

دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى الأداء من خلال توسيط مدخل إدارة .....  
مبدالعال مبداللله مبداللله مبداللله

**دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى الأداء من خلال توسيط  
مدخل إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على شركات السيراميك بمدينة  
العاشر من رمضان  
عبدالعال مبداللله عبدالعال مبداللله**

**الملخص:**

تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف الوعي لدى كافة العاملين بشركات السيراميك بالعاشر من رمضان بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات مما يؤثر سلباً على زيادة مستوى الأداء، وبالتالي هدفت الدراسة الى تبنى وتفعيل متغيرات التخطيط الاستراتيجي ومراحل واستراتيجيات إدارة الازمات بهدف تحسين الأداء، وتوصلت الدراسة الى نتيجة مفادها وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي ومراحل واستراتيجيات ادارة الازمات لتحسين الاداء، وجاءت اهم التوصيات بزيادة الاهتمام بمتغيرات التخطيط الاستراتيجي ومراحل واستراتيجيات ادارة الازمات لتحسين الاداء.

### Abstract:

Consisted study the problem of the lack of awareness among all employees companies ceramic Tenth of Ramadan strategic planning and crisis management, which negatively affects the increased level of performance, and thus study aimed to adopt and activate the strategic planning stages and strategies variables crisis management in order to improve performance, the study reached the conclusion that the existence of a relationship moral statistically significant differences between the strategic planning stages and strategies to manage crises variables to improve performance, and the most important recommendations came increased attention variables and strategic planning stages and crisis management strategies to improve performance.

## الجزء الاول: منهجية الدراسة

### مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة إلي وجود مجموعة من الظواهر الدالة علي وجود قصور في مفهوم إدارة الأزمات وكذلك عدم التطبيق العلمي للتخطيط الاستراتيجي بتلك الشركات، وأن خطة الطوارئ التي تم إعدادها من قبل شركات السيراميك بالعاشر من رمضان يعتمد على رد الفعل في المواجهة بعد وقوع الأزمة أو الحادث، وأن مفهوم التخطيط الاستراتيجي لا يتم تطبيقه بالأسلوب العلمي، وانخفاض مبيعات الشركات محل الدراسة خلال عام ٢٠١٢.

### فرضية الدراسة:

"لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي ككل على زيادة مستوى الأداء في شركات السيراميك بالعاشر من رمضان في ظل توسط متغير استراتيجيات إدارة الأزمات".

### اهمية الدراسة:

#### ١- الاهمية العلمية:

- يمكن من خلال هذا البحث التعرف على أهمية و حيوية الدور الذي تقوم به التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في قطاع السيراميك في مصر.
- ترجع أهمية البحث كونه يقدم إضافة علمية لمعرفة أثر إدارة الأزمات على تحسين الأداء التنظيمي وذلك خلال نموذج مقترح بما يساهم في تحسين قدرة الشركات لتحسين الأداء التنظيمي.

دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى الأداء من خلال توسيط مدخل إدارة .....  
مبدالعال محمدالله مبدالعال محمدالله

## ٢- الأهمية التطبيقية:

- يتميز قطاع السيراميك بأنه مجتمع كثيف العمالة، ونسبة عالية من المخاطر يواجهها العاملين بهذا القطاع، كما يتميز بسرعة دوران العمل، ويتميز بمزايا مادية ومعنوية للعاملين.
- الانخفاض النسبي لنسبة الواردات إلى الصادرات في مصر خلال الفترة من ٢٠١٠ حتى ٢٠١٤ حيث انخفضت بحوالي ٣٦.٣% في عام ٢٠١٤ مقارنة بعام ٢٠١٠.

## أهداف الدراسة:

- ١- ضرورة إنشاء وحدة لإدارة الأزمات بالهيكل التنظيمي لشركات السيراميك والاستعانة بفريق كفاء لإدارة الأزمة.
- ٢- محاولة الوصول إلى نموذج مقترح لتحسين الأداء التنظيمي في ظل وجود إدارة الأزمات بما يضمن لشركات السيراميك الحد من الأزمات والعمل على منع حدوث أزمات مستقبلية.

## الجزء الثاني: الاطار النظري للدراسة

### المقدمة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي جوهر الإدارة الإستراتيجية، وأداة إدارية تمكن الشركة من التعامل مع المستقبل بنجاح، وتزودها بالقدرة على التحكم بمواردها وتمكنها من الاستجابة بفعالية للتغيرات البيئية.

وحيث أن العالم يشهد العديد من الأزمات المتلاحقة في كافة المجالات والقطاعات وعلى كافة المستويات، ونظراً لما تحدثه هذه الأزمات من آثار سلبية وأحياناً مدمرة، قد تهدد بقاء الكيان الذي هاجمته سواء كان نظاماً أو شركة.

دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى الأداء من خلال توسيط مدخل إدارة .....  
مبدالعال محمدالله مبدالعال محمدالله

ولقد اعتبر الربح لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى الشركة إلى تحقيقه وانطلاقاً من هذا يقاس الأداء من خلال الأدوات المالية والمحاسبية التي حققتها الشركة.

