

## أثر التوجه الاستراتيجي في الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم

## The Impact of Strategic Direction on Institutional Performance in Service Institutions in The State of Khartoum

الطاهر احمد محمد علي<sup>1</sup>\*[E.ali@qu.edu.sa](mailto:E.ali@qu.edu.sa)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (السودان)،<sup>1</sup>

تاريخ النشر: 2022/06/30

تاريخ القبول: 2022/05/07

تاريخ الاستلام: 2022/02/17

**Abstract :**

The study aimed to know the impact of strategic direction on institutional performance in service institutions in the state of Khartoum, and the study model was built on the basis of previous literature. The study used the descriptive approach to achieve the objectives of the study. Where (390) questionnaires were distributed to managers, of which (370) were recovere, at a rate of (94.9%), and (345) were valid for analysis, at a rate of (88.5%). The study reached a set of results, the most important of which are: There is a relationship between institutional performance and creative orientation, while there is no relationship between institutional performance and the orientation of competitors and customers. The results were discussed with previous studies, and then a number of recommendations and suggestions were presented.

**Keywords:** Orientation towards performance; Orientation towards clients; Institutional orientation Institutional performance.

**JEL Classification:** M15; O33.

**مستخلص:**

هدفت الدراسة الى معرفة أثر التوجه الاستراتيجي في الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم، وتم بناء نموذج الدراسة استنادا على الادبيات السابقة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق اهداف الدراسة. حيث وزعت (390) استبانة للمدراء، استرد منها (370) بنسبة (94.9%)، والصالحة للتحليل عدد (345) بنسبة (88.5%). وقد توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة بين الأداء المؤسسي والتوجه الإبداعي بينما لا توجد علاقة بين الأداء المؤسسي وتوجه المنافسين والعملاء. تم مناقشة النتائج مع الدراسات السابقة، ومن ثم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات. الكلمات المفتاحية: التوجه نحو الابداع؛ التوجه نحو العملاء؛ التوجه المؤسسي؛ الأداء المؤسسي.

تصنيفات JEL: M15 ؛ O33.

## مقدمة

لقد شهد العالم تغيرات كبيرة خلال العقدين الاخيرين من القرن الماضي، تغييرات تفوق بكثير ما شهده العالم في الفترات السابقة حيث تمر مؤسسات اليوم بتغيرات اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية ناتجة عن تحديات العولمة والتطور التكنولوجي والمعلومات، مما ادى الي ضرورة البحث عن اعادة التوازن في اداء اعمالها، والعمل على زيادة نوعية الخدمة وتحسين الأداء. لهذا بدء التركيز علي تحسين الأداء واعطائه اهمية كبيرة في تسيير المؤسسات، عليه فأن تحسين الأداء المؤسسي يعتبر مشكلة معقدة في ظل التقنيات وتغيير الاسواق وفي نفس الوقت تحديا لا بد منه (قلبو، 2015).

بينما يعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الادارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل الاساسي للمنشأة والاهداف العريضة التي تسعى لتحقيقها، كونه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة. ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل والاستعداد له بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق اهدافها وتوفير شروط وظروف افضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الاهداف (خالد، 2012)

ويركز التوجه الاستراتيجي على الفهم والترجمة المتكاملين للمحيط الداخلي للمنظمة ومواردها الداخلية، وكذلك التخصيص الجيد لهذه الموارد حسب الضرورة والأولويات ضمن ما يحقق أو يكفل تحقيق أهداف المنظمة البعيدة المدى، كما يعد التوجه الاستراتيجي متطلباً أساسياً لتلك المنظمات التي تبحث عن تحقيق مزايا تنافسية. ومع ثورة التكنولوجيا المعاصرة، وتزايد حدة المنافسة أخذت المنظمات تدرك شيئاً فشيئاً أهمية التوجه الاستراتيجي، ودوره كمنشط يمكن أن يكون منظماً، ومنهجياً، من أجل التوصل إلى خدمات، وأساليب جديدة تحقق أداءً أفضل وتعزز المزايا التنافسية للمنظمة (فوزية، 2015).

## مشكلة الدراسة

من خلال مسح الدراسات السابقة التي تناولت التوجه الاستراتيجي وكيفية تحقيقه في المؤسسات المختلفة اتضح مدى اهميته بالنسبة للمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم، وتتمحور مشكلة الدراسة في ان المؤسسات الخدمية بالسودان، تحتاج الي بناء وامتلاك توجه استراتيجي مستمر في ظل زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات التي تعمل في المجال الخدمي، وبالتالي تصبح

هنالك ضرورة لان يمتلك اي مؤسسة خدمية بولاية الخرطوم توجه استراتيجي يضمن له البقاء والاستمرار.

يلعب التوجه الاستراتيجي دورا مهما في تطوير ورفع اداء المنظمة، وعلى اي منظمة ان تدرك وضعها الحالي، فالانفتاح على العالم والنمو الاقتصادي الذي شهده القطاع الخدمي في السنوات الاخيرة. وفر ارضية خصبة لدخول العديد من المؤسسات الي السوق، سواء لتحقيق سياستها في التطور والانتشار او لغايات البحث عن الفرص في بيئات متعددة، وقد ادي ذلك الي زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، ويؤكد بعض المديرين ان فشل العديد من المؤسسات والشركات يعود لافتقار مديرها للتوجه الاستراتيجي الذي ينعكس بشكل مباشر على اداءها(Laforet، . (189:2009 ومن خلال اطلاع الباحث علي عدة دراسات سابقة متعلقة بمتغيرات الدراسة تبين بان هنالك بعض الفجوات التي ظهرت واغفلت عنها تلك الدراسات تمثلت في عدم ربط التوجه الاستراتيجي بالأداء المؤسسي، كذلك اختلافها في الابعاد، وايضا في القطاعات المطبقة فيها، فعلي سبيل المثال تناولت دراسة (ابو نجم 2018 ) اثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعات القرارات دراسة علي شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، ودراسة فرح(2016 ) اثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي والدفاعي على الأداء التسويقي وخصائص الشركات كمتغير معدل للشركات الصناعية، ودراسة( فوزية 2015 ) اختبار اثر الادارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، وكذلك دراسة (الرزقات، 2013 ) اثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المصارف الخدمية الاردنية.

