثل للإمكانات دفعا لمسيرة التنمية وتحقيق إستراتيجية الدولة الهادفة لاستكمال بناء أمة سودانية موحدة آمنة ومتطورة. يغطي نشاط المجموعة معظم مجالات الإنتاج الصناعي وتتخصص في توطين الصناعات والتقنية الحديثة بالتركيز علي الصناعات الهندسية من الآليات الثقيلة والمركبات والطيران والتعدين والصناعات المعدنية والصناعات الإلكترونية. يعتبر افتتاح مدينة جيايد الصناعية في ٢٦ أكتوبر ٢٠٠٠م نقطة تحول في تاريخ المجموعة. وكانت الدراسات الفنية والجدوى الاقتصادية لهذه المدينة قد بدأت في يونيو ١٩٩٦م ووضع حجر الأساس في مارس ١٩٩٧م، وبدأ العمل فعلياً في أعمال المنشآت المدنية والبنيات التحتية من طرق ومحطات كهرباء وتنقية المياه في يوليو ١٩٩٧م.(جيايد للسيارات دليل الجودة دت)

وتقع مدينة جيايد الصناعية على الضفة الغربية للنيل الأزرق على مساحة ٥٠ كيلو متر جنوب مدينة الخرطوم في محافظة الكاملين ولاية الجزيرة مساحة المدينة حوالي ١٥ كيلو متر مربع. وتتكون المدينة من قسمين مدينة صناعية وسكنية، المدينة الصناعية تتكون من قطاع الصناعات المعدنية وقطاع المتحركات وقطاع إداري.(المرجع السابق).

• الرؤية: أن تكون جيايد من كبرى المجموعات الصناعية في أفريقيا.

• الرسالة: إننا في مجموعة جيايد الصناعية نسعى لقيام النهضة الصناعية والتقنية الشاملة في البلاد، وأن نصبح من رواد الصناعة في المنطقة بتقديم منتجات ومشروعات متطورة لدعم الاقتصاد الوطني.

تنتج المجموعة الشاحنات والمقطورات والبلدوزرات، عربات السكك الحديدية، عربات الإطفاء، عربات إصاح البيئة، الجرارات والمعدات الزراعية، العيادات البشرية والبيطرية المتحركة والسيارات نصف النقل إضافة إلى سيارات الصالون والبيك أب. كما تنتج المجموعة المعادن والمصنوعات المعدنية مثل الكابلات والأنابيب لمختلف الاستخدامات. ولقد خطت المجموعة خطوات مقدرة حيث تقوم بتصنيع وتجميع طائرات التدريب والرش الزراعي والمهام الأخرى كما تقوم بتصنيع أجهزة الليزر والبصريات، أجهزة الرؤية بكافة أنواعها، الأجهزة الإلكترونية ومعدات الاتصال ومعدات الري الحديثة، المعدات والأجهزة الكهربائية، أنابيب الألياف الزجاجية، المنتجات البلاستيكية، معدات وآليات التخزين، مواد التغليف والبطاريات السائلة والأثاث والمعدات الطبية والتعليمية. تقدم المجموعة خدماتها المتميزة في العديد من المجالات الحيوية مثل البترول والنقل الجوي والبحري والنهري وصيانة الطائرات بكافة أنواعها حسب المعايير والمواصفات العالمية، إضافة إلى الدعم اللوجستي والتأهيل والتدريب ومنح رخص الطيران في مجالات القيادة، الهندسة، الملاحة والضيافة الجوية. وتهتم المجموعة بتقديم خدمات المعلومات والمعلوماتية والخدمات الاستشارية في مجال الإنشاءات والصناعة وإعداد دراسات الجدوى والدراسات الفنية والحلول المتكاملة. وان شركات المجموعة حاصلة على شهادة الأيزو ٩٠٠١-٢٠٠٠ منذ العام ٢٠٠٣م.(جيايد للسيارات: المركز الإعلامي).

الدراسات السابقة:

١/ دراسة (غراب، ١٩٩١) بعنوان: (القيادة ورؤية مدير الإدارة العليا السعودي لمحتوى الإدارة الإستراتيجية، دراسة ميدانية في مدينة الرياض). هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أنماط القيادة السائدة بين المديرين الاستراتيجيين في منشآت الأعمال السعودية الهادفة لتحقيق الربح، وتحليل مقوماتها؛ لتحديد العوامل الأساسية التي تختص بكل نمط منها، وكذلك التعرف على مدى إدراك هؤلاء المديرين للمفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية، ومدى اختلاف ذلك من صناعة لأخرى، ومدى أخذهم بهذه المفاهيم. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- معظم المنشآت بنسبة (٦٥.٤%) تمارس الإدارة الإستراتيجية بصورة جزئية ونسبة (٢١%) منها بصورة شاملة أو مكثفة.
- وجود اعتقاد عام وواسع بضرورة وأهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للمديرين.
- أهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية، والأخذ بمفاهيمها تختلف باختلاف الصناعة والمعايير الذي تأخذه الإدارة وخاصة المعايير غير المالية التي يصعب التعبير عنها بصورة كمية والتي تتأثر بدرجة تقاؤل أو تشاؤم المدير بالنسبة للمنافسين. وأوصت الدراسة بأهمية ضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنشآت السعودية وذلك لدورها في ضمان الربح وتزايد، ونمو المنشأة وتطورها.

٢/ دراسة (Thomas & Wheelen, 1998) بعنوان: (أثر الاتجاه الاستراتيجي على الإنتاجية الربحية). هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتجاه الاستراتيجي في الإدارة، وأثره على الربحية والإنتاجية. وتوصلت الدراسة إلى أن شركات الأعمال التي تطبق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية قد أظهرت تحسناً ملموساً في المبيعات الربحية والإنتاجية، مقارنة بشركات ليس لديها أنشطة تخطيطية منتظمة، وأنه حتى (٨٠%) من التحسن الممكن في ربحية الشركة تم تحقيقه من خلال التغيرات في الاتجاه الاستراتيجي للشركة. وقد أظهر المسح أن أعلى ثلاثة فوائد في الترتيب نتيجة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية للشركة هي:

- إدراك أوضح للرؤية المستقبلية الإستراتيجية للشركة.
- تركيز أقوى على كل ما هو مهم من الناحية الإستراتيجية.
- فهم أفضل للبيئة سريعة التغير والتصرف حسبها.

