



# جامعة العلوم والتقانة

كلية العلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال

أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

بالتطبيق على شركة سميل الصناعية

في الفترة من ٢٠١٩ - ٢٠٢٠م

إعداد الطالبة

مروه أبوبكر عبد الله محمد سعيد

إشراف الدكتور

عباس عبد الله الحسين

٥١٤٤٢ - ٢٠٢٠م

## المستخلص

جاءت الدراسة متناوله أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة (سميل الصناعية)، مركزه على المشكلة التي تمثلت في التساؤلات التالية: ما هي الإدارة الاستراتيجية وأهميتها وأهدافها وعناصرها؟ هل توجد علاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية؟ هي العلاقة بين تحليل البيئة وتحقيق الميزة التنافسية؟ ساعية إلي تحقيق الأهداف الآتية: تسليط الضوء على أهمية الإدارة الاستراتيجية وكيفية تطبيقها حتى تساهم في تطوير ورفع أداء المنظمات، وتحليل ووصف الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها وأهميتها وضرورة الممارسة الفعلية للإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، وبيان أثر تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية على الأداء في منظمات الأعمال، كما هدف البحث للتعرف على المقترحات والتوصيات والتي من المتوقع في حال الأخذ بها تحسين وتطوير أداء منظمات الأعمال. ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث وضعت مجموعة من الفرضيات والتي يمكن صياغتها كالآتي: الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية و تحقيق الميزة التنافسية، والفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الاستراتيجية للمنظمة و تحقيق الميزة التنافسية، والفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ ومتابعة الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، إن لدى الشركة رؤية ورسالة واضحة، وإن الشركة تقوم بالرقابة الوقائية قبل البدء في عملية تنفيذ الاستراتيجيات، وأنه حددت الرؤية للشركة مجال نشاطها الحالي ووجهتها الاستراتيجية المستقبلية، وإن الشركة تقوم بتقييم المراحل لعملية الإدارة الاستراتيجية. وأخيراً أوصت الدراسة ب: ضرورة زيادة الاهتمام بمشاركة العاملين في صياغة وإعداد وتكوين الأهداف الاستراتيجية بالشركة، كما يجب العمل على زيادة الاهتمام بالتنسيق والتكامل بين الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي والهيكل التنظيمي بالشركة، وضرورة أن يتم مراجعة الخطط التنفيذية باستمرار في الشركة لضمان مستقبل أفضل، وضرورة إن تقوم الشركة بزيادة دراستها لنقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية والعمل على تحسينها.

## Abstract

The study covered the impact of strategic management in achieving competitive advantage by applying to (Simil Industrial Company), focusing on the problem represented in the following questions: What is strategic management, its importance, objectives and components? Is there a relationship between strategic management and achieving competitive advantage? What is the relationship between environmental analysis and achieving competitive advantage? Striving to achieve the following objectives: Highlighting the importance of strategic management and how to apply it in order to contribute to the development and raising of organizations' performance, analyzing and describing strategic management, its components and its importance, the necessity of actual practice of strategic management in business organizations, and stating the impact of applying strategic management method on performance in business organizations, as well as The aim of the research is to identify the proposals and recommendations which, if adopted, are expected to improve and develop the performance of business organizations. To achieve these goals, a descriptive and analytical approach was used, where a set of hypotheses were developed, which can be formulated as follows: The first hypothesis: There is a statistically significant relationship between the analysis of the internal and external environment and achieving competitive advantage, and the second hypothesis: There is a statistically significant relationship between the formulation of the organization's strategy and achieving Competitive Advantage, and the third hypothesis: There is a statistically significant relationship between implementing and following up the strategy and achieving competitive advantage. The study reached a set of results, the most important of which is that the company has a clear vision and mission, and that the company carries out preventive control before starting the process of implementing strategies, and that the vision for the company has defined its current field of activity and its future strategic direction, and that the company is evaluating the stages of the strategic management process. Finally, the study recommended: The need to increase interest in the participation of workers in the formulation, preparation and formation of the company's strategic objectives, and the need to work on increasing the interest in coordination and integration between strategies at the functional level and the organizational structure of the company, and the need to review the executive plans continuously in the company to ensure a better future. The company increases its study of the strengths and weaknesses of its internal environment and works to improve it.