وبناءً على ما تقدم ولتغطية الفجوات البحثية السابقة تلخص مشكلة الدراسة في الاجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي بالمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم؟

ومنه تتفرع الاسئلة التالية:

1. هل يؤثر التوجه بالمنافسين على ابعاد الأداء المؤسسي (الانتاجية، الربحية)؟
2. ما هو اثر التوجه بالتكنولوجيا على ابعاد الأداء المؤسسي (الانتاجية، الربحية)؟
3. ما هو اثر الابداع على ابعاد الأداء المؤسسي (الانتاجية، الربحية)؟
4. هل يؤثر التوجه بالعملاء على ابعاد الأداء المؤسسي (الانتاجية، الربحية)؟

## اهداف البحث

الغرض من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي

بالمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم، وان هذه الدراسة تسعى الي تحقيق الاهداف الاتية:

- 1.دراسة إثر التوجه بالمنافسين على ابعاد الأداء المؤسسي (الانتاجية، الربحية)
- 2.معرفة دور التوجه بالعملاء على ابعاد الأداء المؤسسي (الانتاجية، الربحية)
- 3.بيان مدي أثر التوجه بالأبداع على ابعاد الأداء المؤسسي (الانتاجية، الربحية)
- 4.معرفة أثر التوجه بالتكنولوجيا على ابعاد الأداء المؤسسي (الانتاجية، الربحية)

## اهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة اهميتها بوصفها احدي المحاولات التي تربط بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي، كما انها تعالج موضوعا لم يلق الاهتمام الكافي في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم، وتعد هذه الدراسة اسهاما يضاف للإسهامات السابقة.

الاهمية النظرية: وتتمثل في الاتي:

- 1.تكمين الاهمية فيما يحتله التوجه الاستراتيجي من مكانة رئيسية داخل المؤسسات وماله من اهمية في استمرارية حياة المؤسسات وتفوقها على منافسيها من خلال كسبها لأداء مؤسسي متميز.
  - 2.وكذلك يعد هذا البحث مساهمة علمية لاختيار العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية من اجل تشخيص اسباب التباين من عدمه والارتقاء بمستوى ادائها، وبالتالي الخروج باستنتاجات منطقية يمكن ان تفيد عند تعميمها على المؤسسات مختلفة الأنشطة.
  - 3.المساهمة في اثناء البحوث العلمية وبناء تكوين المعرفة العلمية من خلال اختبار مفاهيم البحث ومتغيراته لاختبار نظرية الموارد التي تم بناء النموذج عليها ومعرفة مدي قدرة هذه النظرية وتفسيرها
- الاهمية العملية: وتتمثل كذلك في الاتي:

- 1.يعد هذا البحث محاولة جادة تسهم في زيادة مستوي الادراك للقيادة العليا والوسطي والتنفيذية لأهمية تبني التوجه الاستراتيجي ويهدف تحقيق الأداء المؤسسي المتميز.
- 2.محاولة لرفع كفاءة القيادة الادارية بالتوجه الاستراتيجي واهميته في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز، سيجعل الممارسين ومتخذي القرار في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم في موقف قوي لتحسين منافستهم، وذلك بالفهم العميق للتوجه الاستراتيجي.

## 1- التوجه الاستراتيجي

تعددت وتباينت أنواع ونماذج التوجه الاستراتيجي تبعا لتعدد المدارس والنظريات الإدارية من جهة، وبحسب نوع المنظمة ومجال عملها من جهة ثانية، وبناء على الأدب النظري المتعلق

بموضوع التوجه الاستراتيجي، وكذلك بناء على الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث، وفقد اقتصرَت الدراسة على التوجهات الآتية:

### 1-1 التوجه نحو العملاء

يركز التوجه نحو العملاء على الفهم الكافي لاستهداف العملاء وذلك لتقديم قيم متفوقة بالنسبة لهم. فهو يهتم باحتياجات المستهلك وتحليل القوي التي تؤثر في تلك الحاجات وكيفية الاستحواذ علي حصة سوقية كبيرة. كما يتضمن التوجه نحو العملاء التصرفات التي نتخذها المؤسسة للاستجابة للمعلومات عن حاجه العملاء. وبالتالي فإن فهم احتياجات العميل والاستجابة لها وتقديم منتجات وخدمات تناسب مع العملاء من شأنه تحقيق الربح للمنظمة (الدوري، 2005، ص135). وتسعي المنظمات للتوجه نحو العملاء من خلال تحديد المنافع التي يبحث عنها المستهلك وترجمها الي منتجات أو خدمات بشكل أفضل من المنافسين. ويتم تقييم التوجه نحو العملاء من خلال قياس بعض المتغيرات مثل رضا العملاء ومعرفة وفهم حاجات العملاء ومعرفة رد فعله تجاه خدمات ما بعد البيع. (المبيريك والشميمري، 2016، ص99). وبالتالي فإن إن عملية التركيز علي العميل تتطلب أن يستمر تدفق المعلومات عن العميل ابتداء من تحديد حاجاته ورغباته وتوقعاته ووصولاً إلى نقل وجهة نظره ومدى رضاه أو عدم رضاه وشكاويه عن المنتج أو لخدمة التي تقدمها المؤسسة.