٣/ دراسة (عبد، ١٩٩٩) بعنوان: (الإدارة الإستراتيجية: أهميتها وضرورتها في مواجهة تحديات التنمية في الجمهورية اليمنية). هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز مشكلات ومعوقات التنمية، والتعرف عن طريقها على الوضع الاقتصادي والاجتماعي بصورة عامة وإبراز أهمية الإدارة الإستراتيجية وشروط نجاحها، وتوصلت إلي أن أهم معوقات التنمية (الفجوة بين معدلات النمو الاقتصادية ومعدل النمو السكاني) وذلك من حيث التوزيع والتركيب السكاني والخصائص النوعية للسكان، وكذلك (الغذاء والأمن الغذائي) والمتمثلة في عدم إمكانية تحقيق اكتفاء ذاتي على المدى القريب والمتوسط، وعدم قدرة الموارد المالية المتاحة على تأمين الغذاء، وكذلك (مشكلة المياه) المتمثلة في نوعية المياه وتلوثها. وأكدت الدراسة أن مشكلات ومعوقات التنمية إجمالاً لا تشكل دوافع حقيقية نحو التفكير في الإدارة الإستراتيجية فحسب، بل من الصعب تجاوزها ومواجهتها دون فعل استراتيجي مناسب وإدارة إستراتيجية فاعلة. أي يجب أن يكون المدخل الاستراتيجي أساساً للقيام بالإصلاحات وتحقيق الأهداف.

٤/ دراسة (الغزالي، ٢٠٠٠) بعنوان: (الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية). هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية

بمفهوم الإدارة الإستراتيجية ودرجة ممارستها في تلك المؤسسات، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية والعوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع هذه الخطط واتجاهات المديرين (إدارة عليا) نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي. وتوصلت إلي الأتي:

- لدى (٥٧.٣%) من مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية فهم صحيح ووعي بمفهوم الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، بينما لدى نسبة كبيرة بلغت (٤٢,٧%) غموض أو عدم وضوح في مفهوم الإدارة الإستراتيجية.
- تقوم المؤسسات العامة الأردنية بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لفقرات هذا المجال (٣,٣٩).
- لدى مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية اتجاهات إيجابية نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته حيث بلغ معامل الارتباط " ٠.١٩ ".
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة " ٠.٠٥ " بين اتجاهات المديرين نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٢١).

٥/ دراسة (Bonn, 2001) بعنوان: (تطوير الفكر الإستراتيجي كأساس للمنافسة). هدفت الدراسة إلى التعرف على الفكر الإداري الإستراتيجي، ومدى الإبداع الذي يكمن في القدرة على الإدارة مع الظروف البيئية المتغيرة، مما يزيد من قدرة المنظمة على النمو والبقاء، كما هدفت الدراسة إلى إظهار أهمية الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في إدارة المؤسسات، وذلك بما تحققه من إبداع وقدرة على التنبؤ بالمتغيرات التي تطرأ على البيئتين (الداخلية والخارجية). وخلصت الدراسة إلى أن الفكر الإداري الاستراتيجي يجب أن يبحث على مستويين وهما مستوى الفرد ومستوى المنظمة. ولقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي تحقق التكامل بين هذين البعدين سوف توجد الأساس لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

٦/ دراسة (حسين، ٢٠٠١) بعنوان: (القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجيه الإستراتيجي الجامعي). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية لجامعتي عدن وصنعاء في اليمن في صياغة التوجيه الإستراتيجي الجامعي، وخصائص دور القيادة الإستراتيجية الأكاديمية والإجراءات وصياغة التوجيه الإستراتيجي لدى الجامعتين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج والتي كان من أهمها:

- إن التوجيه الإستراتيجي في صياغة الأهداف لدى إدارتي جامعة عدن أكبر إيجابية منه لدى إدارتي جامعة صنعاء.
- إدارتي جامعة عدن هم أكثر توجيهها إستراتيجيا لعملية التنفيذ للأهداف الإستراتيجية للجامعة من إدارتي جامعة صنعاء.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء إدارتي جامعة عدن و أداء إدارتي جامعة صنعاء في التوجيه الإستراتيجي للتقويم والرقابة بنسبة تتراوح (٧٠.٨ - ٥١.٤) بالنسبة لجامعة عدن في حين تتراوح بين (٥٣-٤٤) بالنسبة لآراء إدارتي جامعة صنعاء.
- رغم أن التوجه أكثر لصالح جامعة عدن إلا أنه لم يصل إلى درجة الطموح المطلوب في عملية التوجه. وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة التوجه الإستراتيجي في صياغة الأهداف من قبل إدارتي جامعة صنعاء.

٧/ دراسة (Brennan, 2003) بعنوان: (الإدارة الإستراتيجية والتسويق والقوى البشرية في كليات التعليم العالي). هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى تطبيق التسويق الفعال في قطاع التعليم العالي في (بريطانيا)، وتقييم درجة التكامل بين الوظائف الإستراتيجية وبشكل خاص بين التسويق وإستراتيجية إدارة القوى البشرية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك سوء في التقدير لأهمية التسويق الفعال وإدارة القوى البشرية، وسوء التقدير للميزات التي يمكن الحصول عليها من خلال التكامل بين التسويق وإستراتيجيات القوى البشرية وتكاملهم جميعاً من ناحية الإدارة الإستراتيجية والجودة. وأوصت الدراسة بضرورة التكامل الفعال بين إستراتيجيات التسويق وإستراتيجيات القوى البشرية.