ويرى هنري فايول بأن: "التخطيط يعنى التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"<sup>(i)</sup>.  
المغربي عرف الإستراتيجية على أنها "تصور الرؤى المستقبلية للشركة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها"<sup>(ii)</sup>.

ويرى جاد الرب "أن إدارة الأزمات هي سلسلة من الأنشطة والإجراءات المحددة تقوم بها الإدارة العليا في الشركة من مداخل ثلاث هي: منع الأزمة، الاستعداد للأزمة وقت حدوثها، إجراءات ما بعد الأزمة"<sup>(iii)</sup>.

ويرى ريتشارد سوانسون (Richard A.Swanson) ان الأداء هو: "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات"<sup>(iv)</sup>، أما عرفه الربيق (2004) بأنه "التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معاً"<sup>(v)</sup>.

### بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

"مجموعة من المبادئ والتقنيات التحليلية لتحسين أداء الشركات في أربع أبعاد رئيسية، هي: البعد المالي، بعد العملاء، وبعد التعلم والنمو، وبعد إجراءات العمل (العمليات الداخلية)".

دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى الأداء من خلال توسيط مدخل إدارة .....  
مبدالعالم مبدالله مبدالعالم مبدالله

### الجزء الثالث: الاطار التطبيقي للدراسة

١- متغيرات الفروض وكيفية قياسها:

متغيرات الفرض وكيفية قياسها:

المتغيرات المستقلة	المتغيرات الوسيطة	المتغيرات التابعة
<p><b>التخطيط الاستراتيجي</b> ويمكن قياسها من خلال: الرؤية. الرسالة. الأهداف. التحليل الاستراتيجي. الخيار الاستراتيجي.</p>	<p>استراتيجيات إدارة الأزمات ويمكن قياسها من خلال: ١- إستراتيجية تغيير اتجاه الأزمة. ٢- استراتيجية تقسيم الأزمة. ٣- استراتيجية احتواء الأزمة. ٤- استراتيجية معالجة الأزمة.</p>	<p><b>الأداء</b> ويمكن قياسها من خلال: البعد المالي. بعد العملاء. بعد العمليات الداخلية. بعد التعلم والنمو.</p>

المصدر: من إعداد الباحث.

٢- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء الإدارة العليا، كذلك العاملين بقطاع صناعة السيراميك بمدينة العاشر من رمضان وكذلك عملاء تلك المصانع.

٣- عينة الدراسة: (vi)

١- توزيع العينة ونسبة الاستجابة:-

قام الباحث بالاعتماد على العينة العشوائية الطبقية في كل فئة من فئات الدراسة كل على حدي (فئة الإدارة العليا - فئة العملاء) وقد قام الباحث بتوزيع العينة باستخدام التوزيع النسبي كما هو موضح وقد اعتمد الباحث على جداول العينات الإحصائية (١) عند مستوى ثقة ٩٥% وخطأ مسموح به في التقدير في

دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى الأداء من خلال توسط مدخل إدارة .....  
 عبدالعال محمدالله عبدالعال محمدالله

حدود ٥%، ونسبة الظاهرة في المجتمع = ٥٠.٥٠، فكان حجم العينة الخاص بفئة الإدارة العليا = ١٨٧، وحجم العينة لفئة العملاء = ٣٨٤ وفيما يلي توزيع العينة ونسب الاستجابة المختلفة في فئات الدراسة:

جدول (١)

توزيع العينة ونسبة الاستجابة لفئة الإدارة العليا

اسم الشركة	حجم المجتمع	حجم العينة	الاستجابات الصحيحة	نسبة الاستجابة %
كليوباترا جروب	116	60	55	91.6%
الدورارد	42	22	20	90.9%
فانسي	33	17	16	94.1%
الأمير	79	41	38	92.6%
الرجاء	90	47	46	97.8%
إجمالي	360	187	175	93.58%

جدول (٢)

توزيع العينة ونسبة الاستجابة لفئة العملاء

اسم الفئة	حجم المجتمع	حجم العينة	الاستجابات الصحيحة	نسبة الاستجابة %
العملاء	غير محدود	٣٨٤	٢٩٥	٧٦.٨%

٤- أسلوب جمع البيانات:

تم تصميم استمارتي استقصاء وتم توجيهها إلي فئات الدراسة السابق ذكرها.



دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى الأداء من خلال توسيط مدخل إدارة .....  
مبدالعال محمدالله مبدالعال محمدالله

بعد الانتهاء من جمع البيانات تم الاستعانة بالحاسب الآلي بالاعتماد على برنامج Statistical package for social science SPSS22 لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات و لاختبار صحة فروض الدراسة، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي كالآتي:

#### أ- الإحصاء الوصفي:

تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي وكل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها وكذلك تم الاعتماد على معامل الفا كرو نباخ (Cron Bach's Alpha) والذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات للأسئلة الموجودة في الاستقصاء وكذلك التأكد من مدى أهمية هذه الأسئلة.