### 2-1 التوجه نحو المنافسين

يتضمن التوجه نحو المنافسين دراسة المتغيرات المتعلقة بالشركات المنافسة ومن ثم تقديم منتجات أو خدمات تحظي برضا أكثر لدي العملاء قياساً أو مقارنة بما تقدمه الشركات المنافسة وذلك بناء على نتائج تلك الدراسة. فالتوجه نحو المنافسين هو ذلك التوجه الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل. وهذا المعنى تعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيق المؤسسة الاقتصادية من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الاستراتيجية ذات المعرفة الكامنة، ضمن مختلف أنظمة، واستراتيجيات، وأنشطة، وعمليات المؤسسة، بما يؤدي إلي تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وريادة السوق، وتعظيم الربحية علي المدى الطويل (وصاف، 2005، ص35). ويعتمد التوجه نحو المنافسين على عدد من الاستراتيجيات من أهمها استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التميز والاختلاف. ففي استراتيجية قيادة التكلفة تلجأ المؤسسة إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها، والمقصود بتكلفة

الوحدة هنا هو السعر النهائي الذي تصل به السلعة إلى المستهلك، بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار تكلفة الإنتاج والتوزيع، فإذا ما تمكنت المؤسسة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق.

أما في استراتيجيات التميز والاختلاف تقوم المؤسسة بتقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، أو سمات خاصة بالمنتج، وتزايد نجاح هذه الاستراتيجيات كزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها (أحمد، 2011، ص52).

### 1-3 التوجه نحو التكنولوجيا

تتضمن التكنولوجيا كل الأساليب التي تستطيع المنشأة أو المؤسسة من خلق القيمة إلى أصحاب المصلحة والشأن فيها. فالتكنولوجيا تضم (المعرفة الإنسانية، طرق العمل، التجهيزات المادية، الاتصالات والالكترونيات، ومختلف نظم العمل والمعالجة التي تستخدم في تنفيذ نشاطات الأعمال للمنظمة). ويستعمل مصطلح تكنولوجيا المعلومات (IT) عموماً لوصف المنفعة الموحدة للإلكترونيات والاتصالات اللاسلكية والبرمجيات، بالإضافة إلى تكامل وسائل المعلومات (الصوت، النص، البيانات والصورة) (أحمد، 2009، ص51). ومع التطور التكنولوجي المذهل الذي يشهده العالم في الآونة الأخيرة لا يمكن أن نخفي تأثير التكنولوجيا الحديثة علي أداء المنظمات والمؤسسات، حيث حملت تلك الصناعات التكنولوجية المتطورة طابع الابتكار والتطور والمرونة في التعامل، هذا التطور ساعد العديد من المؤسسات والمنظمات علي إدارة مختلف الأقسام وعلي المستويات المتعددة في الشركة بشكل أفضل، وقد أصبحت معظم المؤسسات تبني كافة استراتيجياتها الإدارية علي التكنولوجيا، لدرجة أن كل منظمة تتخلف عن مواكبة هذا الكم الهائل من التطور، ستلاحظ بعد فترة من الزمن أنها بدأت بالانحسار والتراجع علي كافة الأصعدة، وخاصة علي صعيد الجودة والتسويق. فالتوجه نحو التكنولوجيا فمعناه أن المستهلكين يفضلون المنتجات والخدمات المتميزة والمتفوقة تكنولوجيا (الخماسية، 2012، ص27). وتعد ثورة التكنولوجيا والعولمة من المفاتيح المهمة في ظل المنافسة الحالية وتعمل التكنولوجيا الحديثة علي تقليل كلفة الموارد وتزيد من قدرتها، إذ أصبحت التكنولوجيا من المؤشرات الرئيسية في استراتيجيات الريادة واغتنام الفرص بالأسواق. واستخدام التكنولوجيا المتطورة أصبح له دلالات واضحة في كافة القطاعات، حيث مكنت التكنولوجيا الحديثة المنظمات من التنسيق بين كافة العمليات والموارد والأعمال للوصول إلي أفضل خدمة ومنتجات للزبائن وتغطية شاملة لكافة الأسواق وأكثر مرونة في الوصول للزبائن وتحقيق قيمة أعلى للأعمال (نجم، 2009، ص33).

## 1-4 التوجه الإبداعي

يتعلق التوجه الإبداعي بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات، وقيادة فريق العمل وتطوير الخدمات للعملاء. فالإبداع هو عملية لإيجاد منتجات أو خدمات جديدة. وتعدد تعريفات التوجه الإبداعي نذكر منها: القدرة على إيجاد أشياء جيدة، قد تكون أفكارا أو حلولاً أو خدمات، أو طرق أو أساليب عمل جديدة (Harrison & Samson، 2002، P47). وكذلك تعني الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي الي إيجاد عمليات إدارية جديدة، وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركة وأكثر خدمة للمجتمع (Dess & Lumpkin، 2005، P150). ولا يتوقف التوجه الإبداعي عند فكرة تطوير منتجات أو تقديم تكنولوجيا جديدة، فالإبداع يرافق أي فعل جديد تكون نتيجته إضافة قيمة جديدة. ويأتي الإبداع بأشكال مختلفة من أهمها حسب (الخطيب ومعاينة، ص443):

\_ الإبداع التكنولوجي الذي يظهر من خلال الجهود البحثية والهندسية التي تهدف إلى تطوير منتجات، أو تقديم خدمات إلكترونية، والقيام بعمليات جديدة.