## أولاً: مقدمة البحث

### تمهيد:

في عصر تتلاحق فيه التغيرات بمعدلات كبيرة، لن تبقى من المنظمات إلا الأكفأ والإصلاح. ومعيار للكفاءة والصلاحية يعتمد على مدى الملاحقة، بل وضع هذه التغيرات والتعامل معها من خلال الإدارة الاستراتيجية.

أصبحت منظمات الأعمال اليوم تعمل في بيئة أكثر تعقيدا حيث اندماج الأسواق العالمية وظهور أسواق جديدة وقواعد جديدة للعمل بسبب ما خلفته الاندماجات والتحالفات والشركات سواء كان على مستوى الشركات أو الدول كما أن التغير المستمر في الأفكار والتكنولوجيا والأذواق والمنتجات والخدمات والسكان وتلاشي الفواصل الجغرافية في ظل العولمة تعتبر من أكبر التحديات التي تواجه منظمات الأعمال ولما كان البقاء والاستمرار والربحية من الأهداف لأي منظمة لا بد من مواجهة التغير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة وتعتبر الاستراتيجية هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية ولا بد لمنظمات الأعمال من تبني الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات هذه البيئة السريعة التغير واكتساب ميزة تنافسية تواكب التغير الذي حل في بيئة الأعمال والذي فرضته ثورة المعلوماتية وانفجار المعرفة.

### مشكلة البحث:

تكمن مشكلة هذا البحث في عدم اهتمام المؤسسات بأهمية الإدارة الاستراتيجية وأهمية تطورها وعدم تسليط الضوء عليها وعلى الأساليب الاستراتيجية المتجددة التي تؤهلها لاكتساب ميزة تنافسية بين ذويها الأمر الذي يجهله الكثير من القطاعات سواء كانت حكومية أو خاصة إتباع استراتيجيات ركيكة لا تواكب التطور مما يؤدي لتدني وضع القطاع.

ويمكن صياغة المشكلة في التساؤلات التالية:

١. ما هي الإدارة الاستراتيجية وأهميتها وأهدافها وعناصرها؟
٢. هل توجد علاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية؟
٣. ما هي العلاقة بين تحليل البيئة وتحقيق الميزة التنافسية؟
٤. ما مفهوم الميزة التنافسية وأهدافها وأهميتها؟
٥. ما هي عناصر الميزة التنافسية ومجالاتها؟

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية البحث من:

1. التأكيد على إن ما يحققه تطبيق الإدارة الإستراتيجية من مزايا وفوائد ينعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية الأداء.
2. توفير بيانات عن أهمية تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع المنظمات.
3. التعرف على مفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، والسعي لممارستها وتطبيقها في المنظمات لمعرفة الأثر المتوقع من هذه الممارسة.
4. قد تساهم نتائج هذا البحث في إقناع إدارة منظمات الأعمال بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

## أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى:

1. تسليط الضوء على أهمية الإدارة الإستراتيجية وكيفية تطبيقها حتى تساهم في تطوير ورفع أداء المنظمات.
2. تحليل ووصف الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها وضرورة الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال.
3. بيان أثر تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية على الأداء في منظمات الأعمال.
4. التعرف على المقترحات والتوصيات والتي من المتوقع في حال الأخذ بها تحسين وتطوير أداء منظمات الأعمال.