#### ب- الإحصاء الاستدلالي:

حيث اعتمد الباحث على تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتعرف على مدى صحة الفروض وهذه الأساليب كما يلي:

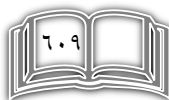
#### ١- تحليل التباين ANCOVA

يستخدم تحليل التباين ANCOVA لبيان الفروق المعنوية بين فئتين أو أكثر في المتغير التابع وذلك أثناء وجود تأثير لمتغير مستقل في نفس الوقت وكذلك مع وجود أكثر من متغير مستقل في نفس الوقت.

#### ٢- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple linear regression

#### analysis

هو أسلوب إحصائي يستخدم لاختبار أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد بطريقة المربعات الصغرى OLS والذي يحتوي على اختبار معاملات الانحدار (t) واختبار النموذج الكلي (F) وبعض اختبارات التحقق من افتراضات المربعات الصغرى.





دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى الأداء من خلال توسط مدخل إدارة .....  
 محمد العال محمد الله محمد العال محمد الله

التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية:

١- معامل الصدق والثبات (ألفا كرونباخ):

تم حساب معامل الثبات (Cronbach Alpha) لأسئلة الاستقصاء في كل فئة من فئات الدراسة، وذلك لبحث مدى ثبات أسئلة الاستبيان و لبحث مدى إمكانية الاعتماد على هذه الأسئلة في التحليل وكانت قيم معاملي الصدق والثبات في الجداول التالية:

جدول رقم (٣)

معاملات الصدق والثبات لفئة الإدارة العليا

اسم المحور	عدد العناصر	معامل الصدق ألفا	معاملات الثبات
١- الرؤية الإستراتيجية	4	0.823	0.907
٢- الرسالة الإستراتيجية	4	0.815	0.902
٣- الأهداف الإستراتيجية	4	0.789	0.888
٤- التحليل الإستراتيجي	4	0.834	0.913
٥- الخيار الإستراتيجي	4	0.862	0.931
٦- إستراتيجية تغيير الاتجاه	4	0.734	0.856
٧- إستراتيجية تقسيم الأزمّة	4	0.781	0.883
٨- إستراتيجية احتواء الأزمّة	4	0.776	0.880
٩- إستراتيجية معالجة الأزمّة	4	0.829	0.910
١٠- أبعاد مستوى الأداء	16	0.916	0.957



دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى الأداء من خلال توسط مدخل إدارة .....  
 محمد العال محمد الله محمد العال محمد الله

من الجدول السابق يتضح أن معاملات الصدف والثبات مقبولة لأسئلة الاستبيان ككل، لان جميع قيمة معاملي الصدف والثبات تجاوزت (٠.٥) في فئة أعضاء الإدارة العليا وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، و بالتالي يمكن الاعتماد عليها في التحليل دون استبعاد أي عنصر من عناصر المتغيرات محل الدراسة.

#### جدول رقم (٤)

#### معاملات الصدف والثبات لفئة العملاء

اسم المحور	عدد العناصر	معامل الصدف ألفا	معاملات الثبات
١- أبعاد مستوى الأداء	16	0.872	9.330

من الجدول السابق يتضح أن معاملات الصدف والثبات مقبولة لأسئلة الاستبيان ككل، لان جميع قيمة معاملي الصدف والثبات تجاوزت (٠.٥) في فئة العملاء وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، و بالتالي يمكن الاعتماد عليها في التحليل دون استبعاد أي عنصر من عناصر المتغيرات محل الدراسة.

#### جدول (٥)

#### نتائج التحليل الاحصائي للمستقصى منهم فئة الإدارة العليا فيما يخص أبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي

م	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
أ- الرؤية الإستراتيجية:					
١	لدينا رؤى استراتيجيه واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.	4.06	0.8	81.3%	الرابع
٢	نعلم عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي والخارجي على حد سواء.	4.4	0.72	88.04%	الثاني

دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى الأداء من خلال توسيط مدخل إدارة .....  
مبدالعال محمدالله مبدالعال محمدالله

٣	رؤية الشركة قابلة للقياس ومحددة بتاريخ مناسب	4.45	0.65	89%	الأول
٤	تقود رؤية الشركة عملية التغيير والتطوير والتدريب نحو الوضع المأمول للشركة.	4.27	0.74	85.4%	الثالث

#### المصدر: جداول التحليل الإحصائي.

فيما يتعلق بتغيير الرؤية الاستراتيجية جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر الذي يعبر عن ان رؤية الشركة قابلة للقياس ومحددة بتاريخ مناسب بأهمية نسبية بلغت 89% وانحراف معياري 0.65 وجاء في الترتيب الثاني العنصر نعلن عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي والخارجي على حد سواء بأهمية نسبية بلغت 88.04% وانحراف معياري 0.72 بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر لدينا رؤى استراتيجيه واضحة ومحددة للطموح المستقبلي بأهمية نسبية بلغت 81.3% وانحراف معياري 0.8 وجاءت بصورة عامة جميع قيم الأهمية النسبية تفوق 80% مما يعني اجماع عينة الدراسة من اعضاء الإدارة العليا على جميع تلك العناصر.