\_ الإبداع السلعي التسويقي الذي يتضمن دراسة السوق، وتصميم المنتج، والابتكار في الإعلان والترويج. بالإضافة إلى إيجاد طرق جديدة في إيصال المنتجات والخدمات للزبون، وفي كيفية تعريف الزبون بهذه المنتجات والخدمات.

\_ الإبداع الإداري وهو ذلك الإبداع الذي يبحث عن الجديد ونظم الإدارة وطرق الرقابة والبناء التنظيمي، ويتبنى الاتجاهات الحديثة في الإدارة ويطبقها. ويتضمن الإبداع الإداري إيجاد طرق جديدة في تنظيم الشركة وإدارة علاقاتها بالمؤسسات والمؤسسات الأخرى.

## 2- الأداء المؤسسي

يعد الأداء المؤسسي من المفاهيم التي تحظى بأهمية كبيره، كونه مفهوما حديثا وعصريا وهو تجسيد لفكرة التعاون والانتاج المشترك بين العاملين في المنظمة التي تسعى لتحقيق الاهداف بصورة أكثر تكاملا وتقدما للأفراد العاملين والمجتمع علي هيئته سلع وخدمات بصوره اعم واشمل (العابدي، 2016، ص 79).

## 2-1 مفهوم وفلسفة الأداء المؤسسي

ان مفهوم الأداء المؤسسي لا يزال غامضا وان ما كتب حوله مازال محدودا، لذا فمن الطبيعي ان يختلف الناس في فهمه، وتحليل ابعاده، باختلاف آرائهم، وبمدي اطلاعهم على خفاياه ودقائقه، خاصة اذ عرفنا ان ظاهره الأداء المؤسسي متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات

عديده (صالح، 2013، 34) وقد راي الباحث ولأغراض هذه الدراسة ان يتناول مفهوم المؤسسة كمقدمة للدخول الي مفهوم الأداء المؤسسي وذلك على النحو التالي. مفهوم المؤسسة:

المؤسسة نظام اجتماعي، مهني متخصص موجه ومنضبط، تم انشائه عن قصد، خاضع لتنظيم اداري وقانوني معتبر، يمتلك صفة رسمية، تجمعها رسالة واهداف (اجتماعية، اقتصادية خدمية...مشتركة)، ويسعى لتحقيقها وفقا لمقدره ودور اعضاءه (العابدي، 2016: 80). ويرى (الذجني، 2011: 136) ان المؤسسة كيان يتسم بالعمومية يختلف بالمفهوم وفقا لطبيعة المهمة فهناك المؤسسة الاقتصادية التي تكون اهدافها موجهه نحو جوانب تعني بها وتؤسس قيمها وسياساتها وانظمتها بما يتوافق مع رسالتها، وهنالك المؤسسة الاجتماعية والخدمية التي تركز علي تقديم افضل الخدمات التي تلبى رغبات المجتمع فهي بذلك "نظام قيمي لمجموعه من الناس تجمعهم رساله واحده، ويعملون علي تحقيق اهداف محده، سواء اكانت هذه الاهداف اقتصادية او اجتماعية، او خدمية، وتصنف الاطر تبعا لنوعية الاهداف والرسالة التي تميزها. ويعرفها بانها هيكل لنظام اجتماعي يتكون من جماعات وافراد يعملون معا لتحقيق اهداف متفق عليها.

ومن خلال ما تقدم يري الباحث ان المؤسسة وحده هادفه منظمة تعمل في اطار قانوني واستقلال مالي انشئت اساسا لغرض محدد او لإنتاج سلع او تقديم خدمات، وتعمل من خلال اطار متكامل يعتمد التعاون المشترك كأساس ويحتل مفهوم الأداء اهميه كبيره في المؤسسات المختلفة كونه عاملا مشتركا يعبر عن جميع جهود الافراد وجهود الإدارة علي اختلاف مستوياتهم، واصل كلمة اداء ينحدر الي اللغة اللاتينية التي عبرت عنها كلمه ومعنا إعطاء، ومنها اشتقت اللفظة الانجليزية واخذت معناها الحالي (الدعجة، 2016: 141) الأداء هو قدره وامكانية المؤسسة علي انجاز وتحقيق الاهداف والمهام ويعرفه الدعجة، 2016: 143) بانه مقياس للإنجاز المتحقق من العمليات والمنتجات والخدمات والذي يسمح بالمقارنة والتقييم نسبة الي الاهداف والمقاييس والنتائج السابقة والمقارنة مع المؤسسات الأخرى، ويرى ان الأداء يشير الي درجه انجاز المهمة في مكان العمل، وبهذا الصدد يذكران معظم الباحثين استخدم مصطلح الأداء للتعبير عن مدي قياس كفاءه المعاملات وكفاءه المدخلات والمخرجات.

