

دور التحليل الاستراتيجي الإداري والمالي في تحسين أداء المنظمة

The role of strategic, administrative and financial analysis in improving the performance of the organization

مجلة اماراباك العلمية المحكمة، المجلد 13، العدد 43، 2022، ص 141 - 123

د. درية حيدر صديق أستاذ مساعد جامعة المجمعة - كلية إدارة الأعمال

E – Mail : d.mosa@mu.edu.sa

د. هنادي عبدالمنعم الأحمر أستاذ مساعد جامعة المجمعة - كلية إدارة الأعمال

E – Mail : @mu.edu.sa

ملخص الدراسة

تناولت الدراسة دور التحليل الاستراتيجي الإداري والمالي في تحسين أداء المنظمة. دراسة ميدانية على أحد الجامعات الخاصة في السودان . وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن تطبيق التحليل الاستراتيجي الإداري والمالي قد ساهم بشكل كبير في تحسين أداء المنظمة مما انعكس بشكل كبير علي تحسين موقع المنظمة واستمراريتها نحو بلوغ أهدافها، وقد أوضح البحث ضرورة توفر المقومات اللازمة لضمان تنفيذ التحليل الاستراتيجي من خلال إنشاء تنظيم إداري ومهني متكامل يقوم على أسس متينة وذات كفاءة. أهم توصيات الدراسة: ضرورة تعميق المفاهيم والالتزام بالتحليل الاستراتيجي من خلال عقد الدورات التدريبية التأهيلية اللازمة والعمل على متابعة تحديث وتطوير التطبيقات السليمة لذلك، وضرورة قيام لجنة متخصصة مشكله لهذا الغرض بمتابعة تطبيقات مبادئ وقواعد التحليل الاستراتيجي والضوابط المرتبطة به، والعمل على نشر مفهوم وثقافة التحليل الاستراتيجي بشكل أوسع لدى كافة الأطراف ذات العلاقة

وإصدار النشرات والتعليمات التي تعكس ذلك الأمر، والالتزام بقواعدها ومبادئها في المنظمات من أجل بلوغ أهدافها المنشودة.

Abstract

The study dealt with the role of strategic, administrative and financial analysis in improving the performance of the organization, a field study on a private university in Sudan. The Statistical Analysis Program (SPSS) was used to analyze data and test hypotheses. The study reached a set of results, the most important of which were: The application of strategic, administrative and financial analysis has greatly contributed to improving the performance of the organization, which has been greatly reflected in improving the organization's position and continuity towards achieving its goals. The research showed the necessity of providing the necessary ingredients to ensure the implementation of strategic analysis through the establishment of an integrated administrative and professional organization based on solid and efficient foundations. The most important recommendations of the study: The necessity of deepening concepts and commitment to strategic analysis through holding the necessary qualifying training courses and working to follow up the updating and development of sound applications for this, and the need for a specialized committee formed for this purpose to follow up the applications of the principles and rules of strategic analysis and the controls associated with it, and work to spread the concept and culture of strategic analysis More broadly with all relevant parties, issuing bulletins and instructions that reflect that, and adhering to its rules and principles in organizations in order to achieve its desired goals.

الكلمات المفتاحية: - التحليل الاستراتيجي، تحسين الأداء.

المقدمة :

تواجه كافة منظمات الاعمال في عصرنا الراهن الازمات وزيادة العولمة والتنافس الشديد وتحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، لذا ينبغي على كل

منظمة تريد البقاء والاستمرارية أن تقوم بالتشخيص الاستراتيجي بمختلف أبعاده حتى يتسنى لها تحسين أداءها والاندماج في الاقتصاد العالمي المبني علي الجودة والمعرفة. واهم أساليب التحليل الاستراتيجي هو تشخيص مواطن القوة والضعف في الأنشطة والموارد المختلفة بما يعرف بتحليل SWOT مما يساعدها علي العمل بفاعلية وتقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة وبالتالي تحسين الأداء وتحقيق المزايا التنافسية .

مشكلة الدراسة:

من خلال هذه الدراسة سنحاول ان نسلط الضوء على تحليل SWOT الإداري والمالي: وانطلاقاً من ابعاده المعبرة عنه والمتمثلة في نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ومحاولة البحث عن دورهم في دعم المؤسسة لتحسين أداءها والمشار اليه بالكفاءة والفعالية ومن هذا المنطلق جاءت إشكالية البحث على النحو التالي: -

" ما هو دور التحليل الاستراتيجي الإداري والمالي □ تحسين أداء المنظمة ؟"

اسئلة الدراسة

يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي يمكن إيرادها على النحو التالي:

- ما هو دور تحليل نقاط القوة في تحسين أداء المنظمة؟
- ما هو دور تحليل نقاط الضعف في تحسين أداء المنظمة؟
- ما هو دور تحليل الفرص المتاحة في تحسين أداء المنظمة؟
- ما هو دور تحليل التهديدات المتاحة في تحسين أداء المنظمة؟
- ما المقصود بالأداء المالي للمنظمات وأهميته والعوامل المؤثرة فيه؟

الفروض

لإعطاء هذه الدراسة البعد العلمي والأكاديمي، حاولنا وضع الفرضيات التالية: -

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي الإداري وتحسين أداء المنظمة.

2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي المالي وتحسين أداء المنظمة

أهداف الدراسة

- محاولة الإلمام بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي مع إبراز أهميته في المنظمة.
- الوقوف على التحليل الاستراتيجي SOWT وأهميته في المنظمة.
- تعميق الأفكار المتعلقة بمفهوم الأداء وإبراز سبل تقييمه وقياسه.
- إيجاد العلاقة بين التحليل الاستراتيجي SOWT وزيادة كفاءة وفعالية أداء المنظمات.
- معرفة المقصود بالتحليل الاستراتيجي المالي للمنظمات وأهميته والعوامل المؤثرة فيه.