٨/ دراسة (Seibert, 2004) بعنوان: (تحديد الإدارة الإستراتيجية للاستشارة الفاعلة الضرورية للمشاريع الصغيرة وتطوير المراكز التقنية). هدفت الدراسة إلى التمييز بين ضروريات الكفاءة الإدارية (المعرفة، المهارة، المواقف) لدى مديري مؤسسات الأعمال والمشاريع الصغيرة ومراكز التطوير التقني في (كارولينا الشمالية)، كما هدفت إلى معرفة دور الإدارة الإستراتيجية في تغيير الإدارة وتطورها ومدى تطبيق الإستراتيجيات في خدمة الزبائن، ومدى ربطها بمستوى الأداء المطلوب. وقد تم التركيز في هذه الدراسة على أسلوب ديلفي (Delphi) كأولوية لآراء الخبراء في رفع الكفاءات الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى:

- للإدارة الإستراتيجية أثر واضح على تطور الأداء وتحسين فرص خدمة الزبائن.
- رغم عدم وجود بعض المعرفة لدى بعض المديرين بالإدارة الإستراتيجية إلا أنهم يمارسونها من خلال بعض المواقف.
- هناك علاقة إيجابية بين المعرفة والمهارة في تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية.

٩/ دراسة (عساف، ٢٠٠٥) بعنوان: (واقع الإدارة المدرسية في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية). هدفت الدراسة إلى دراسة واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية ورصد مدى تطبيق هذا النمط الإداري في مدارس محافظة غزة وإلى التعرف إلى قدرة هذا النمط على الإصلاح داخل التغير الكمي والنوعي في البيئة واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وصمم لذلك استبانته مكونة من (٦٥) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري مديريات المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعددهم (١٢٨). وتوصلت الدراسة إلى الآتي:-

- إن مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الإستراتيجية، واتجاهات إيجابية نحو تطبيقها في الإدارة المدرسية إلا أنهم يمارسونها بنسبة (٨٢%).
- عدم وجود فروق دالة إحصائية في الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية تعزى لعامل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المرحلة التعليمية وذلك لصالح المرحلة الثانوية. وأوصت الدراسة بالآتي:-
- ضرورة صياغة إستراتيجية واضحة للمدرسة تتكامل مع الإستراتيجية العامة متضمنة الغايات التي تريد الإدارة الإستراتيجية تحقيقها والرؤية المستقبلية لدورها.
- ضرورة إعداد دورة تدريبية للمديرين حول مبادئ الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي.

١٠/ دراسة (Steadham, 2006) بعنوان: (كفاءات الإدارة الإستراتيجية بين مديري القوى البشرية في كليات المجتمع في ولاية تكساس الأمريكية). هدفت الدراسة إلى التعرف على المستويات المتوقعة والحقائق للكفاءات الضرورية للإدارة الإستراتيجية الفاعلة بين وجهات نظر

كل من مديري القوي البشرية والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع في ولاية تكساس. وتوصلت الدراسة إلى الآتي:

- المديرون التنفيذيون ومديرو القوي البشرية اتفقوا في تقديرهم للكفاءات الضرورية المتوقعة للأداء الإستراتيجي لمديري القوي البشرية، علي الرغم من أن مديري القوي البشرية يعتقدون أن الكفاءة الحقيقية منسجمة مع درجة الكفاءة المطلوبة أو المتوقعة بعكس المديرين التنفيذيين.

- مديرو القوي البشرية لديهم مبالغة في عوامل الكفاءة في الإدارة الإستراتيجية عند مقارنتها بوجهات نظر المديرين التنفيذيين.

وأوصت الدراسة بضرورة بذل جهد أكبر سواء من المديرين التنفيذيين أو مديري القوي البشرية لمعالجة نقص الكفاءة في الإدارة الإستراتيجية.

١١ / دراسة (Coleman, 2006) بعنوان: (الإدارة الإستراتيجية وقياس الأداء في مؤسسات الشرطة الكندية). هدفت هذه الدراسة إلى دراسة قياس الأداء و الإدارة الإستراتيجية المنسجمة مع القطاع الخاص والقطاع العام بشكل معاصر. وكذلك هدفت الدراسة إلى تطوير النموذج التقليدي لهذه الشرطة، لكي يصبح نموذجاً مجتمعياً معاصراً ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث عينة مسحية مكونة من (٧٥) قائداً للمؤسسات الشرطة في كندا، أعد الباحث لذلك استبانته وزعت علي جميع أفراد العينة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- بعض الخدمات الشرطة كانت متقدمة بشكل واضح حتى إذا كان الاستخدام للبعد الاستراتيجي ومبدأ التركيز علي النتائج بشكل جزئي.

- غياب البعد الإستراتيجي في العديد من المؤسسات التي أجري عليها المسح. وأوصت الدراسة بضرورة تحديث العمل الشرطي وذلك باستخدام الإدارة الإستراتيجية وتقييم الأداء.

هدفت الدراسات السابقة والتي تم إيرادها على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر إلى دراسة واقع تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في مختلف المؤسسات الخدمية والربحية من خلال تطبيق هذا المفهوم ومعرفة مدى تأثيره على نواحي النشاط فيها. وقد تم إجراء هذه الدراسات في ظل واقع يهتم بتطبيق الأسس الحديثة في الإدارة في مجتمعات نالت حظها من التقدم الاقتصادي وأصبحت لها ميزات تنافسية مكنتها من تحقيق الريادة على المجتمعات الأخرى.

وهذه الدراسة هي محاولة للاستفادة من تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات السودانية من خلال واقع المجتمع السوداني وأنشطته الاقتصادية التي تتسم بالحدثة في معظم المشروعات المتعلقة بالصناعات الثقيلة. ودراسة مدى فهم القائمين على أمر هذه المشروعات لمفهوم الإدارة الإستراتيجية وكيفية تطبيقه على الأنشطة الإدارية فيها بصفة عامة وأنشطتها التسويقية بصفة خاصة.

الدراسة الميدانية

توصيف البيانات الشخصية:

الاستبيانات الموزعة والمستلمة:

تم توزيع عدد مائة استبانة على المبحوثين واستلمت جميعها، أي بنسبة ١٠٠% كما موضح بالجدول.