## 2-2 مؤشرات كفاءة الأداء المؤسسي

تعدد مؤشرات كفاءة الأداء وتختلف أهميتها النسبية وذلك حسب نوع النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي السائد في ذلك البلد وتماشياً مع الأغراض والأهداف التي يسعى أصحاب المؤسسات إلى تحقيقها يجب أن تكون المؤشرات المختارة ملائمة لطبيعة أهداف الوحدة الإنتاجية موضع التقييم، فمعايير كفاءة الأداء يمكن تلخيصها فيما يلي:

## 1-2-2 معيار الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية مؤشراً هاماً للمشروعات في كيفية استخدام مواردها للوصول إلى أفضل النتائج، وبذلك يصبح من المفيد قياسها للتعرف على أعراض تدهورها أو تطورها ومعالجة الخلل إن وجد. فهي علاقة بين مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية؛ إلا أنه وبالنظر إلى صعوبة قياس جميع المدخلات للتعبير عن الإنتاجية الكلية ليميل القائمون بأعمال الرقابة إلى قياسها كمؤشر لمعرفة كفاءة أحد عناصر العملية الإنتاجية من أجل تحديد مساهمة كل مدخل في قيمة النواتج وهو ما يعبر عنه بالإنتاجية الجزئية، ويعتبر العمل في ذلك أهم عنصر متحرك وقابل للتحسين المستمر من أجل زيادة الإنتاجية خاصة وأنه يسهم في تحقيق الكفاءة في استخدام المدخلات الأخرى.

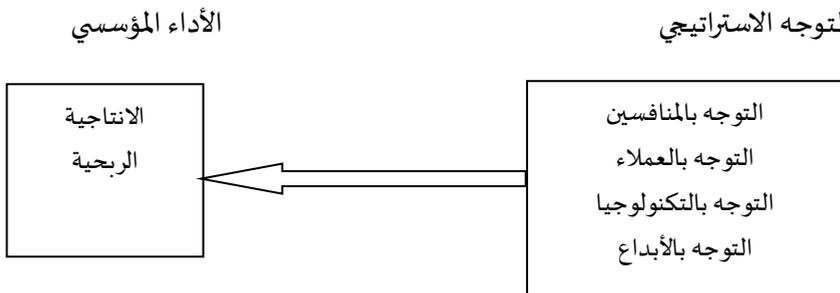
## 2-2-2 معيار الربحية أو معدل العائد على الاستثمار

يعتمد النظام المحاسبي في قياس الربح على فكرة مفادها أن الربح عبارة عن الفرق بين الإيراد الكلي والتكاليف الكلية خلال الفترة المحاسبية. إلا أن المفهوم الأدق للربح أو ما يسمى بالربح الاقتصادي هو الفرق بين القيمة النقدية للمشروع في أول ونهاية المدة أما الربحية فهي مقياس يحاول تقييم أداء المشروع من خلال تحميل صافي الدخل إلى أنشطة المشروع ممثلة في جملة الاستثمارات أو الاصول ويمكن أن يطلق على الناتج معدل العائد على الاستثمار. وتحسين الربحية قد يعني ضرورة قيام المؤسسة بتحسين استثماراتها بقدر يساعد على تعظيم الربح ويمكن أن يتم من خلال الحصول على آلات ومعدات جديدة أو استخدام مواد بديلة. وبذلك يمكن أن يستخدم هذا المؤشر كأداة للتعرف على كفاءة الأداء في مختلف الدول باختلاف أنظمتها الاقتصادية والسياسية. (بوجحيش 2010 ص 157).

## 3- نموذج وفرضيات الدراسة

1-3 نموذج الدراسة: يشمل المتغير المستقل التوجه الاستراتيجي وابعادها بالإضافة إلى المتغير التابع الأداء المؤسسي وابعاده.

### الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



### 2-3 فرضيات الدراسة

هنالك علاقة ايجابية بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم وتتفرع منه الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ايجابية بين التوجه بالعملاء وابعاد الأداء المؤسسي (الانتاجية، الربحية)؛
2. توجد علاقة ايجابية بين التوجه بالمنافسين وابعاد الأداء المؤسسي (الانتاجية، الربحية)؛
3. توجد علاقة ايجابية بين التوجه بالتكنولوجيا وابعاد الأداء المؤسسي (الانتاجية، الربحية)؛
4. توجد علاقة ايجابية بين التوجه بالابداع وابعاد الأداء المؤسسي (الانتاجية، الربحية).

### 3-3 منهجية الدراسة

يستخدم الدارس المنهج الوصفي الذي يحاول وصف واقع العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي من الدراسة الميدانية على المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم، ويحاول المنهج الوصفي ان يقارن ويفسر ويقيم املا في التوصل الي تعميمات ذات معني يزيد معها رصيد المعرفة عن الموضوع.

### 4-3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع وعينة الدراسة من مدراء الادارات العليا والوسطي والتنفيذية في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم.

### الجدول رقم (01): التحليل العاملي الاستكشافي للتوجه الاستراتيجي

Component				العبارات	الابعاد
4	3	2	1		
	.830			تقوم الشركة بدراسة وتلبية احتياجات العملاء	العملاء
	.777			تقوم الشركة بدراسة احتياجات العملاء المستقبلية وتخطط لتلبيتها	العملاء
.823				تقوم الشركة بدراسة نقاط القوة ونقاط الضعف عند الشركة المنافسة	المنافسين
.530				تقدم الشركة خدمات ذات جودة عالية و اقل تكلفة مقارنة بالشركات المنافسة	المنافسين
		.962		تتعاون الشركة مع الشركات المنافسة من اجل تقديم أفضل الخدمات للعملاء	الابداع
		.499		تتوفر لدى العاملين القدرة على الابداع وتطوير العمل	الابداع
		.528		تتبنى الشركة الابتكار في الممارسات التسويقية	الابداع
			.805	يتم تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر	التكنولوجيا
			.731	يتوفر نظام معلومات يساعد على تنظيم العمل ودقته	التكنولوجيا
			.822	تقوم الشركة بتحديث الاجهزة الالكترونية المستخدمة لتواكب أحدث التقنيات العالمية	التكنولوجيا

		.722	توظف التقنيات الحديثة في تقديم خدمات مميزة	التكنولوجيا
		.722	يتوفر لدى العاملين في الشركة المهارات والخبرات الكافية للتعامل مع التقنيات الالكترونية الحديثة	التكنولوجيا

المصدر: من اعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2021

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي التوجه الاستراتيجي، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغ 826.0، وفقاً لقاعدة Kaiser، والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق 5.0، فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي اكبر من القيمة المحدد، وذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة، كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Value Eigen لكل عامل كان مساوياً للقيمة 1 في كل الفقرات المكونة لمقياس التوجه الاستراتيجي، وعليه فقد أوضح نتائج التحليل ان التوجه الاستراتيجي يتم قياسها من خلال اربعة ابعاد. من خلال نتائج مصفوفة التدوير، كما تم استبعاد باقي العبارات التي يقل تحميلها عن 0.5.