#### جدول (٦)

التحليل الوصفي لبيانات المستقصى منهم فئة الإدارة العليا فيما يخص الرسالة الاستراتيجية

م	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
ب- الرسالة الإستراتيجية:					
١	رسالتنا تعد منتجات للسوق المحلي العالمي وفقا لمعايير الجودة العالمية.	4.5	0.8	0.19%	الرابع
٢	رسالتنا واسعة بحيث تسمح	4.47	0.85	89.5%	الأول

دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى الأداء من خلال توسيط مدخل إدارة .....  
 محمد العال محمد الله محمد العال محمد الله

				لشركتنا استثمار الفرص الجديدة لتطوير وتحديث منتجاتنا عالميا.	
الثاني	87.2%	0.84	4.36	نقوم بإعداد رسالتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة.	٣
الثالث	85.1%	0.91	4.25	تتضمن رسالة الشركة قيمها ومعتقداتها وماهية عملها وأهم ما يميزها.	٤

المصدر: جداول التحليل الاحصائي.

فيما يتعلق بمتغير الرسالة الاستراتيجية جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر رسالتنا واسعة بحيث تسمح لشركتنا استثمار الفرص الجديدة لتطوير وتحديث منتجاتنا عالميا بأهمية نسبية بلغت 89.5% وانحراف معياري 0.85 وجاء في الترتيب الثاني العنصر نقوم بإعداد رسالتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة بأهمية نسبية بلغت 87.2% وانحراف معياري 0.84 بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر رسالتنا تعد منتجات للسوق المحلي العالمي وفقا لمعايير الجودة العالمية بأهمية نسبية بلغت 40.1% وانحراف معياري 0.8 وجاءت بصورة عامة جميع قيم الأهمية النسبية تفوق 80% مما يعني اجماع عينة الدراسة من اعضاء الادارة العليا على جميع تلك العناصر التي تعبر عن مدى عمق الرسالة الاستراتيجية بالشركات محل الدراسة.

دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى الأداء من خلال توسيط مدخل إدارة .....  
 محمد العال محمد الله محمد العال محمد الله

جدول (٧)

التحليل الاحصائي لاجابات المستقصى منهم فئة الإدارة العليا فيما يخص الخيار  
 الاستراتيجي

م	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
<b>هـ - الخيار الاستراتيجي:</b>					
١	تضع الشركة بدائل إستراتيجية مناسبة وتطبق معايير ومؤشرات وضاحة للحكم على تنفيذ خططها.	4.65	0.62	93.1%	الأول
٢	تشارك الشركة جميع العاملين في إعداد الخطة التنفيذية المساعدة.	4.26	0.71	85.2%	الرابع
٣	تتخذ قرارات إستراتيجية تنسجم وتتفق مع الخطط الموضوعية.	4.54	0.65	90.9%	الثاني
٤	تركز الإدارة على ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية.	4.32	0.7	86.4%	الثالث

المصدر: جداول التحليل الاحصائي.

فيما يتعلق بمتغير الخيار الاستراتيجي جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر تضع الشركة بدائل إستراتيجية مناسبة وتطبق معايير ومؤشرات وضاحة للحكم على تنفيذ خططها بأهمية نسبية بلغت 93.1% وانحراف معياري 0.62 وجاء في الترتيب الثاني العنصر تتخذ قرارات



دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى الأداء من خلال توسط مدخل إدارة .....  
 محمد العال محمد الله محمد العال محمد الله

إستراتيجية تنسجم وتتفق مع الخطط الموضوعية بأهمية نسبية بلغت 90.9% وانحراف معياري 0.65 بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر تشارك الشركة جميع العاملين في إعداد الخطة التنفيذية المساعدة بأهمية نسبية بلغت 85.2% وانحراف معياري 0.71 وجائت بصورة عامة جميع قيم الأهمية النسبية تفوق 80% مما يعني اجماع عينة الدراسة من أعضاء الإدارة العليا على جميع تلك العناصر التي تعبر عن وجود الخيارات الاستراتيجية بالشركات محل الدراسة.

### جدول رقم (٨)

التحليل الاحصائي لاجابات المستقصى منهم فئة الإدارة العليا فيما يخص  
 استراتيجية تغيير اتجاه الأزمة

م	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
أ- استراتيجيه تغيير اتجاه الأزمة:					
١	أن الأزمات التي مرت بها الشركة كان له تأثير على اتجاه أداء عمل الشركة.	3.79	0.9	75.9%	الثالث
٢	تتعامل إدارة الشركة مع الأزمات بناء على لخيارات الملائمة لشدتها.	4.10	0.82	82.1%	الأول
٣	تستعين إدارة الشركة بإستراتيجية تغيير اتجاه عندما تواجهها أزمات غير واضحة المعالم.	3.97	0.89	79.9%	الثاني
٤	لإستراتيجية تغيير اتجاه أثر ايجابي على أداء الشركة المتوقع.	3.75	0.93	75.1%	الرابع

المصدر: جداول التحليل الاحصائي.

دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى الأداء من خلال توسيط مدخل إدارة .....  
 محمد العال محمد الله محمد العال محمد الله

فيما يتعلق باستراتيجية تغيير اتجاه الازمة جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر تتعامل إدارة الشركة مع الأزمات بناء على لخيارات الملائمة لشدتها بأهمية نسبية بلغت 82.1% وانحراف معياري 0.82 وجاء في الترتيب الثاني العنصر تستعين إدارة الشركة بإستراتيجية تغيير اتجاه عندما تواجهها أزمات غير واضحة المعالم بأهمية نسبية بلغت 79.9% وانحراف معياري 0.89 بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر لإستراتيجية تغيير اتجاه أثر ايجابي على أداء الشركة المتوقع بأهمية نسبية بلغت 75.1% وانحراف معياري 0.93 وجاءت بصورة عامة جميع قيم الأهمية النسبية تفوق 70% مما يعني موافقة عينة الدراسة من اعضاء الادارة العليا بشكل واضح على ان جميع تلك العناصر التي تعبر عن استراتيجيات تغيير اتجاه الازمة مطبقة بشكل جيد في الشركات محل الدراسة.

### جدول (٩)

التحليل الاحصائي لاجابات المستقصى منهم فئة الإدارة العليا فيما يخص استراتيجيات احتواء الأزمات

م	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
<b>ج- إستراتيجية احتواء الأزمات:</b>					
١	تقوم إدارة الشركة على اعتماد فرق متخصصة من الداخل لاحتواء الأزمات.	4.07	0.84	81.4%	الثاني
٢	استطاعت الشركة من خلال السنوات السابقة من احتواء الأزمات بنجاح.	4.36	0.83	87.2%	الأول
٣	تقوم الشركة بالتفاوض مع	3.69	0.85	73.8%	الرابع

دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى الأداء من خلال توسط مدخل إدارة .....  
 عبدالعال محمدالله عبدالعال محمدالله

				مسببي الأزمة لاحتوائها.	
الثالث	78.6%	0.86	3.93	الموظفون يقومون بالجهود المطلوبة للمساعدة باحتواء الأزمة.	٤

المصدر: جداول التحليل الاحصائي.

فيما يتعلق باستراتيجية احتواء الازمة جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر استطاعت الشركة من خلال السنوات السابقة من احتواء الأزمات بنجاح بأهمية نسبية بلغت 87.2% وانحراف معياري 0.83 وجاء في الترتيب الثاني العنصر تقوم إدارة الشركة على اعتماد فرق متخصصة من الداخل لاحتواء الأزمة بأهمية نسبية بلغت 81.4% وانحراف معياري 0.84 بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر تقوم الشركة بالتفاوض مع مسببي الأزمة لاحتوائها بأهمية نسبية بلغت 73.8% وانحراف معياري 0.85 وجاءت بصورة عامة جميع قيم الأهمية النسبية تفوق 70% مما يعني موافقة عينة الدراسة من اعضاء الادارة العليا بشكل واضح على ان جميع تلك العناصر التي تعبر عن استراتيجية احتواء الازمة مطبقة بشكل كبير في شركات صناعة السيراميك.

### جدول (١٠)

التحليل الاحصائي لاجابات المستقصى منهم فنة الإدارة العليا فيما يخص  
 استراتيجية معالجة الأزمة

م	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
د- إستراتيجية معالجة الأزمة:					
١	إدارة الشركة قادرة على تحليل محتويات ومضمون الأزمة والتعامل معها.	4.15	0.7	83.1%	الثالث
٢	تلجأ إدارة الشركة إلى الاعتراف بوجود الأزمة بشكل مبدي لضمان القيام بمعالجتها.	4.5	0.62	90.1%	الأول



دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى الأداء من خلال توسط مدخل إدارة .....  
 عبدالعال محمدالله عبدالعال محمدالله

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	السؤال
٣	77.2%	0.77	3.86	تقوم الشركة بإقامة تحالفات مؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة من أجل معالجتها.
٤	89.4%	0.64	4.47	ترى الشركة أن إستراتيجية معالجة الأزمة حل ملائم لمواجهة الأزمة

### المصدر: جداول التحليل الإحصائي.

فيما يتعلق باستراتيجية معالجة الأزمة جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر تلجأ إدارة الشركة إلى الاعتراف بوجود الأزمة بشكل مبدئي لضمان القيام بمعالجتها بأهمية نسبية بلغت 90.1% وانحراف معياري 0.62 وجاء في الترتيب الثاني العنصر ترى الشركة أن إستراتيجية معالجة الأزمة حل ملائم لمواجهة الأزمة بأهمية نسبية بلغت 89.4% وانحراف معياري 0.64 بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر تقوم الشركة بإقامة تحالفات مؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة من أجل معالجتها بأهمية نسبية بلغت 77.2% وانحراف معياري 0.77 وجاءت بصورة عامة جميع قيم الأهمية النسبية تفوق 70% مما يعني موافقة عينة الدراسة من أعضاء الإدارة العليا بشكل واضح على ان جميع تلك العناصر التي تعبر عن استراتيجية معالجة الأزمة مطبقة بشكل جيد في شركات صناعة السيراميك.