## فرضيات البحث:

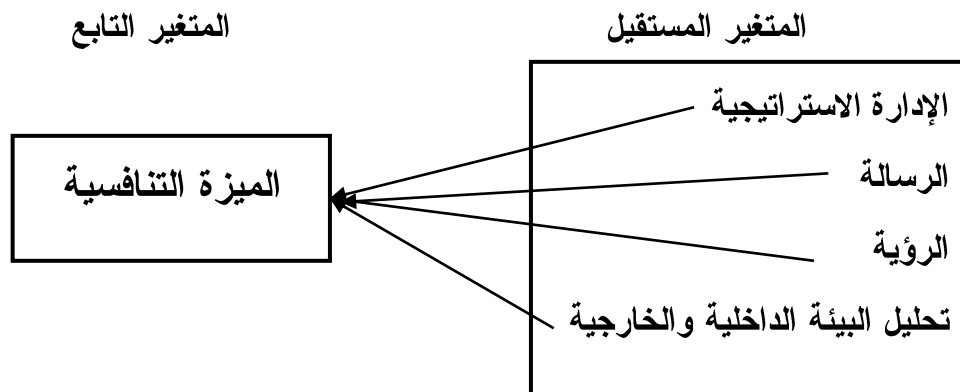
يحاول هذا البحث اختبار صحة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية.
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة و تحقيق الميزة التنافسية.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية و تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية و تحقيق الميزة التنافسية.

## أنموذج البحث:

### الشكل (١) أنموذج البحث



المصدر: إعداد الباحثة، ٢٠٢٠م.

## منهجية البحث:

يتبع هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة.

## أدوات ومصادر جمع البيانات:

يعتمد هذا البحث على الأدوات والمصادر التالية لجمع البيانات أهمها:

١. في جانبه النظري من المصادر الثانوية: يعتمد البحث على الكتب والمصادر وأوراق العمل والدوريات والدراسات السابقة.

٢. وفي جانبه التطبيقي "دراسة الحالة" من المصادر الأولية: عن طريق تصميم أداة الاستبيان.

## حدود البحث:

الحد المكاني: شركة سميل الصناعية

الحد الزمني: ٢٠١٩م-٢٠٢٠م

الحد البشري: موظفي المؤسسة

الحد الموضوعي: (الإدارة الاستراتيجية ، الميزة التنافسية)

## مصطلحات البحث:

### الإدارة الاستراتيجية: (١)

هو النظام الإداري الذي تستخدمه المنظمة في كل من التصميم والتنفيذ والرقابة على الرسالة والرؤية والأهداف والاستراتيجية.

### الميزة التنافسية: (٢)

تعرف على أنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون".

---

(١) أحمد ماهر، الدليل العلمي للمدربين والإدارة الاستراتيجية، ط٤ (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠١١)، ص ٢٤  
(٢) علي السلمي، إدارة التميز "نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، (القاهرة: دار غريب للنشر، ٢٠٠٢م)، ص ١٠٤.

## ثانياً: الدراسات السابقة

فيما يلي توضيح لعدد من الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الرسائل الجامعية، وهي مقدمة كالتالي:

### الدراسة الأولى (عبد المنعم، ٢٠٠٩م):<sup>(١)</sup>

مشكلة الدراسة: تمثلت مشكلة البحث الرئيسية في دراسة وتحليل مدى مساهمة الدراسة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية تم التغيير عن هذه المشكلة من خلال عدة تساؤلات منها ما مدى إمكانية تطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال، ما هو أثر تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية على الأداء!، ماهي المشاكل والمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية، القطاع المصرفي.

فروض الدراسة: الفرضية الأولى: الإستراتيجية التي تعمل بها المنظمة تحقق أهدافها ورسالتها ورؤيتها المستقبلية بينما نصت الفرضية الثانية، الإستراتيجية التي تعمل بها المنظمة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وكانت الفرضية الثالثة وجود علاقة طردية ما بين نمط القيادة وفعالية الإدارة الإستراتيجية.

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى:

١. اثبتت ان ١٤% يعملون مؤهل ثانوي و ٧٠% جامعي و ١٦% فوق الجامعي من المبحوثين في مشروع حلفا الجديدة، بينما ٢٤% ثانوي و ٦٤% جامعي و ١٢% فوق الجامعي في مشروع القاش الزراعي.