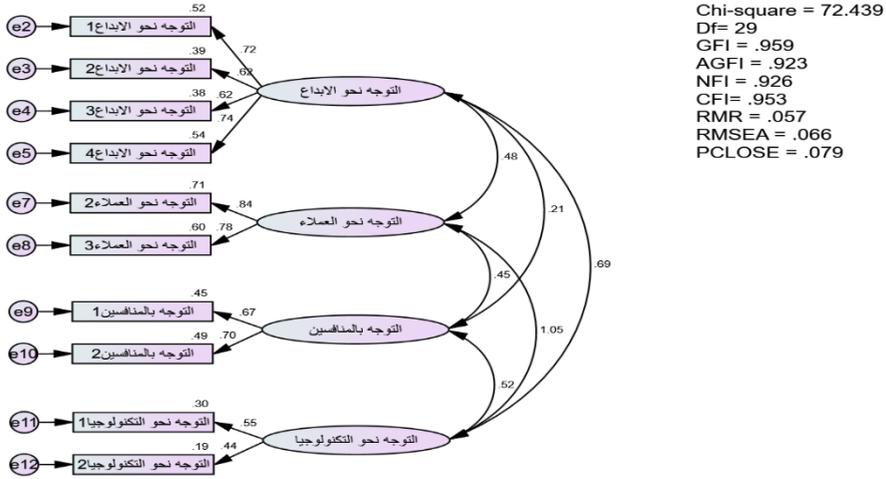
#### الجدول رقم (03): التحليل العاملي الاستكشافي الأداء المؤسسي

Extraction	Initial	العبارات	الابعاد
.699	1.000	يتوفر لدي الشركة شبكة اتصالات داخلية لتسهيل اجراءات العمل وتبادل البيانات والمعلومات بين الدوائر والاقسام	الانتاجية
.731	1.000	يتسم الأداء العام للمصنع بالكفاءة	الانتاجية
.606	1.000	تعتمد ادارة المصنع على برامج تدريبية للارتقاء بمستويات الأداء	الانتاجية

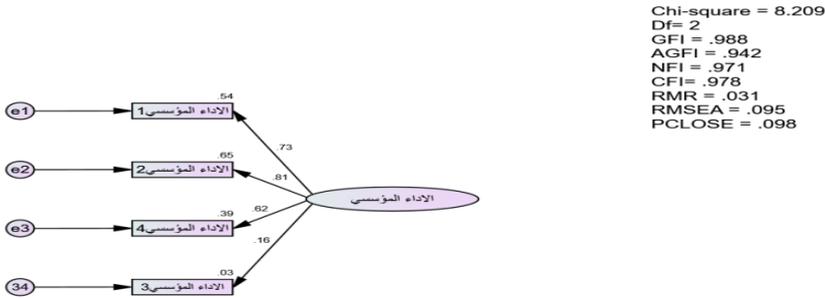
المصدر: من اعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2021

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.685) وفقاً لقاعدة Kaiser (1974)، والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي اكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة، كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساوياً للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة لمقياس الأداء المؤسسي، وعليه فقد أوضحت نتائج التحليلان الأداء المؤسسي تم قياسها عن طريق بعد واحد فقط، من خلال نتائج مصفوفة التدوير، كما تم استبعاد باقي العبارات التي يقل تحميلها عن 0.5.

الشكل رقم (02): التحليل العامل التوكيدي للتوجه الاستراتيجي



الشكل رقم (03): التحليل العامل التوكيدي للأداء المؤسسي



الجدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والارتباطات لمتغيرات

الدراسة

5	4	3	2	1	Std. Deviation	Mean	الأبعاد
				1	.93414	2.4964	التوجه نحو الإبداع
			1	.387**	1.07052	2.5855	التوجه نحو العملاء
		1	.325**	.158**	.85063	2.1710	التوجه بالمنافسين
	1	.036	.314**	.597**	.74221	2.1913	الأداء المؤسسي
1	-.059	.849**	.283**	.779**	.93387	2.4997	التوجه نحو التكنولوجيا

المصدر: من اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021

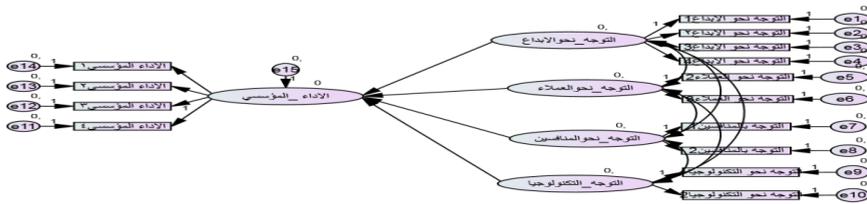
### 3-5 اختبار الفرضيات

اعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب متعددة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه.