توزيع المبحوثين حسب النوع:

تم سؤال المبحوثين عن النوع وقد أعطيت إجابتان هما ذكر وأنثى وجدول (١) يوضح إجاباتهم على هذا المتغير.

جدول (١) توزيع المبحوثين حسب النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	٩٠	٩٠
أنثى	١٠	١٠
المجموع	١٠٠	١٠٠

كشف جدول (١) أن ٩٠% منهم ذكور وأن ١٠% الباقية من الإناث، ويمكن تعليل ذلك على أن العمل في الشركة يحتاج إلي دوام صباحي ومساءلي وهذا يوضح أن الشركة تفضل الاعتماد على العمالة من الذكور أكثر من الإناث لطبيعة الأنشطة التي يتم أدائها فيها.

توزيع المبحوثين حسب العمر:

بسؤال المبحوثين عن العمر أعطوا أربع إجابات محتملة وجدول (٢) يوضح إجاباتهم عن هذا المتغير.

جدول (٢) توزيع المبحوثين حسب العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من ٣٠ سنة	٤٦	٤٦
٣٠ – ٣٩	٣٠	٣٠
٤٠ – ٤٩	١٨	١٨
٥٠ فأكثر	٦	٦
المجموع	١٠٠	١٠٠

يبين جدول (٢) أن ٤٦% منهم تتراوح أعمارهم من ٢١ سنة وأقل من ٣٠ سنة، و ٣٠% منهم تتراوح أعمارهم من ٣٠ وأقل من ٤٠ سنة، و ١٨% منهم تتراوح أعمارهم من ٤٠ وأقل من ٥٠ سنة و ٦ أفراد منهم أعمارهم أكثر من ٥٠ سنة.

توزيع المبحوثين حسب الحالة الزوجية:

تم سؤال المبحوثين عن الحالة الزوجية وقد منحوا ثلاث إجابات هي متزوج، عازب، أخرى (أرمل – مطلق)، فكانت إجاباتهم على هذا المتغير كما هو موضح في جدول (٣).

جدول (٣) توزيع المبحوثين حسب الحالة الزوجية

الحالة الزوجية	العدد	النسبة %
عازب	٣٥	٣٥
متزوج	٦٤	٦٤
أخرى (مطلق، أرمل)	١	١
المجموع	١٠٠	١٠٠

يوضح جدول (٣) أن ٣٥% منهم عزاب، وأن ٦٤% منهم متزوجين، وأن واحد منهم يقع تحت حالات أخرى (مطلق – أرمل).

توزيع المبحوثين حسب مستوى التعليم:

لمعرفة المستوى التعليمي للمبحوثين، تم إعطاء المبحوثين عدد من الإجابات تمثلت في مستويات التعليم المختلفة ولقد جاءت وفقاً لما موضح بالجدول (٤).

جدول (٤) توزيع المبحوثين حسب مستوى التعليم

النسبة %	العدد	مستوى التعليم
١٦	١٦	دبلوم
٦٨	٦٨	بكالوريوس
١٦	١٦	دراسات عليا
١٠٠	١٠٠	المجموع

يوضح جدول (٤) أن ١٦% منهم حملة الدبلوم سواء كانت دبلومات وسيطة أو مهنية، وأن ٦٨% منهم حملة البكالوريوس، وأن ١٦% منهم يحملون مؤهل علمي فوق الجامعي.

توزيع البيانات الأساسية:

مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالشركة:

تم سؤال المبحوثين في شركة جياذ للسيارات عن مدى تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية هل هو سليم أم غير سليم؟ وكانت إجاباتهم كما هي مبينة في جدول (٥).

جدول (٥) تطبيق الإدارة الإستراتيجية

النسبة %	العدد	تطبيق الإدارة الإستراتيجية
٣٠	٣٠	سليم
٥٨	٥٨	سليم إلى حد ما
١٢	١٢	غير سليم
١٠٠	١٠٠	المجموع

يبين جدول (٥) أن ٣٠% منهم أشاروا إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية سليم، بينما ٥٨% منهم بينوا أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية سليم إلى حد ما، بينما ذكر ١٢% منهم بأن تطبيق الإدارة الإستراتيجية غير سليم. ولوحظ على بيانات الجدول أن معظم المبحوثين أشاروا إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية سليم إلى حد ما.

جودة تسويق المنتجات:

لمعرفة جودة تسويق المنتجات في شركة جياذ للسيارات تم استفسار المبحوثين عن ذلك وأعطى لهم ثلاث إجابات هي أوافق، محايد، لا أوافق، وجدول (٦) يوضح إجابات المبحوثين لهذا السؤال.

جدول (٦) جودة تسويق الخدمات

النسبة %	العدد	جودة تسويق الخدمات
٣٩	٣٩	أوافق
٢١	٢١	محايد
٤٠	٤٠	لا أوافق
١٠٠	١٠٠	المجموع

يوضح جدول (٦) بأن ٣٩% من المبحوثين وافقوا على جودة تسويق المنتجات في شركة جياذ للسيارات، بينما ٢١% من المبحوثين محايدين بينما ٤٠% منهم لا يوافقون على جودة تسويق المنتجات في الشركة.

تسعير المنتجات:

تم سؤال المبحوثين عن تسعير المنتجات في شركة جياي للسيارات هل هو مرتفع أم متوسط أم منخفض ؟ وكانت إجاباتهم كما هي مبينة في جدول (٧).

جدول (٧) تسعير المنتجات في شركة جياي للسيارات

النسبة %	العدد	تسعير الخدمات
١٥	١٥	منخفض
٨٥	٨٥	متوسط
٠	٠	مرتفع
١٠٠	١٠٠	المجموع

يوضح جدول (٧) أن ١٥% من المبحوثين بينوا أن تسعير المنتجات في شركة جياي للسيارات منخفض، بينما ٨٥% من المبحوثين ذكروا أن تسعير الخدمات في الشركة متوسط، ولا يوجد أحد من المبحوثين يقول أن تسعير المنتجات في الشركة مرتفع.