٢. اثبتت الدراسة أنه توجد أهداف مكتوبة ومعلومة لمشروع حلفا الجديدة بالنسبة لجميع العاملين أما بالنسبة لمشروع القاش فإنه لا توجد أهداف مكتوبة ومعلومة.

٣. خلصت الدراسة في مشروع حلفا الجديدة على أن هناك تذبذب في المساحات المزروعة ومتوسط الإنتاج بصورة جيدة بينما في مشروع القاش خلصت الدراسة لوجود تذبذب في المساحات ومتوسط الإنتاج مستقر.

(١) عبد المنعم إدريس يعقوب، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال بعنوان (التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الزراعية)، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم، ٢٠٠٩م.



٤. توضيح أهداف لفترة تزيد من ٥ سنوات في مشروع حلفا الجديدة بينما في مشروع القاش  
فلا توضح أهداف لفترة تزيد من ال ٥ سنوات.

**أهم التوصيات: أوصت الدراسة ب:**

١. ضرورة إيجاد نظم معلومات إدارية فعالة للمساهمة في عملية التنبؤ بالمتغيرات البيئية بالاستفادة من الفرص المتوفرة وتجنب المهددات والمخاطر المتوقعة.
٢. العمل على نشر ثقافة أهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالقطاع الزراعي عامة وبالمشروع خاصة والسعي لتطبيقه وممارسته.
٣. وجود علاقة إيجابية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفاعليته في تحقيق الأهداف.
٤. العمل على إشراك المستويات الإدارية المختلفة عند وضع الخطة الاستراتيجية حتى تكون الخطة ذات فاعلية وذات قبول وتكون قابلة للتنفيذ بدون معوقات مثيرة.
٥. الاهتمام بمعايير تقييم الأداء ووضع معايير مناسبة وجدية لضمان نجاح خطة الاستراتيجية.

**الدراسة الثانية (أبو سنة، ٢٠١٥م): (١)**

**مشكلة الدراسة:** تمثلت مشكلة الدراسة في أن المنشآت المعاصرة تحتاج إلى بناء وامتلاك الميزة التنافسية باستمرار وهي عملية صعبة من الناحية النظرية يمكن امتلاك الميزة التنافسية بممارسة الإدارة الإستراتيجية لتطوير القدرات التسويقية عبر الإستراتيجيات التسويقية إلا أنه عملياً توجد دراسات قليلة اختبرت علاقة نظرية الإدارة الاستراتيجية بأداء المنشأة كما لا توجد أدله كافية لدعم نظرية الموارد كطريق لبناء ميزة تنافسية أيضاً ليس هناك فهم كافي لكيفية توظيف الموارد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

**فرضيات الدراسة:** نصت الفرضية الأولى لدراسة بوجود علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية كما نصت الفرضية الثانية بوجود علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية والاستراتيجيات التسويقية كما نصت الفرضية الثالثة بوجود علاقة إيجابية بين الإستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية بينما نصت الفرضية الرابعة بتوسط الإستراتيجيات التسويقية للعلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية.

(١) أبو سنة علي عباس، رسالة دكتوراه غير منشورة بعنوان (أثر عوامل الإدارة الاستراتيجية في الميزة التنافسية "دور الاستراتيجيات التسويقية متغيراً وسيطاً"، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٥م.

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى:

١. أن الشركات المبحوثة تمارس الخطوات الأولى لممارسة الإدارة الاستراتيجية.
٢. أن الاستراتيجيات التسويقية تؤثر على أبعاد الميزة التنافسية بقدر غير متساوي.
٣. توجد علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية.
٤. توجد علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية والاستراتيجيات التسويقية.
٥. توجد علاقة إيجابية بين الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية.

أهم التوصيات: أوصت الدراسة ب:

١. أن تمارس الشركات المبحوثة جميع خطوات ممارسة الإدارة الاستراتيجية في كل المستويات الإدارية
٢. أن تركز على تطهير المنتجات والتكنولوجيا وإدارة المعلومات السوق للتميز في الصناعة.
٣. افترضت الدراسة على الباحثين أن يقوموا بإجراء دراسات مستقبلية متعلقة بموضوع الدراسة لتغطية جوانب القصور فيها.
٤. يجب الاهتمام بالاستراتيجيات التسويقية للعلاقة بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية.
٥. ضرورة زيادة الاهتمام بالاستراتيجيات التسويقية لتأثيرها على أبعاد الميزة التنافسية بقدر غير متساوي.