### 3-6 تحليل المسار

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell)، (1996) تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي.

الشكل رقم (04): العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي



الجدول رقم (05): قيم تحليل المسار من التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي

نتيجة اختبار الفرض	P	C.R.	S.E.	Estimate		
يوجد تأثير	***	8.073	0.036	0.289	<--	الأداء المؤسسي
لا يوجد تأثير	0.502	0.672	0.028	0.019	<--	الأداء المؤسسي
لا يوجد تأثير	0.578	0.556	0.034	-0.019	<--	الأداء المؤسسي
لا يوجد تأثير	0.109	1.601	0.029	0.046	<--	الأداء المؤسسي

## الخلاصة

### مناقشة النتائج: التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي

توجد علاقة بين الأداء المؤسسي والتوجه نحو الابداع وبينما لا توجد علاقة بين الأداء المؤسسي والتوجه نحو العملاء والمنافسين والتكنولوجيا. اختلفت هذه الدراسة مع دراسة ابو نجم 2018 وكانت نتيجتها جاء تطبيق التوجه نحو كل من العملاء والتكنولوجيا بدرجة مرتفع بينما جاء التوجه نحو المنافسين بدرجة متوسطة والتوجه نحو الابداع بدرجة منخفضة. كذلك اختلفت مع دراسة فرح (2016) وجود أثر ذات دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي (الاستباقي، الدفاعي) على ابعاد الأداء التسويقي. ايضا اختلفت مع دراسة الرزيقات (2013) وكانت نتيجتها ان تصورات العاملين في المصارف الخدمية الاردنية لأبعاد التوجه الاستراتيجي ذات مستوي مرتفع وان تصوراتهم للمسؤولية الاجتماعية ذات مستوي متوسط وان ابعاد التوجه الاستراتيجي تفسر ما مقداره من التباين في تحقيق المسؤولية الاجتماعية. واختلفت كذلك مع دراسة صالح (2017) وكانت نتيجتها ان كل من الرؤية والرسالة والقيم والاهداف لها علاقة ارتباطية مباشرة مع الأداء المؤسسي، كذلك اختلفت اختلاف جزئي مع دراسة احمد (2015) ان هنالك علاقة ارتباطية قوية بين التوجه الاستراتيجي والأداء وكذلك اختلفت مع دراسة جلاب (2013) الي الاقرار بوجود تباين في التوجه الاستراتيجي واليقظة الريادية باختلاف نوع الكلية فضلا عن وجود اثر التوجه الاستراتيجي واليقظة الريادية، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة علي (2013) اشارت الي وجود اثر التوجه الاستراتيجي الابداعي علي الأداء التسويقي بأبعاده المجتمعية، ووجود اثر للتوجه الاستراتيجي الابداعي علي ابعاد الأداء التسويقي، ووجود اثر للتوجه الاستراتيجي علي نجاح المنتجات الجديدة وكذلك اتفقت مع دراسة خميس (2018) بوجود علاقة ارتباط وتاثير ذات دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي في تعزيز مؤشرات الأداء المؤسسي

### توصيات الدراسة

1. على متخذي القرار بالمؤسسات الخدمية العمل على تعزيز مستوي وعي المديرين بالتوجه الاستراتيجي من خلال ثقافة التوجه بسلوك وابعاد وتوجهات في جميع اقسام واعمال المؤسسات محل الدراسة.؛
2. التأكيد على الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي من قبل المؤسسات الخدمية السودانية وذلك لما له من اثار واضحة على الأداء المؤسسي للبنوك واستمرارها؛

3. ضرورة زيادة الوعي بأهمية التوجه الاستراتيجي للبنوك الخدمية والذي بدوره يعطها القدرة على اكتشاف واغتنام الفرص على نحو استباقي وابتكار خدمات جديدة او تطوير الخدمات القائمة بما يعزز ادائها وتفوقها على المنافسين ويقودها الي البقاء والاستدامة؛
4. ضرورة وضع استراتيجيات واضحة تسهم في تطوير المهارات والقدرات بصورة هادفة تؤدي الي استخدام الموارد بشكل كفؤ ورشيد مما يعزز الأداء المؤسسي في هذه المؤسسات.

### قائمة المصادر والمراجع

- احمد، زغدار. (2011) المنافسة التنافسية عمان: دار غريب للطباعة والنشر.
- الدجني، اياد (2014) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية للجامعات الفلسطينية لنيل درجة الدكتوراه، مناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، سوريا.
- الخطيب، احمد، المعاينة، عادل سالم (2009). الادارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. الاردن: عالم الكتب الحديث.
- الخماسية، صدام محمد طالب. (2012). الحكومة الالكترونية الطريق الي الاصلاح الاداري. الاردن: دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- الدوري، زكريا. (2005). الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات دراسية. عمان: دار اليازوري.
- لكرخي، مجيد. (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. قطر: منشورات وزارة الثقافة والفنون والتراث.
- المبيريك، وفاء بنت ناصر، الشميمري، احمد بن عبد الرحمن. (2016). مبادئ ريادة الاعمال لغير المتخصصين. الرياض: دار العبيكان.
- العابدي، باسم الحاكم (2016) اعادة الهندسة مسار العمليات وتأثير ابعادها في تعزيز الأداء المؤسسي بحث في مكتب المفتش العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة ماجستير جامعة بغداد.
- الدعجة، فراس محمود (2016) أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية لمدي الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز الأداء الحكومي اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والخدمية جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر.
- بوجميش، خالدية (2010)، تحسين انتاجية العمل ودورها في تحقيق اهداف المؤسسة الاقتصادية دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الخدمية، في جودة الأداء المؤسسي، جامعة الجزائر.
- ميرنا ابو نجم (2018)، أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق.
- فوزية، مقاش (2015). أثر الادارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والخدمية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر. بسكرة، الجزائر.
- خالد خلف سالم الرزيقات، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، جامعة الاسراء الخاصة مجلة كلية العلوم الاقتصادية، بغداد العدد الحادي والثلاثون (2012).