ترويج المنتجات:

تم سؤال المبحوثين عن هل ترويج المنتجات في شركة جياي للسيارات يحقق تسويق منتجات الشركة وتم تقسيمه إلى أوافق، محايد، غير موافق وكانت إجاباتهم كما هي مبينة في جدول (٨).

جدول (٨) ترويج المنتجات في شركة جياي للسيارات يحقق تسويق منتجاتها

النسبة %	العدد	ترويج المنتجات
٥٣	٥٣	أوافق
٢٢	٢٢	محايد
٢٥	٢٥	لا أوافق
١٠٠	١٠٠	المجموع

يوضح جدول (٨) أن ٥٣% من المبحوثين يوافقون على أن ترويج المنتجات في شركة جياي للسيارات يحقق تسويق منتجاتها، بينما ٢٢% من المبحوثين محايدين على أن ترويج المنتجات في الشركة يحقق تسويق منتجاتها، وأن ٢٥% من المبحوثين لا يوافقون على أن ترويج المنتجات في الشركة يحقق تسويق خدماتها.

توزيع المنتجات:

تم سؤال المبحوثين عن توزيع المنتجات في شركة جياي للسيارات يغطي السوق المحلي، السوق الإقليمي، السوق العالمي. وكانت إجاباتهم كما هي مبينة في جدول (٩).

جدول (٩) تغطية توزيع المنتجات

النسبة %	العدد	تغطية توزيع المنتجات
٣٧	٣٧	السوق المحلي
٤٧	٤٧	السوق الإقليمي
١٦	١٦	السوق العالمي
١٠٠	١٠٠	المجموع

يوضح جدول (٩) أن هناك ٣٧% من المبحوثين بينوا أن توزيع المنتجات في شركة جيااد للسيارات يغطي السوق المحلي، بينما هناك ٤٧% منهم ذكر أن توزيع المنتجات في شركة جيااد للسيارات يغطي السوق الإقليمي، بينما هناك ١٦% من المبحوثين قالوا أن توزيع المنتجات في شركة جيااد للسيارات يغطي السوق العالمي.

تطوير المنتجات:

تم سؤال المبحوثين عن تطوير المنتجات في شركة جيااد للسيارات، وقد أعطوا ثلاث إجابات وهي كافي، كافي إلي حد ما، غير كافي، وكانت إجاباتهم كما هي مبينة في جدول (١٠).

جدول (١٠) تطوير المنتجات في شركة جيااد للسيارات

النسبة %	العدد	تطوير المنتجات
٥	٥	كافي
٣٧	٣٧	كافي إلي حد ما
٥٨	٥٨	غير كافي
١٠٠	١٠٠	المجموع

يوضح جدول "١٠" أن هناك ٥ أفراد من المبحوثين يرون أن تطوير المنتجات في شركة جيااد كافي، بينما هناك ٣٧% منهم يذكرون أن تطوير المنتجات في شركة جيااد كافي إلي حد ما. وأن هناك ٥٨% منهم يروا أن تطوير المنتجات في شركة جيااد غير كافي.

تحليل البيانات الأساسية:

طريقة تحليل البيانات:

لتحليل بيانات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). باستخدام طريقة مربع كاي (س٢) عند مستوى معنوية ٥% (٠.٠٥) فأكثر كما هو متبع في العلوم الاجتماعية. يعني ذلك أنه إذا كانت قيمة كاي المحسوبة عند مستوى ٥% (٠.٠٥) أو درجة ثقة ٩٥% أكثر من قيمتها في جدول توزيع قيمة كاي. أما إذا كانت قيمة مربع كاي أقل من قيمتها في جدول توزيع مربع كاي أو عند مستوى معنوية أقل من ٥% فيعني ذلك قبول فرض العدم وبالتالي رفض الفرض البديل (فرض البحث). كما استخدم في هذا البحث معامل التوافق (ق ر) لقياس مستوى أو درجة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع لكل فرض بديل. وبعد الوصف التحليلي للبيانات الخاصة بظواهر البحث وللوصول لمعرفة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتسويق وتسعير وترويج وتوزيع وتطوير المنتجات في شركة جيااد للسيارات. يتم استخدام طريقة مربع كاي (س٢) لكي تعطي بعض الأسس لاتخاذ القرارات بشأن هذه الحالة ويتم الاختبار على فرض العدم الذي يقول (ليس هناك علاقة بين الإدارة الإستراتيجية كمتغير مستقل وتسويق وتسعير وترويج وتوزيع وتطوير المنتجات في شركة جيااد للسيارات كمتغيرات تابعة) فإذا كانت قيمة مربع كاي (س٢) المحسوبة عند مستوى معنوية ٥% فأكثر. أكبر من قيمة كاي (س٢) الجدولية يرفض حينها فرض العدم ويكون الفرض البديل (فرض البحث) صحيحاً. أما إذا كانت قيمة مربع كاي (س٢) المحسوبة عند مستوى معنوية أقل من ٥% فسيقبل عندها فرض العدم وبالتالي يكون الفرض البديل (فرض البحث) غير صحيح.

الفرضية الأولى: العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتسويق المنتجات في شركة جيااد للسيارات:
إن الهدف الأساسي لهذا المبحث هو اختبار فرض البحث الذي يقول (هناك علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتسويق المنتجات في شركة جيااد للصناعات).

لتحقيق هذا الهدف تم تقسيم الظاهرة الأولى وهي تطبيق الإدارة الإستراتيجية (المتغير المستقل) إلى سليم، سليم إلى حد ما، غير سليم جدول (٥)، وتقسيم الظاهرة الثانية وهي تسويق المنتجات (متغير تابع) إلى أوافق، محايد، لا أوافق جدول (٦). ويمكن دراسة الظاهرتين معاً حسب هذا التقسيم كما هو مبين في جدول (١١).

