

**دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في
منظمات القطاع الخاص
(الدور الوسيط لعملية إدارة المخاطر الإستراتيجية)**

**The role of strategic management practices in the
organizational performance of construction and building
companies in private sector organizations
(The mediating role of strategic risk management)**

ياسر عبد الله محمد العال إبراهيم

إشراف

الأستاذ الدكتور/ محمد سعد محمد

أستاذ الدراسات التنظيمية - الجامعة البريطانية بمصر

المستخلص

هدفت الدراسة إلى، دراسة دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص، والدور الذي تلعبه إدارة المخاطر الإستراتيجية كمتغير وسيط بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية و الأداء التنظيمي لشركات التشييد، وفحص ومعرفة العلاقة بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية وإدارة المخاطر الإستراتيجية، ومعرفة العلاقة بين الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص وإدارة المخاطر الإستراتيجية، ومعرفة العلاقة بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية والأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص، ومعرفة العلاقة بين إدارة المخاطر الإستراتيجية وكلا من ممارسات الإدارة الإستراتيجية والأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص.

وتتمثل أهمية الدراسة بالنسبة للباحث كونه يعمل في مجال التشييد والبناء داخل مصر وخارجها، ويتطلع إلى لفت انتباه المسؤولين والقيادات بمنظمات القطاع

الخاص بضرورة الاهتمام بتطبيق الإدارة الاستراتيجية ودورها الفعال في زيادة فاعلية الأداء التنظيمي كأحد أهم العوامل الداعمة لتحقيق أهداف المنظمات في ضوء إدارة المخاطر الاستراتيجية.

تمثل مجتمع الدراسة في عدد المشتغلين في شركات التشييد والبناء للقطاع الخاص والذي يبلغ عددهم (٥٢١٢٠٠) بناء على التقرير الصادر عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء بجمهورية مصر العربية، وتم أخذ عينة ميسرة للدراسة عند درجة ثقة ٩٥% وخطأ معياري ٥%، وبافتراض أن نسبة مفردات العينة الميسرة التي تتوافر فيها الخاصية محل القياس ٥٠%، ومع نسبة خطأ مسموح بها ٥% والتي بلغ عددها (٣٨٤) مفردة.

تم الاعتماد في تحليل بيانات الدراسة الميدانية والتي تم الحصول عليها بواسطة قائمة إستقصاء على تطبيق أساليب التحليل الإحصائي الأكثر ملائمة لطبيعة تلك البيانات، وذلك باستخدام برنامج (IBM SPSS)، وبرنامج (AMOS).

أوضحت نتائج الدراسة بأنه تم قبول كلاً من الفرض الأول والثاني والثالث والرابع، وإثبات صحة هذه الفروض.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات تمثلت في ضرورة الاهتمام بدعم تطبيق الإدارة الاستراتيجية وممارستها في شركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص، من خلال إشراك العاملين في العملية الاستراتيجية لما لذلك من دور في تشجيع الإبتكار والإبداع بالإضافة إلى الأثر الكبير في تقليل مقاومة التغيير التي تعتبر العدو الأول للعملية الاستراتيجية، وزيادة التواصل والتقريب بين رؤية الإدارة العليا وكافة العاملين من أجل رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم وزيادة ولائهم للشركة، التي تعتبر من أهم عوامل نجاح العملية الاستراتيجية، و تشجيع التفكير المستقبلي والتفكير طويل الأجل، وذلك من خلال التدريب والممارسة المستمرة للعملية الاستراتيجية، وكذلك ضرورة العمل على الاهتمام بتعزيز الأداء التنظيمي في شركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص، من خلال عمل خطة لتقليل وقت إنجاز المشروعات والعمليات والعمليات المختلفة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات الإدارة الإستراتيجية - الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء - إدارة المخاطر الإستراتيجية.

Abstract

The study aimed to study the role of strategic management practices in the organizational performance of construction and building companies in private sector organizations, and the role that strategic risk management plays as a mediating variable between strategic management practices and organizational performance of construction companies, examining and knowing the relationship between strategic management practices and strategic risk management, and knowing The relationship between the organizational performance of construction companies in private sector organizations and strategic risk management, knowledge of the relationship between strategic management practices and organizational performance of construction companies in private sector organizations, knowledge of the relationship between strategic risk management and both strategic management practices and organizational performance of construction companies in sector organizations private.