أهمية الدراسة

إن التغيرات التي تحيط بالمنظمات من كل جانب وفي كل مجال والتحديات والضغوط المتزايدة التي تواجهها المنظمات تزيد لحاجة المدراء لاستخدام التحليل الاستراتيجي، الأمر الذي قد يساهم في رفع مستوى الأداء الإداري والمالي، حيث عادة يتم التركيز على الجانب الإداري دون المالي ولهذا هذا البحث فيه شيء من الحداثة كذلك اللقاء الضوء حول دور التحليل الاستراتيجي SOWT في تحسين أداء المنظمة.

مصطلحات الدراسة

التحليل الاستراتيجي: - هو ما يطلق عليه التحليل الثنائي أو تحليل الموقف ويعرف باسم SOWT وهو اختصار لـ (Strength, Weakness, Opportunities Threats)

نقاط القوة: نقاط قوة أي منظمة هي عبارة عن مصادرها وقدراتها المتوفرة والتي يمكن استخدامها لإيجاد ميزات تنافسية، أو هي المزايا والامكانيات التي تتمتع بها المنظمة مقارنة بما يتمتع به المنافسون.

نقاط الضعف: نقص أو انعدام نقاط القوة وهي نقاط ضعف تواجهها المنظمة وتؤثر في فعالية أداءها، ويجب القضاء عليها بقدر الإمكان.

الفرص: تمثل الوضع الأساسي المرغوب فيه لبيئة المنظمة أو العوامل الإيجابية أو المساعدة المتوفرة في بيئة المنظمة، والتي يجب أن يستغلها صاحب المشروع والتي تجعل من فكرة المشروع فكرة قابلة للتحقيق عملياً، وتكون خارج سيطرة صاحب المشروع، وتختلف عن نقاط القوة من جهة أن هذه الأخيرة هي عوامل إيجابية داخلية أما الأولى فهي عوامل إيجابية خارجية.

التحديات: هي الوضع غير المرغوب فيه لبيئة المنظمة، او العوائق التي تجعل المنظمة غير قادرة على الوصول الي أهدافها وتؤثر في أدائها بشكل مباشر.

التحليل الاستراتيجي الإداري

مفهوم الإدارة الاستراتيجية

اشتقت كلمة الاستراتيجية (strategy) من الكلمة اليونانية (strategos) وهي تعني فن القيادة او فن الجنرال (The art of Generalship) (The International Encyclopedia Of Social Sciences , 1968 , p : 281) ، وعلي هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية علي مفهوم الاستراتيجية ، وقد تعددت استخدامات الاستراتيجية حتي أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصراً علي الحالات العسكرية بل نجده قد أمتد اليوم الي كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة ، الاقتصاد ، الإدارة... الخ . وفي علم الإدارة والأعمال تعددت التعريفات التي تبين معني الاستراتيجية.

عرّف شاندلر (Chandler) الاستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها علي المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات (Chandler, 1962, P:13). ويرى (Ansoff) بأن الاستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها (Ansoff , 1995 , P: 118)

التحليل الاستراتيجي

لقد تمت دراسة التشخيص الاستراتيجي من قبل العديد من الباحثين والمهتمين، وذلك لكون التحليل الاستراتيجي هو المدخل الرئيسي في عملية التخطيط الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية كمرحلة جوهرية في عملية الإدارة الاستراتيجية ومن هذه التعاريف: -

يعرّف (scholes and Johnson) التشخيص الاستراتيجي بأنه فهم الوضعية الاستراتيجية للمحيط الخارجي والموارد والمهارات الداخلية والمواقف والتأثيرات علي المنظمة . (فادية جغوبي ، 2016 م ، ص 37) .ويرى (Disney & Jennings) أن التحليل الاستراتيجي هو " عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها ")

إسماعيل محمد الصرايرة ، 2012م ، ص 23) . كما يعرف علي أنه " تشخيص منظم لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية ، وعلي الإدارة العليا أن تعمل علي إيجاد التوافق الأفضل فيما بينهما " (محمد حسين العيسوي وآخرون ، 2012م ، ص 275) .

ويعرف أيضاً على أنه " مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدي التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي " (إسماعيل محمد الصرايرة، 2012م، ص ص 22 - 24)

أهمية التخطيط الاستراتيجي لمجالات التطبيق الإداري:

الغرض من التحليل الاستراتيجي هو المساهمة في التخطيط الاستراتيجي ويساعد التخطيط على وضع أهداف واضحة للعمل وتحديد الهدف هو أول خطوة في التخطيط حيث يرشدهم للمسار الصحيح عند الخطأ أثناء العمل ويعتبر مقياس لنجاح العمل. (هيثم عبد الله، 2019، ص 70) وعالم القرن الواحد والعشرين عالم مضطرب وغير مؤكد بكل المقاييس، فالاضطراب الشديد يسود الأسواق المالية، والفشل في حوكمة الشركات، فضلاً عن استمرار الأزمات كل ذلك يؤثر في مصداقية قيادة المنظمات. وفي ظل هذه المؤشرات واستمرار الاضطراب وعدم التأكد تظهر هناك حاجة ليس فقط لظهور قادة جدد، وإنما طرق جديدة تتبناها قيادات استراتيجية. (أحمد علي، إبراهيم خليل، 2019، ص 59)

لابد لأي منظمة ان تكون لها رسالة وأهداف لتستطيع تطبيق التحليل الاستراتيجي، ولابد للمنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار المشاكل التي تواجه جميع منظمات الأعمال، وهذه المشاكل تعتبر عوامل محددة في صياغة رسالة وأهداف المنظمة (السيد إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، 1990م، ص 49)

دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة

تستخدم أداة التحليل SWOT لتحديد وتصنيف العوامل الداخلية والخارجية ويطلق علي نقاط القوة والضعف علي العوامل الداخلية في حين توصف الفرص والمهددات للعوامل الخارجية ونجد أن تحليل SOWT يساعد المنظمات في عملية التخطيط الاستراتيجي ووضع الاستراتيجية المناسبة ، انطلاقاً من تحليل المحيط الداخلي والخارجي والذي

يلعب دوراً فعالاً في عملية تقييم المنظمة ، ومطابقة قدراتها ومواردها للمحيط الذي تعمل فيه كما ان تحليل SOWT هو الجزء الحيوي من عملية تطوير الأعمال وإدارة المنظمات ، ويتمثل الهدف الأساسي للتحليل في إيجاد مجموعة من البدائل الاستراتيجية والتأثير والتحكم فيها بما يتلاءم مع موارد وقدرات المنظمة مما يجعلها تعمل بكفاءة وتحقق الفعالية المطلوبة.

دور تحليل نقاط القوة والضعف في تحسين الأداء

لا تستطيع أي منظمة مواجهة التهديدات واقتناص الفرص مالم تتوفر لها الإمكانيات الداخلية لذلك، ولهذا السبب يجب معرفة إمكانيات المنظمة الداخلية، أي القاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء والهيكل الإداري والمالي والموارد البشرية والثقافة التنظيمية ومجالات القوة والضعف بالإضافة الي القيود.

وعند تحليل الوضع الحالي للمؤسسة يشمل هذا النشاط عمل دراسات تحليلية تقوم على تحويل نقاط الضعف لدي المؤسسة والتي يمكن أن تؤثر سلباً على مقدرتها على القيام بمسؤوليتها تجاه المستفيدين من منتجاتها وخدماتها ويجب التأكد من تحديد مسببات الضعف وليس الاعراض الناتجة عن هذه المسببات. (هيثم عبد الله، 2019، ص 66).

دور تحليل الفرص والتهديدات في تحسين الأداء

يتمثل الهدف الأساسي للتحليل SOWT في إيجاد مجموعة من البدائل الاستراتيجية والتأثير والتحكم فيها حتى تتلاءم مع موارد وقدرات المنظمة مما يجعلها تعمل بكفاءة وتحقق الفعالية المطلوبة مما يحتم على المنظمة استقراء البيئة الخارجية من حيث تحليل الفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة.

ويسهم تحليل الفرص والتهديدات في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمام المنظمة سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومناфذه وبيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمجتمعات. ويعتبر تحليل الفرص والتهديدات تحليل للبيئة الخارجية للمنظمة والتي تشمل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والديموغرافية والسياسية والقانونية ، ويدخل في نطاق البيئة السياسية والقانونية كافة الجماعات والمنظمات والأفراد الذين يملكون قوة التأثير في قرارات المنظمة ، وتسعي المنظمة الي الحصول علي تأييدها من قبل المستهلكين ، المنافسين ، الموردين ، جماعات المستهلكين ، النقابات ، ... الخ ، بالرغم من كونهم جزءاً من النظام الاقتصادي الجزئي إلا أنهم يعتبرون أيضاً جزءاً من النظام السياسي (سمير خطاب ، عايدة سيد ، 1992 ، ص 125)

وفي هذا الصدد لابد من الاهتمام بتحليل القوة الدافعة للمنظمة، وهي تلك القوة التي تلعب دوراً بارزاً في تغيير ظروف المنظمات خاصة الصناعية (Porter , 1980 , P: 162) . وتعتبر القوة الدافعة مفتاح الإدارة الاستراتيجية لاختيارات السوق والمنتجات الرئيسية التي ينبغي من المنظمة أن تتخذ القرار بصدد، وعرفت القوة الدافعة بأنها " المحدد الأساسي لمجال منتجات وأسواق المستقبل " (تريجو، بنيامين وجون، زيمر مان، 1988، ص: 51)

تحليل سلسلة القيمة

توجد العديد من النماذج المستخدمة في التحليل الاستراتيجي، ويعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر عام (1985) في كتابه الشهير الميزة التنافسية (Competitive Advantage) ، أحد الأساليب الحديثة في الاستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمنظمة سواء كانت عوامل إدارية أو مالية .

التحليل الاستراتيجي الإداري

العوامل الإدارية تدخل من ضمن عوامل البيئة الداخلية وتتمثل بهيكل المنظمة وثقافتها إضافة إلى موارد المنظمة كمعامل وظيفية متمثلة بالإنتاج، التسويق، الأفراد والمالية، فلابد من التركيز على الهيكل التنظيمي وتوفير الكفاءات الإدارية والأطر الفنية المطلوبة وثقافة المنظمة (زكريا مطلق الدوري، 2013، ص124). وقبل القيام بالتحليل الاستراتيجي الإداري لابد من التأكد من تنفيذ الاستراتيجية المختارة في المجال الإداري، وتنفيذ الاستراتيجية هو دالة لمجموعة من العوامل منها: الهيكل التنظيمي، وأساليب التنفيذ المتبعة ومدى توافر الموارد البشرية فضلاً عن الثقافة التنظيمية (أبو قحف، 1992م، ص: 319). ومن المهم أن نلاحظ أن معظم العاملين في المنظمة هم العنصر الأساسي في نجاح تطبيق الاستراتيجية وقد شاركوا بدور ولو محدود في صياغتها (القطامين، أحمد عطا الله، 1996، ص133)

الخلاصة

مما سبق يتضح لنا أن التحليل الاستراتيجي من أهم مكونات العملية الإدارية حيث يكتسب أهمية كبيرة لأنه يقود إلى اكتشاف الفرص والتهديدات التي يخفيها المحيط الخارجي، ومطابقتها مع مواطن القوة والضعف في المحيط الداخلي للمنظمة، ومن هذه المطابقة يتم استخراج المعلومات والتوجهات الممكنة التي تساعد في تطوير وتحسين أداء المنظمة.