### المحور الثالث: أبعاد متغير الأداء:

#### جدول (١١)

التحليل الإحصائي لاجابات المستقصى منهم فئة الإدارة العليا فيما يخص البعد المالي

م	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
أ- البعد المالي:					
١	تسعى الشركة إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه العملاء من خلال تقديم منتج عالي الجودة وأسعار مناسبة.	4.27	0.74	85.4%	الثاني



دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى الأداء من خلال توسيط مدخل إدارة .....  
 عبدالعال محمدالله عبدالعال محمدالله

٢	تسعى الشركة إلى التقليل من التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة المنتج.	4.1	0.81	82.1%	الرابع
٣	تقوم الشركة بزيادة كفاءة منتجاتها للمنافسة العالمية.	4.31	0.74	86.2%	الأول
٤	تعمل الشركة بزيادة خطط الإنتاج وضخ استثمارات ومواكبة التطور التكنولوجي للمنافسة بين الشركات.	4.11	0.79	82.2%	الثالث

#### المصدر: جداول التحليل الإحصائي.

فيما يتعلق بالبعد المالي جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر تقوم الشركة بزيادة كفاءة منتجاتها للمنافسة العالمية بأهمية نسبية بلغت 86.2% وانحراف معياري 0.74 وجاء في الترتيب الثاني العنصر تسعى الشركة إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه العملاء من خلال تقديم منتج عالي الجودة وأسعار مناسبة بأهمية نسبية بلغت 85.4% وانحراف معياري 0.74 بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر تسعى الشركة إلى التقليل من التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة المنتج بأهمية نسبية بلغت 82.1% وانحراف معياري 0.81 وجائت بصورة عامة جميع قيم الأهمية النسبية تفوق ٨٠% مما يعني اجماع عينة الدراسة من اعضاء الادارة العليا بشكل واضح على ان جميع تلك العناصر التي تعبر عن البعد المالي مطبقة وواضحة بشكل كبير في شركات صناعة السيراميك.

دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى الأداء من خلال توسيط مدخل إدارة .....  
مبدالعالم مبدالله مبدالعالم مبدالله

### جدول (١٢)

التحليل الاحصائي لاجابات المستقصى منهم فئة الإدارة العليا فيما يخص بعد العملاء

م	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
ب- بعد العملاء:					
١	تحرص الشركة على تطوير منتجاتها التي تقدمها للعميل بما يتناسب مع المسؤولية الاجتماعية.	4.5	0.61	90.1%	الأول
٢	تسعى الشركة لعمل مسح ميداني بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا العملاء عن منتجاتها.	4.09	0.77	81.9%	الرابع
٣	تحاول الشركة تبسيط إجراءات وصول المنتج للعميل من خلال وكلاء التوزيع.	4.34	0.69	86.9%	الثاني
٤	تقوم الشركة بعمل عروض بيعية بين فترة وأخرى لإرضاء العميل.	4.25	0.78	85.1%	الثالث

المصدر: جداول التحليل الاحصائي.

فيما يتعلق ببعدها العملاء جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر تحرص الشركة على تطوير منتجاتها التي تقدمها للعميل بما يتناسب مع المسؤولية الاجتماعية بأهمية نسبية بلغت 90.1% وانحراف معياري 0.61 وجاء

دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى الأداء من خلال توسيط مدخل إدارة .....  
 محمد العال محمد الله محمد العال محمد الله

في الترتيب الثاني العنصر تحاول الشركة تبسيط إجراءات وصول المنتج للعميل من خلال وكلاء التوزيع بأهمية نسبية بلغت 86.9% وانحراف معياري 0.69 بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر تسعى الشركة لعمل مسح ميداني بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا العملاء عن منتجاتها بأهمية نسبية بلغت 81.9% وانحراف معياري 0.77 وجاءت بصورة عامة جميع قيم الأهمية النسبية تفوق 80% مما يعني اجماع عينة الدراسة من اعضاء الإدارة العليا بشكل واضح على ان جميع تلك العناصر التي تعبر عن بعد العملاء مطبقة بشكل جيد جدا وكذلك مدى مراعاة العملاء في شركات صناعة السيراميك.