الدراسة الثالثة (سارة، ٢٠١٥م):<sup>(١)</sup>

مشكلة الدراسة: تكمن مشكلة البحث في أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية لم يحظ بالاهتمام حتى الآن وهو غير مطبق في معظم القطاعات سواء الإنتاجية أم الخدمية كما أن الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء أيضاً تقتصر في أداء المنظمة لتقييم رضى الزبائن وقياس جودة العملية؟  
فرضيات الدراسة: هناك علاقة بين كفاءة وفعالية المنظمات وأسلوب الإدارة المستخدم. تزداد كفاءة فعالية المنظمات باستخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية هناك علاقة بين نظام المعلومات المستخدم وفعالية الإدارة الاستراتيجية.

<sup>(١)</sup>سارة محمد رحمة، رسالة ماجستير غير منشورة بعنوان (أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة)، كلية الدراسات العليا، جامعة الزعيم الأزهرى، ٢٠١٥م.

## أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى:

١. أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة لهم مؤهلات علمية مما يعكس الدرجة العالية من الإدراك والفهم.

٢. استخدام الهيئة بمعايير الإدارة الإستراتيجية زاد من كفاءة وفعالية أداء العاملين بها.

٣. لدى الهيئة برنامج مستمر لتدريب الكوادر الرقابية.

٤. هنالك أسس علمية دقيقة لمعرفة كفاءة وقدرات الإدارة.

٥. هناك علاقة بين كفاءة وفعالية المنظمات وأسلوب الإدارة المستخدم.

## أهم التوصيات: أوصت الدراسة ب:

١. الاهتمام بتدريب كافة العاملين بالهيئة على نظم المعلومات.

٢. عمل تقييم دوري لمعرفة مدى قدرة نظام المعلومات على تحقيق أهداف الهيئة

٣. تشجيع الباحثين بشتى الطرق والوسائل وتمكينهم من تطوير أنظمة الإدارة الاستراتيجية.

٤. يجب تقويم نظام الإدارة الإستراتيجية لهيئة الطيران بشكل دوري للتأكد من كفاءته وفاعليته.

٥. ضرورة تأهيل وتدريب الكوادر الرقابية بالهيئة ببرامج مستمرة للتدريب.

الجدول (١) مقارنة بين هذا البحث الدراسات السابقة (أوجه التشابه وأوجه الاختلاف)

أوجه المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	أوجه التشابه	أجه الاختلاف
العنوان	أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية	الدراسة الأولى: التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الزراعية	الدراسة الأولى: اتفقت الدراستين في تناولهما للتخطيط الاستراتيجية	الدراسة الأولى: الاختلاف في المتغير التابع
		الدراسة الثانية: أثر عوامل الإدارة الاستراتيجية في الميزة التنافسية "دور الاستراتيجيات التسويقية متغيراً وسيطاً"	الدراسة الثانية: اتفقت كلا الدراستين في تناولهما للإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية	الدراسة الثانية: لا يوجد
		الدراسة الثالثة: أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة	الدراسة الثالثة: اتفقت الدراستين في تناولهما الإدارة الاستراتيجية	الدراسة الثالثة: هنالك اختلاف أهداف المنظمة، والحالية الميزة التنافسية
المشكلة	هل توجد علاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية؟	الدراسة الأولى: ما مدى إمكانية تطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، ما هو أثر تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية على الأداء	الدراسة الأولى: اتفقت الدراستين في أهمية الإدارة الاستراتيجية	الدراسة الأولى: لا يوجد
		الدراسة الثانية: علاقة نظرية الإدارة الإستراتيجية بأداء المنشأة كما لا توجد أدلة كافية لدعم نظرية الموارد كطريق لبناء ميزة تنافسية أيضاً ليس هناك فهم كافي لكيفية توظيف الموارد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة	الدراسة الثانية: اتفقت الدراستين في أهمية الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية	الدراسة الثانية: لا يوجد
		الدراسة الثالثة: الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء	الدراسة الثالثة: اتفقت الدراستين	الدراسة الثالثة: السابقة تناولت الأداء