التحليل الاستراتيجي المالي

مع الضرورة الملحة نحو تطوير نظام معلومات مالي ومحاسبي، اهتمت كثير من المنظمات

ببني هذا المفهوم باستخدام أدوات تجعلها قادرة على تحقيق الأهداف والتي من أهمها تخفيض التكاليف الي أدني حد ممكن دون المساس بجودة المنتج خلال مراحل دورة حياته الإنتاجية (Daake , 2014, p236)، علماً بأن أي انخفاض في تكاليف دورة حياة المنتج ينعكس في زيادة مباشرة علي صافي الربح بنفس النسبة أو أقل وفق سعر الضريبة المطبق مع ثبوت العوامل الأخرى وبالتالي يعتبر من أهم الابعاد في تحسين الأداء المالي للمنظمات. والجدير بالذكر أن الإدارة الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي للأداء المالي تعد أحد المداخل المستحدثة في مجال التوجيه الاستراتيجي لزيادة أرباح المنشأة، وعليه فقد تم التحول من المدخل التقليدي لإدارة التكلفة الي مدخل التحليل الاستراتيجي لها حتى يمكن تلافي الكثير من المدخل التقليدي في تحليل التكلفة (هيكل، 2014، ص3)

واستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال ، ونمو المدخل الاستراتيجي للمحاسبة الإدارية فإن المحاسب الإداري استعان بالعديد من الأساليب لتقييم مختلف الأنشطة والوظائف لبيان الأثر الاستراتيجي لأية سياسة أو قرار معتمد ولدعم عملية اتخاذ القرارات ومنها استراتيجية الكلفة الأقل وتتمثل هذه الاستراتيجية بمجموعة الأعمال والأنشطة المصممة لإنتاج وتسليم السلعة أو الخدمة بالكلفة الأقل مقارنة بالمنافسين مع المحافظة علي النوعية ، وهدف هذه الاستراتيجية هو جعل المنظمة قادرة علي تحقيق ربح أكبر مقارنة بالمنافسين ، وحصة سوقية كبيرة عند بيع المنتج (هيثم عبدالله ، 2019، 146)

مفهوم الأداء المالي للمنظمات وأهميته والعوامل المؤثرة فيه:

ينبع مفهوم الأداء المالي من مفهوم الوظيفة المالية، حيث تسعى الوظيفة المالية الي الحصول علي أساس سليم لتحسين استخدام الأموال والموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية داخل المنشأة ويعبر عن قدرة المنشأة على توليد أرباح خلال فترة زمنية معينة، كما يمثل الأداء المالي بالنسبة للمنشآت مفهوماً جوهرياً حيث أنه يعد مقياساً للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مقدماً (الحسيني، فلاح حسن عداي، 2014، ص55)

أهمية تقييم الأداء المالي

ترجع أهمية الأداء المالي طبقاً لما تناولته دراسة (بوريش، 2016، ص ص 155 – 167) الي مجموعة من أهداف يسعى تحليل ودراسة الأداء المالي لتحقيقها من أهمها: -

1/ متابعة ومعرفة نشاط المنشأة وطبيعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة.

2/ إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم حيث أنه

يلقي الضوء على بعض الجوانب مثل: -

أ -تقييم ربحية المنظمة: بغرض تعظيم قيمة المنشأة وثروة المساهمين.

ب -تقييم سيولة المنشأة: لمعرفة قدرة المنظمة على الوفاء بالالتزامات المترتبة عليها.

ت -تقييم نشاط المنشأة: لمعرفة كيفية توزيع المنشأة لمواردها المالية واستثمارها.

ويساهم تحليل العوامل المالية في المنظمة في تحديد طبيعة الاستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها المنظمة إزاء موقفها المالي. وتتجسد عملية التحليل للموارد لمالية في المنظمة من خلال تحديد مصادر الأموال وكيفية استخدامها ، وإجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة والتحليل المالي ، إضافة الي معرفة وتحديد درجة السيولة والربحية في المنظمة وكذلك ضرورة الوقوف علي حقيقة الموقف لمصادر الأموال الداخلية والخارجية أو تقدير أعباء الديون ، وتتطلب أيضاً دراسة تحليل الوسائل المستخدمة في التخطيط المالي كالميزانية النقدية والتقديرية ، ومن ثم القيام بعملية التقييم والرقابة المالية لتحديد جدوي العمليات المالية الحالية ، وتحديد عناصر القوة والضعف في ميزانية المنظمة المسؤولة عن تمويل المنظمة لفترة قادمة (ذكرها مطلق الدوري، 2013، ص134) .

وبعد الانتهاء من التحليل الاستراتيجي الإداري والمالي والتنفيذ لابد من الرقابة الاستراتيجية لتحديد مدى قدرة المنظمة لتحقيق أهدافها بنجاح. والرقابة الاستراتيجية هي " ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقويم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج الي عناية واهتمام أكبر " (الحسيني، فلاح حسن عداي، 2014 م، ص 220)

مما سبق يمكننا القول بأنه يجب البحث عن الانحراف الرئيسي عن الهدف أو الأهداف المحددة مسبقاً للإدارة، والتي تسبب في عدم التوازن بين واقع المنظمة وما كانت تتوقعه إدارتها، هذا إضافة الي تحديد المشاكل الأخرى المساندة في هذه الحالة، على أن يكون هذا التحديد مدعماً بالشرح والتحليل المنطقي المبني على الحقائق من واقع الحالة. ومنها يمكن الوصول لحل المشكلة وبهذه الطريقة يساعد التحليل الاستراتيجي الإداري والمالي علي تحسين أداء المنظمات ونجاحها واستمرارها.