### جدول (١٣)

التحليل الاحصائي لاجابات المستقصى منهم فئة الإدارة العليا فيما يخص بعد التعلم والنمو

م	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
<b>د- بعد التعلم والنمو:</b>					
١	تعمل الشركة على زيادة الاستفادة من عدد براءات الاختراع وتقديم الأفكار المميزة الجديدة.	3.59	0.81	71.9%	الرابع
٢	تعتمد الشركة على برامج تدريبية متخصصة لتدريب العاملين داخل وخارج مصر لتمكين العاملين من الارتقاء والجودة بمستويات الأداء.	3.81	0.73	76.2%	الأول
٣	تشجع الشركة المبدعين وتتبنى	3.65	0.77	73.1%	الثالث

دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى الأداء من خلال توسيط مدخل إدارة .....  
 عبدالعال محمدالله عبدالعال محمدالله

				أفكارهم الإبداعية.	
الثاني	75.9%	0.76	3.79	تستثمر الشركة أموالا كثيرة في تأهيل وتطوير الموارد البشرية علميا وعمليا.	٤

#### المصدر: جداول التحليل الإحصائي.

فيما يتعلق ببعد التعلم والنمو جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر تعتمد الشركة على برامج تدريبية متخصصة لتدريب العاملين داخل وخارج مصر لتمكين العاملين من الارتقاء والجودة بمستويات الأداء بأهمية نسبية بلغت 76.2% وانحراف معياري 0.73 وجاء في الترتيب الثاني تستثمر الشركة أموالا كثيرة في تأهيل وتطوير الموارد البشرية علميا وعمليا بأهمية نسبية بلغت 75.9% وانحراف معياري 0.76 بينما جاء في الترتيب الأخير تعمل الشركة على زيادة الاستفادة من عدد براءات الاختراع وتقديم الأفكار المميزة الجديدة بأهمية نسبية بلغت 71.9% وانحراف معياري 0.81 وجاءت بصورة عامة جميع قيم الأهمية النسبية تفوق 70% مما يعني موافقة عينة الدراسة من أعضاء الإدارة العليا بشكل واضح على ان جميع تلك العناصر التي تعبر عن التعلم والنمو وهذا مؤشر لمدى ادراك أعضاء الإدارة العليا لبعد التعلم والنمو.

ينص الفرض على أنه " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي ككل على زيادة مستوى الأداء في شركات السيراميك بالعاشر من رمضان في ظل توسيط متغير استراتيجيات إدارة الأزمات "

وحتى يتمكن الباحث من اختبار الفرض قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple linear regression analysis وذلك باستخدام طريقة المربعات الصغرى (OLS) بهدف اختبار مدى تكامل متغيرين مستقلين على متغير تابع أو اختبار أثر متغير مستقل في ظل وجود متغير آخر مستقل وذلك على متغير تابع مع استخدام اختبارات المقدرات  $t$  ،  $f$  بالإضافة لاختبارات التحقق من جودة نموذج المربعات الصغرى.



دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى الأداء من خلال توسيط مدخل إدارة .....  
مبدالعال مبداللله مبدالعال مبداللله

وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي للباحث للفرض الفرعي الثالث من  
الفرض الرئيس الأول في فئة الإدارة العليا على ما يلي:  
المتغير التابع: مستوى الأداء:-

جدول (١٤)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط لفئة الإدارة العليا

قيمة إحصائية ديرين واتسون Dw	معامل تضخم التباين VIF	القرار عند $\alpha=0.05$	مستوى الدلالة	قيمة t	معامل الانحدار	المتغير المستقل
1.890	1.103	معنوي	0.0	10.72	0.35	التخطيط الاستراتيجي
	1.103	معنوي	0.0	6.22	0.13	استراتيجيات إدارة الأزمات

المصدر: جداول التحليل الاحصائي.

جدول (١٥)

تحليل التباين ANOVA للفرض لفئة الإدارة العليا

النسبة الغير مفسرة %	معامل التحديد $r^2$	القرار عند $\alpha=0.05$	مستوى الدلالة	قيمة F	درجات الحرية	مصادر الاختلاف
44.5%	55.5%	معنوي	0.0	107.3	2 172	الانحدار البواقي

قيم جدولية مستخرجة من جداول ديرين DW = 1.621 Du = 1.682  
واتسون

دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى الأداء من خلال توسيط مدخل إدارة .....  
مبدالعالم محمدالله مبدالعالم محمدالله

### من النتائج السابقة يتضح ما يلي:

- أ- من جدول اختبار معاملات الانحدار:-
  - ١- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاص باختبار معامل الانحدار للتخطيط الاستراتيجي اقل من قيمة مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  وهذا يعني معنوية تأثير التخطيط الاستراتيجي وذلك على متغير مستوى الأداء.
  - ٢- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاص بمتغير استراتيجيات إدارة الأزمات اقل من قيمة مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يعني أن توسيط متغير استراتيجيات إدارة الأزمات هو في محله وهو توسيط له دلالة احصائية.
  - ٣- كانت إشارة كل من معاملي الانحدار للتخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة الأزمات إشارة موجبة وهذا يعني أنه وهذا يعني أن زيادة الاعتماد على أبعاد التخطيط الاستراتيجي مع زيادة توسيط استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات سوف يؤدي بدوره الى زيادة مستوى الأداء في شركات صناعة السيراميك بالعاشر من رمضان من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا.