أوجه المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	أوجه التشابه	أجه الاختلاف
		تقتصر في أداء المنظمة لتقييم رضى الزبائن وقياس جودة العملية؟	في جودة الأداء	والحالية الميزة التنافسية
الفرضيات	الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية و صياغة الاستراتيجية للمنظمة و تنفيذ ومتابعة الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية	الدراسة الأولى: الاستراتيجية التي تعمل بها المنظمة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة	الدراسة الأولى: اتفقت الدراستين في أهمية العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية	الدراسة الأولى: لا يوجد
		الدراسة الثانية: توجد علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية	الدراسة الثانية: اتفقت الدراستين في وجود علاقة بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية	الدراسة الثانية: لا يوجد
		الدراسة الثالثة: هناك علاقة بين كفاءة وفعالية المنظمات وأسلوب الإدارة المستخدم. تزداد كفاءة فعالية المنظمات باستخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية هناك علاقة بين نظام المعلومات المستخدم وفعالية الإدارة الإستراتيجية	الدراسة الثالثة: اتفقت الدراستين في تناولها للإدارة الاستراتيجية	الدراسة الثالثة: لا يوجد

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسات السابقة وبحثها، ٢٠٢٠م.

## هيكل البحث:

يتكون البحث ثلاثة فصول وعدد من المباحث وخاتمة ونتائج وتوصيات على النحو الآتي:

### مقدمة البحث والدراسات السابقة

ويشتمل على المقدمة، مشكلة البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، فروض البحث، منهج البحث، مجال وحدود البحث، أدوات جمع البيانات، الدراسات السابقة، هيكل البحث.

### الفصل الأول: الإدارة الإستراتيجية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثاني: تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية

المبحث الثالث: تصميم الإطار العام للاستراتيجية

### الفصل الثاني: الميزة التنافسية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: أنواع الميزة التنافسية

المبحث الثالث: أساليب ومصادر الميزة التنافسية

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

المبحث الأول نبذة تعريفية عن شركة سميل الصناعية

المبحث الثاني: إجراءات وعرض وتحليل البيانات

المبحث الثالث: اختبار صحة الفروض

أخيراً الخاتمة والتي تحتوي على:

النتائج

التوصيات

قائمة المراجع

الملاحق

# الخاتمة

النتائج والتوصيات

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

## النتائج و التوصيات

### أولاً: النتائج:

- من خلال ما تناولته هذه الدراسة في إطارها النظري والدراسات السابقة، ونتائج التحليل واختبار الفرضيات في إطارها التطبيقي، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
١. إن لدى الشركة رؤية ورسالة واضحة.
  ٢. إن الشركة تقوم بالرقابة الوقائية قبل البدء في عملية تنفيذ الاستراتيجيات.
  ٣. أنه حددت الرؤية للشركة مجال نشاطها الحالي ووجهتها الاستراتيجية المستقبلية.
  ٤. إن الشركة تقوم بتقييم المراحل لعملية الإدارة الاستراتيجية.
  ٥. إن إدارة الشركة تراعي توزيع مسؤوليات تنفيذ الخطة على جميع الدوائر والأقسام.
  ٦. إن الشركة تقارن نتائجها المحققة مع النتائج المخططة دورياً.
  ٧. إن إدارة الشركة استفادة من نتائج تقييم الخطط السابقة في إعداد الخطط المستقبلية.
  ٨. أنه تتوفر في الشركة الأنظمة الإدارية اللازمة التي تدعم عمليات وأنشطة تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.