الدراسة الميدانية

الاستبانة

القسم الأول

يشتمل علي أسئلة متعلقة بالمعلومات الأساسية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية.

القسم الثاني

يحتوي هذا القسم مجموعة من الاسئلة المتعلقة بعناصر المتغير المستغل (التحليل الاستراتيجي الاداري)

القسم الثالث

يحتوي على مجموعة من الاسئلة المتعلقة بعناصر المتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي المالي)

يتم القياس باستخدام مقياس ليكارت الخماسي، حيث يشير الرقم (1) لـ أوافق بشدة، والرقم (2) أوافق، والرقم (3) محايد، والرقم (4) لا أوافق، والرقم (5) لا أوافق بشدة.

تم توزيع الاستبيان الكترونياً على عدد من موظفي الموارد البشرية والإدارة المالية وموظفي قسم التخطيط الاستراتيجي وبعض أعضاء هيئة التدريس بأحد الجامعات الخاصة في السودان وكان

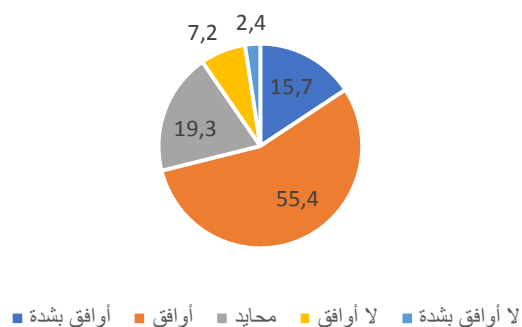
عدد الردود (83) ومن المحاور الرئيسية للدراسة كانت النسب كالتالي: -

التحليل الاستراتيجي الإداري:

النسبة	العبرة
15.7 %	أوافق بشدة
55.4 %	أوافق
19.3 %	محايد
7.2 %	لا أوافق

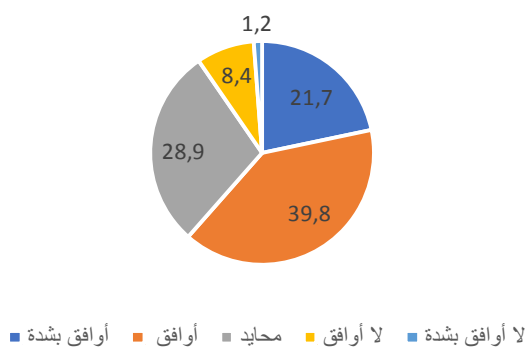
لا أوافق بشدة	% 2.4
---------------	-------

تراعي الجامعة عند التوظيف استقطاب
دماء جديدة متخصصة لتحقيق ميزة
الإبداع .



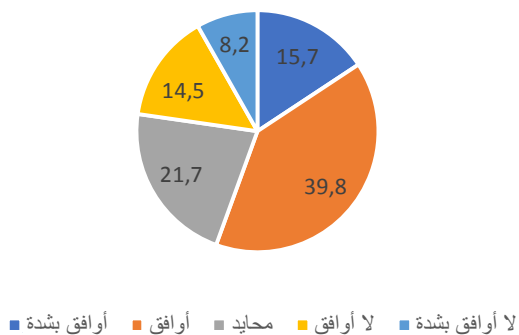
النسبة	العبارة
% 21.7	أوافق بشدة
% 39.8	أوافق
% 28.9	محايد
% 8.4	لا أوافق
% 1.2	لا أوافق بشدة

يشارك العاملون في وضع الاستراتيجية
للمؤسسة



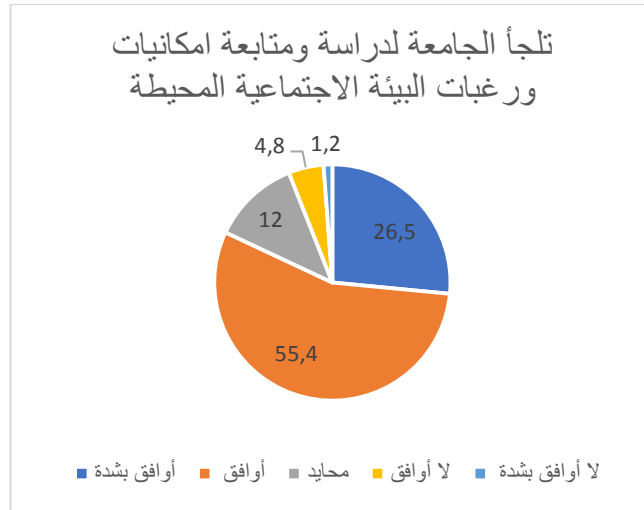
النسبة	العبارة
% 15.7	أوافق بشدة
% 39.8	أوافق
% 21.7	محايد
% 14.5	لا أوافق
% 8.4	لا أوافق بشدة