### ب- من جدول تحليل التباين ANOVA:

- ١- كانت قيمة مستوي الدلالة الخاص باختبار جودة التوفيق للنموذج الإجمالي ANOVA اقل من قيمة مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  وهذا يعني إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة والاعتماد على تلك النتائج.
- ٢- كانت قيمة معامل التحديد الإجمالي  $r^2 = 55.5\%$  وهذا يعني أن الأثر الإجمالي لأبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي في ظل توسيط استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات وذلك على زيادة مستوى الأداء هو  $55.5\%$  ويلاحظ زيادة الأثر الاجمالي في ظل توسيط متغير استراتيجيات إدارة الأزمات عنه في الأثر المتفرد في الفرض الفرعي الأول ( $45.5\%$ ) بنسبة تم اختبارها معنوياً ولها دلالة احصائية مما يوضح أثر توسيط تلك المتغير

دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى الأداء من خلال توسط مدخل إدارة .....  
 محمد العال محمد الله محمد العال محمد الله

عن الأثر المتفرد في العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وزيادة مستوى الأداء في الشركات محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا.

مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي نص علي أنه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي في ظل توسط متغير استراتيجيات إدارة الأزمات بشركات صناعة السيراميك بالعاشر من رمضان من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا "

#### الجزء الرابع: نتائج وتوصيات الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة:

##### ١- نتائج اختبار الفرضيات:

وقد انتهى التحليل الإحصائي إلى رفض هذا الفرض وقبول الفرض البديل	لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي ككل على زيادة مستوى الأداء في شركات السيراميك بالعاشر من رمضان في ظل توسط متغير استراتيجيات إدارة الأزمات "
---	---

##### ٢- النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة:

تم تحقيقه	العلاقة بين متغيرات البحث (الفصل الثاني) الدراسة الميدانية واختبار الفروض (الفرض الثالث) (الفصل الرابع)	ضرورة إنشاء وحدة لإدارة الأزمات بالهيكل التنظيمي لشركات السيراميك والاستعانة بفرق كفاء لإدارة الأزمة.	١
تم تحقيقه	الدراسات السابقة (الفصل الأول)	محاولة الوصول إلى نموذج مقترح لتحسين الأداء التنظيمي	٢



دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى الأداء من خلال توسيط مدخل إدارة .....  
 محمد العال محمد الله محمد العال محمد الله

<p>الإطار المفاهيمي                  لمتغيرات البحث (الفصل                  الثاني)                  العلاقة بين متغيرات                  البحث (الفصل الثاني)</p>	<p>في ظل وجود إدارة الأزمات بما                  يضمن لشركات السيراميك الحد                  من الأزمات والعمل على منع                  حدوث أزمات مستقبلية.</p>
--	--

### ثانياً: التوصيات:

- ١- يجب علي الإدارة العليا الاهتمام بتطبيق استراتيجيات ادارة الأزمات (تغيير المسار، تقسيم الأزمة - احتواء الأزمة - معالجة الأزمة) بحيث تكون ضمن سياستها وبرامجها وخططها في معالجة الأزمات.
- ٢- يجب علي الشركات الاهتمام بتطبيق أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن بالبعد المالي - بعد العملاء - بعد العمليات الداخلية - بعد التعلم والنمو وتعتبر من أهم المقاييس الحديثة في تحسين الأداء في شركات السيراميك.
- ٣- توفير مقومات الإدارة الفعالة للأزمات من خلال:
  - قيادة ذات رؤية
  - نظام فعال للإنذار المبكر
  - نظم معلومات جيد
  - نظام فعال للإتصالات الداخلية والخارجية
  - هيكل تنظيمي مرن يستوعب ادارة الازمات
  - نظام فعال للتدريب والتطوير
  - تطبيق مراحل وأستراتيجيات إدارة الازمات للعمل علي تخفيض الأضرار التي تحدث من الأزمات والحد منها.
- ٤- تعزيز الإهتمام بوضع خطة للأزمات والتدريب علي الأزمات عن طريق اسلوب المحاكاة وتشكيل فريق عمل لإدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية.

دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى الأداء من خلال توسيط مدخل إدارة .....  
مبدالعال محمدالله مبدالعال محمدالله

## المراجع :-

- ١- الصباب، أحمد عبدالله، وآخرون، "أساسيات الإدارة الحديثة"، ط٤، المملكة العربية السعودية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٣، ص ٦٧.
- ٢- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، "الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، المكتبة العصرية بالمنصورة، ٢٠٠٣، ص ٣٣.
- ٣- سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، مطابع الدار الهندسية، ٢٠١٠، ص ٢٢٤.
- ٤- درة، عبد الباري ابراهيم، "تكنولوجيا الأداء البشرى في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)"، المؤسسة العربية للتنمية، مصر، ٢٠٠٣، ص: 15.
- ٥- محمد الربيق، محمد بن ابراهيم، "العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٤، ص: 30.
- ٦- محمود صادق بازرع، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، مكتبة العبيكان، القاهرة، ١٩٩٦، ص ١٦٨.