## ثانياً: التوصيات:

توصي الدراسة بالآتي:

- ١- ضرورة زيادة الاهتمام بمشاركة العاملين في صياغة وإعداد وتكوين الأهداف الاستراتيجية بالشركة.
- ٢- يجب العمل على زيادة الاهتمام بالتنسيق والتكامل بين الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي والهيكل التنظيمي بالشركة.
- ٣- ضرورة أن يتم مراجعة الخطط التنفيذية باستمرار في الشركة لضمان مستقبل أفضل.
- ٤- ضرورة إن تقوم الشركة بزيادة دراستها لنقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية والعمل على تحسينها.
- ٥- يجب على الشركة اختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بشكل أكثر فعالية بناءً على تحليلها لبيئتها سواء كانت داخلية أو خارجية.
- ٦- ضرورة اعتماد إدارة الشركة على معلومات وإحصاءات دقيقة عند وضع استراتيجياتها الحالية والمستقبلية.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: الكتب والمراجع

١. أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م)،
٢. أحمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية (الناشر المؤلف، ٢٠٠٣)
٣. أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، ط٤ (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠١١م)،
٤. أحمد ماهر، الدليل العلمي للمدربين والإدارة الاستراتيجية، ط٤ (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠١١)،
٥. أسامه محمد سيد علي، التخطيط الإستراتيجي "وجودة التعليم واعتمادها"، (القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م)،
٦. ثابت عبد الرحمن إدريس و جمال الدين محمد وعدسي، الإدارة الاستراتيجية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠١٥م)،
٧. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، (لبنان: دار النهضة العربية، ٢٠٠٢م)
٨. حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، (عماد: دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠٥م)،
٩. رونالد. ج. كوتمان، إدارة الجودة الهندسية الشاملة، ترجمة عادل بابل (القاهرة: المكتبة الأكاديمية للنشر، ١٩٩٤م)
١٠. سلسلة الإدارة المثلي، القيادة الإدارية الفعالة، (بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، ٢٠٠١م)،
١١. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥م)
١٢. صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال (الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، ٢٠٠٠م)
١٣. طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، ط١ (عمان: زمزم ناشرون وموزعون، ٢٠١٥م)،

١٤. طاهر محسن منصور و وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، ط٢(عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٩م)،
١٥. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية للقرن القادم، (القاهرة دار أم القرى، ١٩٨٨م)،
١٦. عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة "رؤية مستقبلية"، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٧م)،
١٧. عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال (الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للنشر، ٢٠٠١م)
١٨. عزالدين علي سويسي و نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، ط١(عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، ٢٠١٥)،
١٩. علاء احمد صلاح، الإدارة الاستراتيجية، ط١(القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٧م)،
٢٠. علاء الدين ناظورية، الإدارة الاستراتيجية، ط١(عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ٢٠١٣)،
٢١. علي السلمي، إدارة التميز "نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، (القاهرة: دار غريب للنشر، ٢٠٠٢م)،
٢٢. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (القاهرة: دار غريب للنشر، ٢٠٠١م)
٢٣. عمر أحمد عثمان المقلي، الإدارة الإستراتيجية، (الخرطوم: مطابع العملة، ٢٠٠٢م)،
٢٤. كاظم نزار الركباني، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠٣م)،
٢٥. كامل السيد غراب، الإدارة الاستراتيجية أصول علمية وحالات عملية، (الرياض: جامعة الملك سعود، ١٩٩٤م)
٢٦. محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية "منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر" (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٤م)
٢٧. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"، (القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٣م)،
٢٨. محمد حنفي تبيدي، الإدارة الاستراتيجية، (الخرطوم: شركة مطابع العملة السودان، ٢٠٠٢)،