تهتم الجامعة بمواكبة التطور في مختلف
المجالات

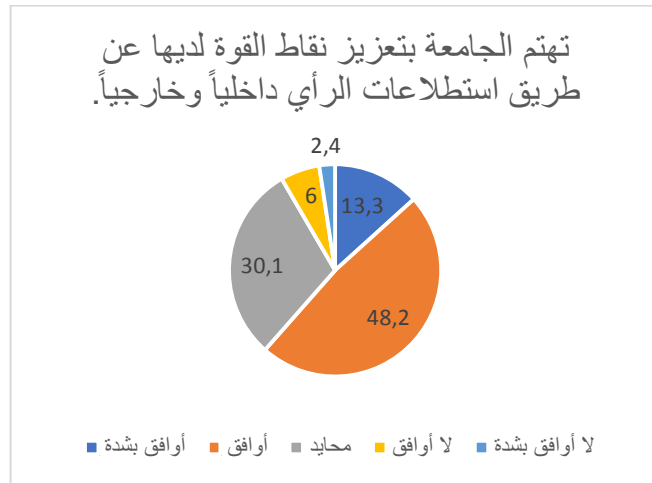


النسبة	العبارة
--------	---------

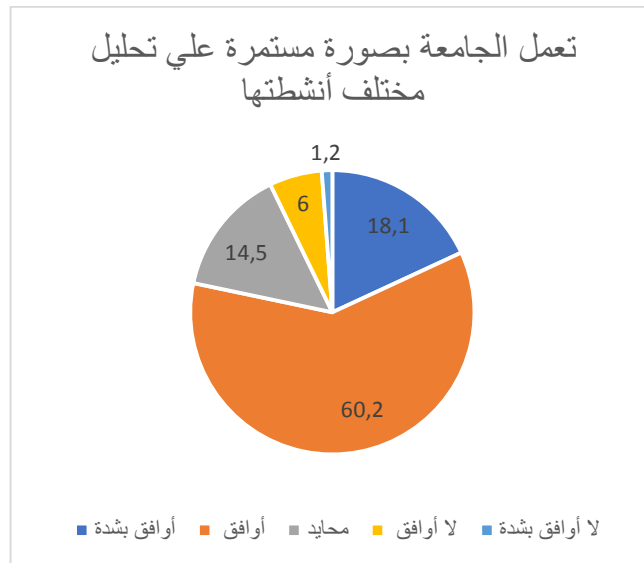
أوافق بشدة	26.5 %
أوافق	55.4 %
محايد	12 %
لا أوافق	4.8 %
لا أوافق بشدة	1.2 %



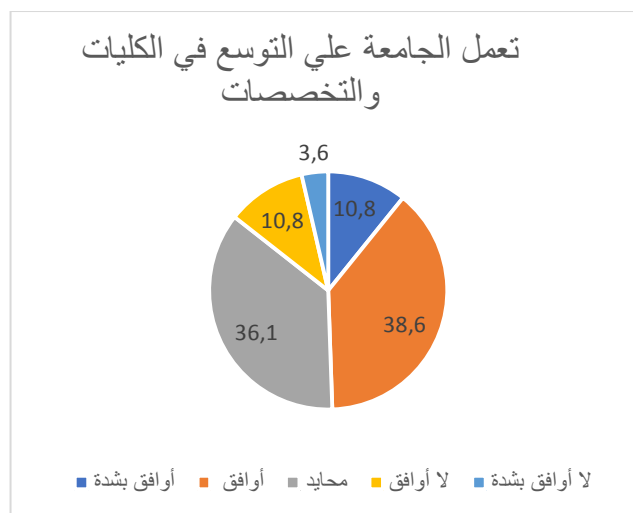
النسبة	العبارة
13.3 %	أوافق بشدة
48.2 %	أوافق
30.1 %	محايد
6 %	لا أوافق
2.4 %	لا أوافق بشدة



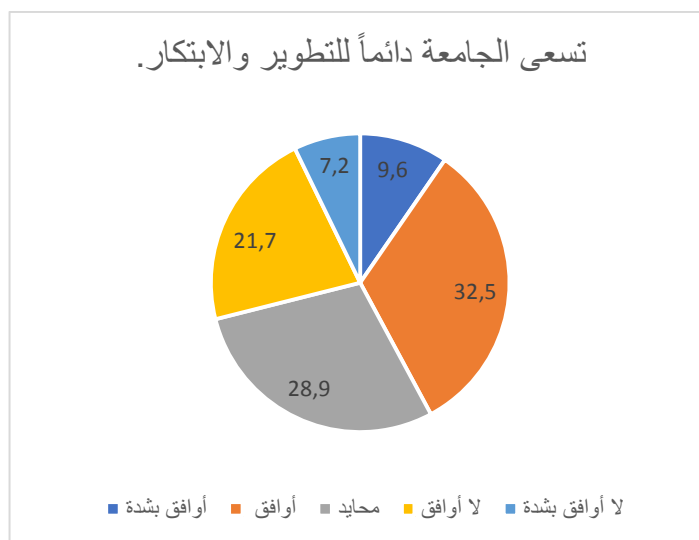
النسبة	العبارة
18.1 %	أوافق بشدة
60.2 %	أوافق
14.5 %	محايد
6 %	لا أوافق
1.2 %	لا أوافق بشدة



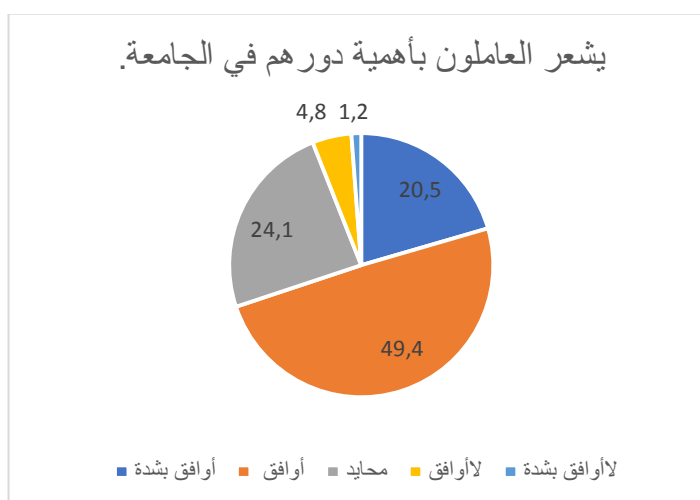
النسبة	العبارة
% 10.8	أوافق بشدة
% 38.6	أوافق
% 36.1	محايد
%10.8	لا أوافق
%3.6	لا أوافق بشدة