The importance of the study for the researcher is that he works in the field of construction and building inside and outside Egypt, and he looks forward to drawing the attention of officials and leaders in private sector organizations to the need to pay attention to the application of strategic management and its effective role in increasing the effectiveness of organizational

performance as one of the most important factors supporting the achievement of the goals of organizations in the light of strategic risk management.

The study population is represented by the number of workers in the construction and building companies of the private sector, whose number is (521,200) based on the report issued by the Central Agency for Public Mobilization and Statistics in the Arab Republic of Egypt. The items of the soft sample in which the characteristic subject of measurement is 50%, with an allowable error rate of 5%, which numbered (384) items.

The analysis of the field study data, which was obtained by means of a survey list, was based on the application of statistical analysis methods that are most appropriate to the nature of that data, using (IBM SPSS) and (AMOS) programs.

The results of the study showed that the first, second, third and fourth hypotheses were accepted, and the validity of these hypotheses was proven.

The study recommended a set of recommendations represented in the need to pay attention to supporting the application of strategic management and its practices in construction and building companies in private sector organizations, through the involvement of workers in the strategic process because of its role in encouraging innovation and creativity in addition to the significant impact in reducing resistance to change, which is considered the first enemy. For the

strategic process, and increasing communication and rapprochement between the vision of senior management and all employees in order to raise the morale of the employees, motivate them and increase their loyalty to the company, which is considered one of the most important factors for the success of the strategic process, and encourage future thinking and long-term thinking, through training and continuous practice of the strategic process, As well as the necessity of working to pay attention to enhancing the organizational performance in the construction and building companies in the private sector organizations, by making a plan to reduce the completion time of projects and various operations.

Keywords: strategic management practices - organizational performance of construction companies - strategic risk management.

(١/١) المقدمة:

شهد العالم كله في السنوات الأخيرة تغيرات مستمرة ومتسارعة، تختلف في درجة تسارعها ونوعيتها عما كان يحكم الأسواق والصناعات قديما وقدرتها على الاستمرارية والنمو فيما سبق، في ظل بيئة محفوفة بالمخاطر والتهديدات لذا كان لزاما على الشركات المصرية أن تستعد للمستقبل من خلال وضع الخطط الإستراتيجية الجيدة والتي تركز على رفع أدائها التنظيمي لتتمكن من الاستمرار والصمود. ومن ضمن هذه الشركات تلك العاملة في مجال التشييد والبناء ، خاصة بعد أن تحدد عام ٢٠١٦م كموعداً لتحرير تجارة صناعة التشييد والبناء ، وذلك طبقاً لاتفاقية الشراكة التي تم توقيعها في برشلونة مع الإتحاد الأوروبي عام ٢٠٠١م ، والتي تسمح للشركات المصرية

بالاشتراك في منطقة التجارة الأورو متوسطية الحرة " Euro – Mediterranean Free Trade Zone " ، التي سوف ينتج عنه بالتأكيد ارتفاع حدة المنافسة بين الشركات العاملة في المجال ، ولن تتمكن من البقاء والاستمرار والنجاح إلا الشركات ذات الرؤية الواضحة، والأهداف المحددة والخطط الإستراتيجية المناسبة لتحقيق تلك الأهداف ومن ثم رؤيتها الإستراتيجية. (محمد، ميادة، ٢٠١٩)

ويعتبر مجال صناعة التشييد والبناء من أكثر المجالات المؤثرة بشكل مباشر في الاقتصاد على مستوى العالم، وترجع أهمية صناعة التشييد والبناء بالنسبة للاقتصاد المصري إلى عدة أسباب وهي:

تأثيرها المباشر على حياة الأفراد حيث تشمل المأوى والسكن ومشروعات البنية التحتية من (محطات للمياه، الكهرباء، شبكات الاتصالات ... وغيرها) ومشروعات تطوير أعمال الطرق وخاصة الطرق السريعة والمطارات والسكك الحديدية ... وغيرها والمنشأة الصناعية ومشروعات التجديدات والصيانة للمنشأة.

تعدد فرص العمل التي توفرها صناعة التشييد والبناء نظرا لكونها قائمة أساسا على العنصر البشري، حيث تعتبر المصدر الأساسي لدخل الملايين من العمال سواء كانوا مؤهلين أو غير مؤهلين، وبالتالي تعتمد الدولة على صناعة التشييد لتوفير فرص العمال في ظل فترات الركود الاقتصادي أو النمو الاقتصادي الضعيف.