٢٩. محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في المال والأعمال (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٠م)
٣٠. محمد عدنان وديع، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية، (تونس: دار السلام للنشر والتوزيع، ٢٠٠١م)،
٣١. محمد منير محمد، الإدارة الاستراتيجية، إسرار نجاح الشركات والمؤسسات، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠١٤م)،
٣٢. محمود الصميدعي و ردينة يوسف، إدارة التسويق مفاهيم وأسس، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م)،
٣٣. محمود مرسى، الإدارة الاستراتيجية، ترجم من كتاب: توماس هلني وآخرون، (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٧٤م)،
٣٤. مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كاتبة من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، ط١ (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠١١)،
٣٥. مصطفى محمود أبوبكر و فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠١٠م)،
٣٦. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٤م)
٣٧. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" (القاهرة: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٢م)
٣٨. ناجي معلا و رائف توفيق، أصول التسويق مدخل تحليلي، ط٢ (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٣م)،
٣٩. نادية أبو الوفا العارف، الإدارة الاستراتيجية، ط٥ (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠١٠م)،
٤٠. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، (الإسكندرية: دار الجامعية، ٢٠٠٠م)،
٤١. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٢م)،
٤٢. نبيل محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠١٠م)،

٤٣. نبيل محمد مرسي و أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٧م)،
٤٤. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ١٩٩٦م)
٤٥. هاني حامد الضمور و أحمد عطا الله القطامين، الإدارة الاستراتيجية، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ٢٠١٣م)،
٤٦. هشام الغريبي، إدارة البقاء "مدخل استراتيجي"، (عمان: دار صفاء للنشر، ١٩٩٨م)،
٤٧. هيثم عبد الله ذيب، أصول التخطيط الاستراتيجي، ط١ (عمان: دار اليانوري العلمية، ٢٠١٧م)،

### ثالثاً: الرسائل العلمية:

١. أبو سنة علي عباس، رسالة دكتوراه غير منشورة بعنوان (أثر عوامل الإدارة الاستراتيجية في الميزة التنافسية "دور الاستراتيجيات التسويقية متغيراً وسيطاً")، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٥م.
٢. سارة محمد رحمة، رسالة ماجستير غير منشورة بعنوان (أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة)، كلية الدراسات العليا، جامعة الزعيم الأزهرى، ٢٠١٥م.
٣. سعيد الطراونة، تأثير المستوردات والتكلفة على المقدرة التنافسية السرية للصناعة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، ٢٠٠٢م،
٤. عبد المنعم إدريس يعقوب، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال بعنوان (التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات الزراعية)، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم، ٢٠٠٩م.
٥. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية "مصادرها، تنميتها، وتطويرها"، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، ٢٠٠٢م،
٦. كمال عايشي، إمكانية ترقية صادرات الصناعة الجزائرية في ظل المتغيرات العالمية مع التطبيق على الصناعات التحويلية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، ٢٠٠٦،

## رابعاً: المجالات والدوريات ومواقع الإنترنت:

١. أحمد محمود الزتقلي، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، متاح على الرابط [www.businessnewsdaily.com](http://www.businessnewsdaily.com)
٢. إياد التميمي وشاكر الخشالي، السلوك الإبداعي وأثره على القدرة التنافسية "دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية"، مجلة البصائر، م٨، ع٢، ٢٠٠٤م.
٣. زهير الصباغ، تأثير تكنولوجيا المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية في القطاع البنكي في الأردن، مجلة البطائر، م٧، ع١٤، ٢٠٠١م.
٤. كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، ٢٢ مايو ٢٠٠٢ البلدية، الجزائر،
٥. كمال رزيق و أبو زعرور عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، ٢٢ مايو ٢٠٠٢ البلدية، الجزائر،
٦. معن المعاضيدي، الأثر التتابعي لتقنية المعلومات ونظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة تنمية الرافدين (٢٦/٧٦ع) ، ٢٠٠١م،
٧. نوري منير مداخلة، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ٢٠٠٩م متاح على الرابط [www.eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/..](http://www.eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/..) -

## خامساً: منشورات الشركة:

١. مقابلة شخصية مع السيد/ أحمد مبارك، مدير عام شركة سميل الصناعية، تاريخ الزيارة ٢٤/٩/٢٠٢٠م الساعة ١١ صباحاً