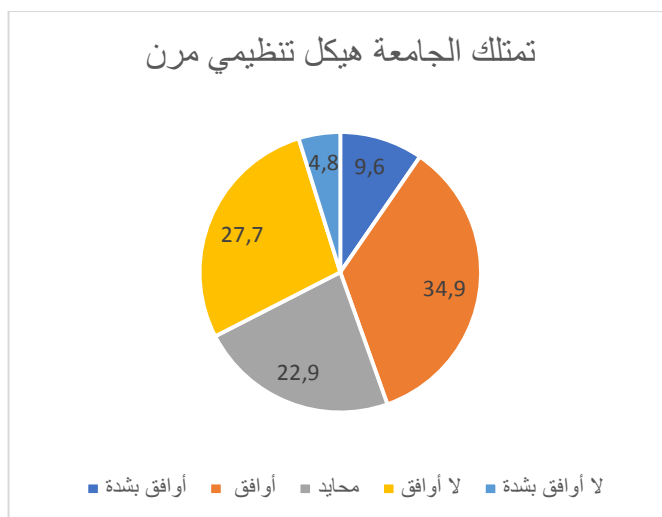
النسبة	العبارة
% 9.6	أوافق بشدة
% 32.5	أوافق
% 28.9	محايد
% 21.7	لا أوافق
% 7.2	لا أوافق بشدة



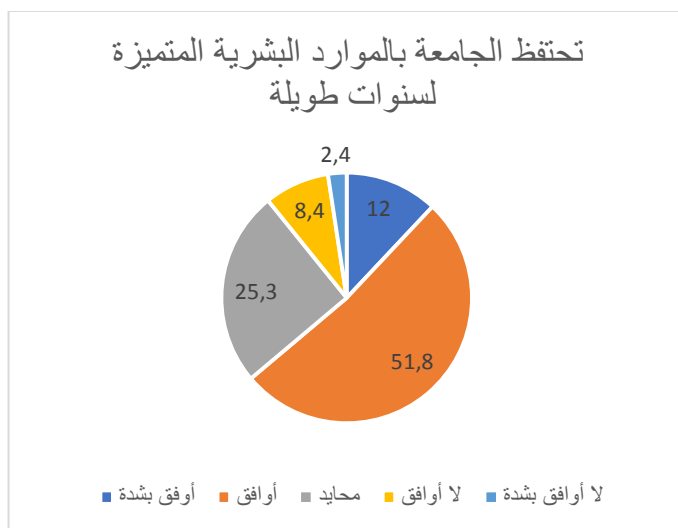
النسبة	العبارة
% 20.5	أوافق بشدة
%49.4	أوافق
% 24.1	محايد
% 4.8	لا أوافق
% 1.2	لا أوافق بشدة



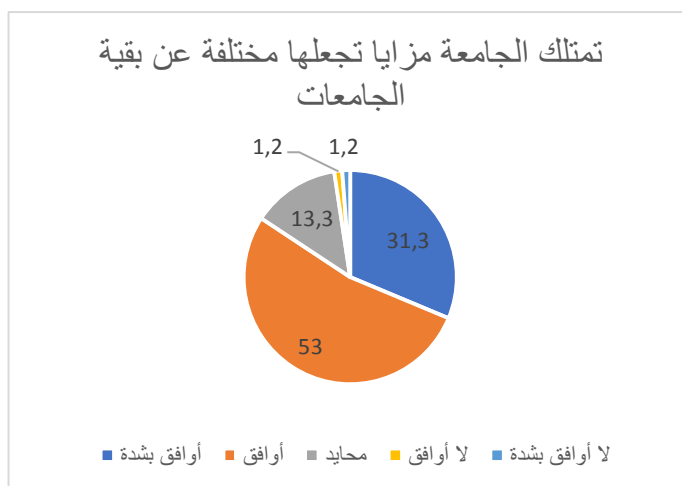
أوافق بشدة	% 9.6
أوافق	% 34.9
محايد	% 22.9
لا أوافق	% 27.7
لا أوافق بشدة	% 4.8



العبارة	النسبة
أوافق بشدة	% 12
أوافق	% 51.8
محايد	% 25.3
لا أوافق	% 8.4
لا أوافق بشدة	% 2.4



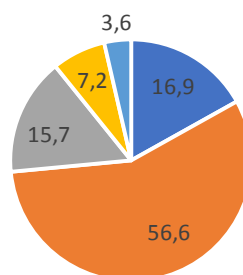
العبارة	النسبة
أوافق بشدة	% 31.3
أوافق	% 53
محايد	% 13.3
لا أوافق	% 1.2
لا أوافق بشدة	% 1.2



التحليل الاستراتيجي المالي

النسبة	العبارة
16.9 %	أوافق بشدة
56.6 %	أوافق
15.7 %	محايد
7.2 %	لا أوافق
3.6 %	لا أوافق بشدة

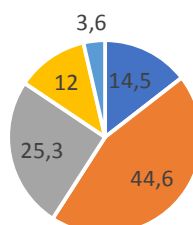
يتيح التحليل الاستراتيجي المالي مستوى عالي من جودة المعلومات المالية



■ لا أوافق بشدة ■ لا أوافق ■ محايد ■ أوافق ■ أوافق بشدة

النسبة	العبارة
14.5 %	أوافق بشدة
44.6 %	أوافق
25.3 %	محايد
12 %	لا أوافق
3.6 %	لا أوافق بشدة