جدول (١١) العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتسويق المنتجات

تطبيق الإدارة الإستراتيجية							
تسويق المنتجات							
أوافق		محايد		لا أوافق		مجموع الصفوف	
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
٢٣	٢٣	١	١	٦	٦	٣٠	٣٠
١٥	١٥	٢٠	٢٠	٢٣	٢٣	٥٨	٥٨
١	١	٠	٠	١١	١١	١٢	١٢
٣٩	٣٩	٢١	٢١	٤٠	٤٠	١٠٠	١٠٠
مربع كاي (س٢) = ٣٩.٣٨٤				٤ درجات حرية			
معامل التوافق (ق ر) = ٠.٦٥				مستوى المعنوية = ٠.٠٠٠			

قيمة مربع كاي (س٢) المحسوبة هي ٣٩.٣٨٤، عند ٤ درجات حرية وتحت مستوى معنوية = ٠.٠٠٠. بينما تبلغ قيمة مربع كاي (س٢) الجدولية (القيمة الحرجة) عند ٤ درجات حرية ومستوى معنوية ٠.٠٥ = ٩.٤٨٨.

وبمقارنة مربع كاي (س٢) المحسوبة بقيمة مربع كاي (س٢) الجدولية يتم رفض صحة فرض العدم. وبالتالي فإن العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتسويق المنتجات في شركة جيااد علاقة جوهريّة ومن ثم فإن الفرض الذي يقول (هناك علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتسويق المنتجات في شركة جيااد) صحيح وهذه النتيجة تؤيد نتائج معظم الدراسات السابقة والنظريات العلمية في هذا المجال.

ونجد إن طريقة مربع كاي (س٢) حددت وجود العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتسويق المنتجات، ولكنها لم تحدد مستوى أو درجة هذه العلاقة. ومعامل التوافق يحدد ذلك. يوضح جدول اختبار كا ٢١ إن قيمة معامل التوافق (ق ر) تبلغ ٠.٦٥. وهذه القيمة لمعامل التوافق تعني أن معامل التوافق للعلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتسويق المنتجات = ٦٥%.

الفرضية الثانية: العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتسعير المنتجات في شركة جيااد للسيارات:
إن الهدف الأساسي لهذا البحث هو اختبار فرض البحث الذي يقول (هناك علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتسعير المنتجات شركة جيااد للسيارات).
ولتحقيق هذا الهدف تم تقسيم الظاهرة الأولى وهي تطبيق الإدارة الإستراتيجية (المتغير المستقل) إلى سليم، سليم إلى حد ما، غير سليم (جدول (٥))، وتقسيم الظاهرة الثانية وهي تسعير المنتجات (المتغير التابع) إلى منخفض، متوسط، مرتفع (جدول (٧)). ويمكن دراسة الظاهرتين معاً حسب هذا التقسيم كما هو مبين في جدول (١٢).

جدول (١٢) العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتسعير المنتجات

تسعير الخدمات							
منخفض		متوسط		مرتفع		مجموع الصفوف	
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
٠	٠	٣٠	٣٠	٠	٠	٣٠	٣٠

٥٨	٥٨	٠	٠	٤٨	٤٨	١٠	١٠	سليم إلي حد ما
١٢	١٢	٠	٠	٧	٧	٥	٥	غير سليم
١٠٠	١٠٠	٠	٠	٨٥	٨٥	١٥	١٥	مجموع الأعمدة
مستوى المعنوية = ٠.٠٢				٢ درجات حرية		مربع كاي (س) = ١٢.٢١٥ -		
				مستوى المعنوية = ٠.٠٢		معامل التوافق (ق ر) = ٠.٤٧		

يبين اختبار كا^٢ إن قيمة مربع كاي (س) المحسوبة هي ١٢.٢١٥، عند ٢ درجات حرية وتحت مستوى معنوية = ٠.٠٢. بينما تبلغ قيمة مربع كاي (س) الجدولية (القيمة الحرجة) عند ٢ درجات حرية ومستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٩٩١.

بمقارنة مربع كاي (س) المحسوبة بقيمة مربع كاي (س) الجدولية يرفض صحة فرض العدم. وبالتالي فإن العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتسعير المنتجات في شركة جياذ علاقة جوهريّة ومن ثم فإن الفرض الذي يقول (هناك علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتسعير المنتجات في شركة جياذ) صحيح وهذه النتيجة تؤيد نتائج معظم الدراسات السابقة والنظريات العلمية في هذا المجال.

كما نجد إن طريقة مربع كاي (س) حددت وجود العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتسعير المنتجات، ولكنها لم تحدد مستوى أو درجة هذه العلاقة. ونجد أن معامل التوافق يحدد ذلك. يوضح اختبار كا^٢ إن قيمة معامل التوافق (ق ر) تبلغ ٠.٤٧. وهذه القيمة لمعامل التوافق تعني أن معامل التوافق للعلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتسعير الخدمات = ٤٧%.

الفرضية الثالثة: العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وترويج المنتجات في شركة جياذ:

إن الهدف الأساسي لهذا البحث هو اختبار فرض البحث الذي يقول (هناك علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وترويج المنتجات في شركة جياذ للسيارات).

ولتحقيق هذا الهدف تم تقسيم الظاهرة الأولى وهي تطبيق الإدارة الإستراتيجية (متغير مستغل) إلى سليم، سليم إلي حد ما، غير سليم، (جدول "٥")، وتقسيم الظاهرة الثانية وهي ترويج المنتجات (متغير تابع) إلى أوافق، محايد، لا أوافق جدول (٨). ويمكن دراسة الظاهرتين معاً حسب هذا التقسيم كما هو مبين في جدول (١٣).

جدول (١٣) العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وترويج المنتجات

ترويج المنتجات							تطبيق الإدارة الإستراتيجية	
مجموع الصفوف		لا أوافق		محايد		أوافق		
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %		العدد
٣٠	٣٠	١	١	٧	٧	٢٢	٢٢	سليم
٥٨	٥٨	١٨	١٨	١٥	١٥	٢٥	٢٥	سليم إلي حد ما
١٢	١٢	٦	٦	٠	٠	٦	٦	غير سليم
١٠٠	١٠٠	٢٥	٢٥	٢٢	٢٢	٥٣	٥٣	مجموع الأعمدة
مستوى المعنوية = ٠.٠٠٣				٤ درجات حرية.			مربع كاي (س) = ١٥.٩٦٨	
				مستوى المعنوية = ٠.٠٠٣			مستوى التوافق (ق ر) = ٠.٤٦	

يوضح اختبار كا^٢ إن قيمة مربع كاي (س) المحسوبة هي ١٥.٩٦٨، عند ٤ درجات حرية وتحت مستوى معنوية = ٠.٠٠٣. بينما تبلغ قيمة مربع كاي (س) الجدولية (القيمة الحرجة) عند ٤ درجات حرية ومستوى معنوية ٠.٠٥ = ٩.٤٨٨.