- قلبو حسنية (2015)، دور ادارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، كلية العلوم الاقتصادية والخدمية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر. بسكرة، الجزائر.
- حمزة، تهاني الرشيد احمد. (2015). التوجه الاستراتيجي وأثره على اداء الشركات الاتصالات ادارة المعرفة كمتغير وسيط: دراسة على عينة من شركات الاتصالات بولاية الخرطوم. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا السودان.
- صالح محمد جاسم (2013) تأثير تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي للشركة العامة لموانئ الطرق بشركة دراسة مقدمة الي مجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد كجزء من متطلبات درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، جامعة بغداد.
- وصاف، سعدي. (2005). نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. بحث مقدم الي الملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، الجزائر.
- Dess ،G.G&Lumpkin ،G.T\_2005.The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship Academy of Management Executive ،Vol.19 ، No. 1:147\_156 .
- Harrison ،N&Samson ،D ،(2002) Technology Management: Text and International Cases ، McGraw Hill ،U .S .A
- Laforet ،Sylvie ،(2009) Effects size ،market and strategic orientation on innovation in non \_high\_Tech Manufacturing smes ،European Journal of Marketing ،Vol .43 ،No :1/2\_188\_212.

#### قائمة المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية

- Ahmed, Zeghdar. (2011) Oman Competitive Competition: Gharib House for Printing and Publishing.
- Al-Dajni, Iyad (2011) The role of strategic planning in the quality of institutional performance, a descriptive and analytical study of Palestinian universities to obtain a doctorate degree, curricula and teaching methods, Damascus University, Syria.
- Al-Khatib, Ahmed, Al-Maayeh, Adel Salem (2009). Modern management theories, strategies and modern models. Jordan: The Modern World of Books.
- Quintet, Saddam Muhammad Talib. (2012). E-government the way to administrative reform. Jordan: House of Modern Books for Publishing and Distribution.
- Douri, Zacharias. (2005). Strategic management concepts and cases. Amman: Al-Yazuri House.
- Larkhi, Majid. (2014). Results-based strategic planning. Qatar: Publications of the Ministry of Culture, Arts and Heritage.
- Al-Mubarik, Wafa bint Nasser, Al-Shamimri, Ahmed bin Abdul Rahman. (2016). Principles of entrepreneurship for non-specialists. Riyadh: Al-Obaikan House.
- Al-Abidi, Bassem Al-Hakim (2016) Re-engineering the process path and the impact of its dimensions in enhancing institutional performance, research in the Office of the Inspector General of the Ministry of Higher Education and Scientific Research, Master's thesis, University of Baghdad.
- Al-Da`jah, Firas Mahmoud (2016) The impact of organizational development on improving institutional performance, a field study of the participating entities in the King Abdullah II Award for Excellence in Governmental Performance, PhD thesis, Faculty of Economics and Service Sciences, University of Abi Bakr Belkaid, Algeria.

- Boujmish, Khaledia (2010), Improving work productivity and its role in achieving the objectives of the economic institution, a study presented to obtain a master's degree in service sciences, in the quality of institutional performance, University of Algiers.
- Mirna Abu Najm (2018), The Impact of Organizations' Strategic Orientation on Decision Making, The Syrian Virtual University, Damascus.
- Fawzia, Moqrash (2015). The impact of management with intelligence on the strategic direction, a case study of the Air Algeria company. Unpublished PhD thesis, Faculty of Economics, Service and Management Sciences, University of Mohamed Khider - Biskra, Algeria.
- Khaled Khalaf Salem Rizeigat, The Impact of Strategic Direction in Achieving Social Responsibility, Al-Isra Private University, Journal of the College of Economic Sciences, Baghdad, Issue 31.(2012)
- Qalbou Hassania (2015), The Role of Knowledge Management in Improving Institutional Performance, Faculty of Economics, Service and Management Sciences, Mohamed Khider University. Biskra, Algeria.
- Hamza, Tahani Rashid Ahmed. (2015). Strategic orientation and its impact on the performance of telecommunications companies, knowledge management as a mediating variable: a study on a sample of telecommunications companies in the state of Khartoum. Unpublished PhD thesis, Sudan University of Science and Technology, Sudan.
- Saleh Muhammad Jassim (2013) The impact of the application of total quality requirements on the institutional performance of the General Company for Road Ports in a company, a study submitted to the Board of the College of Administration and Economics, University of Baghdad as part of the requirements for a higher diploma in strategic planning, University of Baghdad.
- Wassaf, Saadi. (2005). Towards a strategic management of knowledge and the competitive advantage of the economic enterprise. Research presented to the International Forum on: Knowledge, the new pillar and the competitive challenge for institutions and economies, Algeria.
- Dess ,G.G&Lumpkin ,G.T\_2005.The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship Academy of Management Executive ,Vol.19 , No. 1:147\_156 .
- Harrison ,N&Samson ,D ,(2002) Technology Management: Text and International Cases , McGraw Hill ,U .S .A
- Laforet ,Sylvie ,(2009) Effects size ,market and strategic orientation on innovation in non \_high\_Tech Manufacturing smes ,European Journal of Marketing ,Vol .43 ,No :1/2\_188\_212.