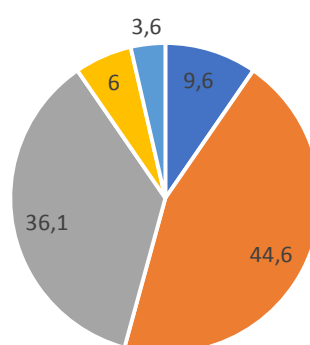
يعمل التحليل الاستراتيجي المالي علي تحسين عملية اتخاذ القرارات



■ لا أوافق بشدة ■ لا أوافق ■ محايد ■ أوافق ■ أوافق بشدة

النسبة	العبارة
9.6 %	أوافق بشدة
44.6 %	أوافق
36.1 %	محايد
6 %	لا أوافق
3.6 %	لا أوافق بشدة

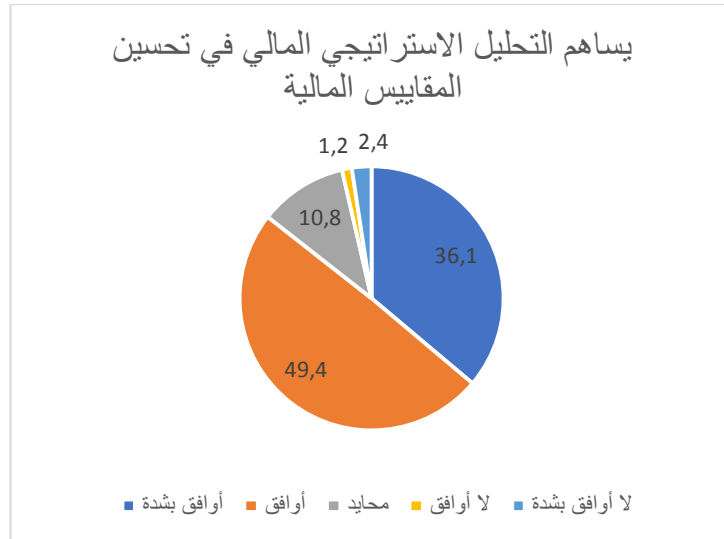
يساهم التحليل الاستراتيجي المالي علي خفض التكاليف الاجمالية



■ لا أوافق بشدة ■ لا أوافق ■ محايد ■ أوافق ■ أوافق بشدة

النسبة	العبارة
--------	---------

أوافق بشدة	36.1 %
أوافق	49.4 %
محايد	10.8 %
لا أوافق	1.2 %
لا أوافق بشدة	2.4 %



النتائج

1/ توصلت الدراسة الي أن التحليل الاستراتيجي الإداري والمالي قد ساهم بشكل كبير في تحسين أداء المنظمة مما انعكس علي تحسين موقع المنظمة واستمراريتها نحو بلوغ أهدافها.

2/ توفر المقومات اللازمة لضمان تنفيذ التحليل الاستراتيجي من خلال توفر تنظيم إداري ومهني متكامل يقوم علي أسس متينة وذات كفاءة.

التوصيات

1/ ضرورة تعميق المفاهيم والالتزام بالتحليل الاستراتيجي من خلال عقد الدورات التدريبية التأهيلية اللازمة والعمل على متابعة تحديث وتطوير التطبيقات السليمة لذلك.

2/ ضرورة قيام لجنة متخصصة مشكله لهذا الغرض لمتابعة تطبيقات مبادئ وقواعد التحليل الاستراتيجي والضوابط المرتبطة به.

3/ العمل علي نشر مفهوم وثقافة التحليل الاستراتيجي بشكل أوسع لدي كافة الأطراف ذات العلاقة وإصدار النشرات والتعليمات التي تعكس ذلك الأمر، والالتزام بقواعدها ومبادئها في المنظمات من أجل بلوغ أهدافها المنشودة.

المصادر والمراجع

- أحمد علي صالح، إبراهيم خليل إبراهيم، القيادة الاستراتيجية "أجندة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2019 م.
- إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2012 م.
- الحسيني، فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، عمان، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، 2014 م.
- السيد إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، مطبعة الاشعاع جامعة الإسكندرية، القاهرة، 1990 م.
- القطامين، أحمد عطا الله، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
- بوريش، هشام، استخدام المقاييس المالية والمقاييس غير المالية لتقييم أداء المنظمات من خلال بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، العدد (39)، 2016 م.
- تريجو، بنيامين وجون، زيمرمان، استراتيجية الإدارة العليا، ترجمة د. إبراهيم البرلسي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1988.
- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، عمان، 2013 م.
- سمير خطاب، عائدة سيد، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1992.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1992 م.
- فادية جغوبي، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان، القنطرة، بسكرة، رسالة ماجستير جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر، 2016 م.
- محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن، 2012 م.
- هيثم عبد الله ذيب، أصول التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، عمان، 2019 م.

- هيكل، فوزي محمد، استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي للتكلفة في تحسين مخرجات جداول التكلفة بهدف تخفيض تكاليف سلاسل التوريد في المنشآت الصناعية - دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها، العدد الرابع، 2014م.
- Ansoff, H, T, " Corporate Strategy: An Analytic Approach to Growth and Expansion ": Mc Grow Hill, New York, 1995.
- Chandler, A.D," Strategy and Structure " : Chapters In The History Of The Industrial Enterprise Cambridge , Mass : Mtt Press , 1962 .
- Daake, D, Dawley, D .D, and Anthony, W. P. " Formal data use in strategic planning: An Organizational field experiment – Electronic Version " Journal of Managerial, No.16, 2014.
- Porter, M. F M " Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors ", New York: Press, 1980
- The International Encyclopedia of Social Sciences, Vol – 15, New York 1968.