وبمقارنة مربع كاي (س٢) المحسوبة بقيمة مربع كاي (س٢) الجدولية يرفض صحة فرض العدم. وبالتالي فإن العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتوزيع المنتجات في شركة جيايد للسيارات علاقة جوهريّة ومن ثم فإن الفرض الذي يقول (هناك علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتوزيع المنتجات في شركة جيايد للسيارات) صحيح وهذه النتيجة تؤيد نتائج معظم الدراسات السابقة والنظريات العلمية في هذا المجال.

ونجد إن طريقة مربع كاي (س٢) حددت وجود العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتوزيع الخدمات، ولكنها لم تحدد مستوى أو درجة هذه العلاقة. ولكن معامل التوافق يحدد ذلك. ويوضح اختبار كا٢ إن قيمة معامل التوافق (ق ر) الذي يبلغ ٠.٤٦. وهذه القيمة لمعامل التوافق تعني أن معامل التوافق للعلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتوزيع المنتجات = ٤٦%.

الفرضية الرابعة: العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتوزيع المنتجات في شركة جيايد للسيارات:
إن الهدف الأساسي لهذا البحث هو اختبار فرض البحث الذي يقول (هناك علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتوزيع المنتجات في شركة جيايد للسيارات). ولتحقيق هذا الهدف تم تقسيم الظاهرة الأولى وهي تطبيق الإدارة الإستراتيجية (المتغير المستقل) إلى سليم، سليم إلى حد ما، غير سليم، (جدول "٥")، وتقسيم الظاهرة الثانية (المتغير التابع) وهي توزيع المنتجات إلى السوق المحلي، السوق الإقليمي، السوق العالمي جدول(٩). ويمكن دراسة الظاهرتين معاً حسب هذا التقسيم كما هو مبين في جدول(١٤).

جدول (١٤) العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتوزيع المنتجات

توزيع الخدمات								تطبيق الإدارة الإستراتيجية
السوق المحلي		السوق الإقليمي		السوق العالمي		مجموع الصفوف		
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	
١٢	١٢	٣	٣	١٥	١٥	٣٠	٣٠	سليم
١٥	١٥	٤٣	٤٣	٠	٠	٥٨	٥٨	سليم إلي حد ما
١٠	١٠	١	١	١	١	١٢	١٢	غير سليم
٣٧	٣٧	٤٧	٤٧	١٦	١٦	١٠٠	١٠٠	مجموع الأعمدة
٦٢.٠٢٠ = (س٢)		٢ درجات حرية.				مستوى المعنوية = ٠.٠٠٠		
٠.٧٦ = (ق ر)		مستوى المعنوية = ٠.٠٠٠						

يوضح اختبار كا٢ قيمة مربع كاي (س٢) المحسوبة هي ٦٢.٠٢٠، عند ٤ درجات حرية وتحت مستوى معنوية = ٠.٠٠٠. بينما تبلغ قيمة مربع كاي (س٢) الجدولية (القيمة الحرجة) عند ٤ درجات حرية ومستوى معنوية ٠.٠٥ = ٩.٤٨٨.

وبمقارنة مربع كاي (س٢) المحسوبة بقيمة مربع كاي (س٢) الجدولية يرفض صحة فرض العدم. وبالتالي فإن العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتوزيع المنتجات في شركة جيايد للسيارات علاقة جوهريّة ومن ثم فإن الفرض الذي يقول (هناك علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتوزيع المنتجات في شركة جيايد للسيارات) صحيح وهذه النتيجة تؤيد نتائج معظم الدراسات السابقة والنظريات العلمية في هذا المجال.

كما نجد إن طريقة مربع كاي (س٢) حددت وجود العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتوزيع المنتجات، ولكنها لم تحدد مستوى أو درجة هذه العلاقة. ومعامل التوافق يحدد ذلك. ويوضح اختبار كا٢ إن قيمة معامل التوافق (ق ر) تبلغ ٠.٧٦. وهذه القيمة لمعامل التوافق تعني أن معامل التوافق للعلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتوزيع المنتجات = ٧٦%.

الفرضية الخامسة: العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتطوير المنتجات في شركة جيايد للسيارات:
إن الهدف الأساسي لهذا المبحث هو اختبار فرض البحث الذي يقول (هناك علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتطوير المنتجات في شركة جيايد للصناعات).
ولتحقيق هذا الهدف تم تقسيم الظاهرة الأولى وهي تطبيق الإدارة الإستراتيجية (متغير مستقل) إلى سليم، سليم إلى حد ما، غير سليم، (جدول "٥")، وتقسيم الظاهرة الثانية وهي تطوير المنتجات (متغير تابع) إلى كافي، كافي إلى حد ما (جدول "١٠")، غير كافي. ويمكن دراسة الظاهرتين معاً حسب هذا التقسيم كما هو مبين في جدول "١٥".

جدول (١٥) العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتطوير المنتجات

تطوير المنتجات								تطبيق الإدارة الإستراتيجية
مجموع الصفوف		غير كافي		كافي إلي حد ما		كافي		
النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	
٣٠	٣٠	١٣	١٣	١٣	١٣	٤	٤	سليم
٥٨	٥٨	٣٥	٣٥	٢٣	٢٣	٠	٠	سليم إلي حد ما
١٢	١٢	١٠	١٠	١	١	١	١	غير سليم
١٠٠	١٠٠	٥٨	٥٨	٣٧	٣٧	٥	٥	مجموع الأعمدة
مستوى المعنوية = ٠.٠١٢				٤ درجات حرية.			مربع كاي (س٢) = ١٢.٩٣٠	
				مستوى المعنوية = ٠.٠١٢			معامل التوافق (ق ر) = ٠.٤٢	

يوضح اختبار كاي^٢ إن قيمة مربع كاي (س) المحسوبة هي ١٢.٩٣٠، عند ٤ درجات حرية وتحت مستوى معنوية (a) = ٠.٠١٢. بينما تبلغ قيمة مربع كاي (س) الجدولية (القيمة الحرجة) عند ٤ درجات حرية ومستوى معنوية ٠.٠٥ = ٩.٤٨٨.

وبمقارنة مربع كاي (س) المحسوبة بقيمة مربع كاي (س) الجدولية، يرفض صحة فرض العدم، وبالتالي فإن العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتطوير المنتجات في شركة جيايد للسيارات حقيقية ذات دلالة إحصائية ٠.٠١٢. ومن ثم فإن الفرض الذي يقول (هناك علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتطوير المنتجات في شركة جيايد للسيارات) صحيح. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج معظم النظريات والدراسات السابقة.

كما نجد إن طريقة مربع كاي (س) حددت وجود العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتطوير المنتجات، ولكنها لم تحدد مستوى أو درجة هذه العلاقة. ونجد أن معامل التوافق يحدد ذلك. اختبار كاي^٢ إن قيمة معامل التوافق (ق ر) تبلغ ٠.٤٢. وهذه القيمة لمعامل التوافق تعني أن معامل التوافق للعلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتطوير المنتجات = ٤٢%.

الاستنتاج

دلت النتائج التي تم الوصول إليها عن على وجود علاقة جوهرية أو حقيقية بين كل من الإدارة الإستراتيجية وتسويق المنتجات، والإدارة الإستراتيجية وتسعير المنتجات، والإدارة الإستراتيجية وترويج المنتجات، والإدارة الإستراتيجية وتوزيع المنتجات، والإدارة الإستراتيجية وتطوير المنتجات في شركة جيايد. وتؤيد هذه النتائج نتائج معظم الدراسات السابقة والنظريات العلمية في هذا المجال.

التوصيات:

وفقاً لنتائج الدراسة فإنه يمكن التوصية بالآتي:

١. وضع خطط إستراتيجية طويلة المدى لكل المركز على مستوى الإدارات والأقسام والوظائف.
٢. توضيح وشرح رسالة وأهداف الشركة للعاملين بها.

٣. إشراك العاملين في المركز عند وضع الأهداف.
٤. الاهتمام بوسائل الاتصالات الحديثة وإدخال التكنولوجيا في كل أقسام وإدارات الشركة.
٥. والاعتماد عليها في تسير العمل.
٦. يجب على المركز إنشاء مؤسسة تسويقية متخصصة لمتابعة الأسواق ومعرفة المنافسة، واتجاهات الأسعار وإجراء التحليلات والبحوث التسويقية.

المراجع:

- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث)، ص ١٩٩٣-٤.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم ونماذج تطبيقية"، (القاهرة: الدار الجامعية)، ص ٢٢-٢٠٠٦.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية (الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع)، ص ١٩٩٧-٢٩.
- علي أبو بكر حسين - القيادة الاستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي (رسالة ماجستير غير منشورة، عدن: جامعة عدن، اليمن) - ٢٠٠١.
- عمر أحمد عثمان المقلبي، الإدارة الاستراتيجية (الخرطوم: مطابع السودان للعملة) - ص ٣٤-٢٠٠٢.
- فؤاد راشد عبده - الإدارة الاستراتيجية أهميتها وضرورتها في مواجهة تحديات التنمية في الجمهورية اليمنية (مركز دراسات المستقبل، مجلة دراسات مستقبلية، جامعة أسيوط، السنة ٣، العدد ٤) - ص ١٧٧-٢٠٣ - ١٩٩٩.
- كامل السيد غراب - القيادة ورؤية مدير الإدارة العليا السعودي لمحتوى الإدارة الاستراتيجية دراسة ميدانية في مدينة الرياض (مجلة جامعة الملك سعود، المجلد ٣ (علوم إدارية ٢) - ص ٢٠٣-١٧٧-١٩٩١.
- كرمه ماجد الغزالي - الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا (جامعة اليرموك، الأردن) - ٢٠٠٠.
- محمد احمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية (القاهرة، الدار الجامعية، ط ٢) - ص ١٣-٢٠٠٣.
- محمود عساف- واقع الإدارة المدرسية في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة) - ٢٠٠٥.
- مجموعة جياذ الصناعية، جياذ للإنتاج الإعلامي، الخرطوم، ص ٦.
- مجموعة جياذ الصناعية - شركة جياذ للسيارات، دليل الجودة، د.ت.
- Ansoff, H., *The New Corporate Strategy*. Jon Wiley & Sons. New York, p 4, 1998.
- Andrews, K. *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, p 18, 1987.
- Boon, Ingrid: *Strategic Thinking as Core Competency, Management Division*, Vol.39(1), 2001.
- Brennan, R: *Strategic Management Of Marketing And Human Resources In Further Education Colleges*, Journal Of Farther And Higher Education, Val. 27, NO.2, UK, 2003.
- Coleman, T.,: *The Study Of Strategic Management And Performance Measurement In Canadian Police Organizations*, MAT 45/02, P. 648, APR., Canada, 2006.
- Seibert, M. j, *The identification of strategic management counseling competencies essential for the small Business and Technology Development Center*. north Carolina state university, 1215. 2004.
- Steadham, K.S.,: *Strategic Management Competencies Among Chief Human Resource Of Facers In Texas Public Community Colleges*, DAT- A 67/11, P. 4075, May 2007.
- Steiner George A and John B, Miner, *Management Policy and Strategy* Macmilanpub co. new York, p.19, 1997.
- Thomas & Wheelen, *The Effect of Strategic Attitude On Profit and Productivity*, 1998.
- Thompson, A. And Strickland, A. *Strategic Management*, Irwin. McGraw Hill, Boston, p. 3. 1997.
- W. Zimmer man and B. Tregoe, *Top Management Strategy What it and How to Make it Work*, by Kepner, tregoe incp. 18, 1980.