تعتبر صناعة التشييد والبناء أحد أهم الأسواق لمصنعي مواد البناء بمختلف أنواعها وهم يمثلون قطاعا كبيرا من العاملين بالدولة، لذا فإن ازدهار صناعة التشييد والبناء يعزز وينعش قطاع الصناعة العامة في مصر.

يمثل تصدير الخبرات المصرية (مهندسين وعمال في كافة المجالات الهندسية) للدول الخارجية سواء كانت عربية وإفريقية وأوربية مصدرا هاما للدخل القومي بالعملية الصعبة بما يؤثر بالإيجاب على اقتصاد البلاد بوجه عام، ويتشابه ذلك مع تصدير مصنعي مواد ومعدات البناء لمنتجاتهم للخارج أيضا. (The Seventh Egyptian Competitiveness Report, 2013)

يتضح مما سبق مدى أهمية صناعة التشييد والبناء للاقتصاد المصري بوجه عام مما يعزز ضرورة زيادة الاهتمام والتركيز على تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية الحديثة لرفع أدائه وكفاءته الأمر الذي يؤثر مباشرة على الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص وللقطاع بوجه عام حتى تستطيع الشركات العاملة في هذا القطاع الصمود بقوة أمام المخاطر والتهديدات في بيئة العمل الداخلية والخارجية خاصة في ظل غزو الشركات الأجنبية للعديد من أسواق صناعة التشييد والبناء في مصر والدول العربية.

لذلك كان من المهم إيجاد وسيلة فعالة تحفز تلك الشركات على اعتناق فلسفة تطوير وتطبيق الإدارة الإستراتيجية، كأساس هام ومؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي، مما ينعكس بدوره على زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

(كامل، مصطفى، ٢٠١٩)

ولأهمية هذا الموضوع فإن هذه الدراسة سوف تحاول بحث دور الإدارة الإستراتيجية في فاعلية الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص من خلال إدارة المخاطر الإستراتيجية.

(٢/١) أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- فحص العلاقة بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية وإدارة المخاطر الإستراتيجية.
- فحص العلاقة بين الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص وإدارة المخاطر الإستراتيجية.
- فحص العلاقة بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية والأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص.
- فحص العلاقة بين إدارة المخاطر الإستراتيجية وكلا من ممارسات الإدارة الإستراتيجية والأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص.

ومن ثم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات للمسؤولين والقيادات في شركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص المصرية بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن تعميمها والاستفادة منها في التطبيق العملي والعلمي.

(٣/١) أهمية الدراسة:

تحرص كل الشركات على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق الذي يساعدها على اكتساب مزايا تنافسية تمكنها من تجنب المخاطر المحيطة ببيئة العمل، وأن واقع هذه الشركات يشير إلى أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في الوعي بأهمية واستخدام الإدارة الاستراتيجية خلال مختلف مراحلها. وهنا ترجع أهمية الدراسة الحالية بما تقدمه من إضافات من الناحية العلمية والعملية كالآتي:

تتمثل أهمية الدراسة في أن هذا الموضوع يعد موضوعاً حيوياً وجديداً، في إثراء المكتبة العربية ومراكز البحث العلمي وخاصة المهتمة بالدراسات الإدارية، حيث توفر هذه الدراسة قاعدة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال لإجراء مزيداً من الأبحاث في هذا المجال.

أولاً- الأهمية العلمية (الأكاديمية):

تتمثل أهمية الدراسة في أن هذا الموضوع يعد موضوعاً حيوياً وجديداً، في إثراء المكتبة العربية ومراكز البحث العلمي وخاصة المهتمة بالدراسات الإدارية، حيث توفر الدراسة قاعدة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال لإجراء مزيد من الأبحاث في هذا المجال.

دعم الدراسات والبحوث النظرية المستقبلية في العلاقة بين دور تطبيق الإدارة الاستراتيجية في شركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص وتأثيره على الأداء التنظيمي ودور إدارة المخاطر الاستراتيجية في ذلك.

إعطاء دليلاً علمياً على دور إدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص.

توفير دليل علمي واضح على مدى وجود تأثير مباشر أو غير مباشر على تأثير الإدارة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص.

إضافة مفاهيم وأطر علمية تسد الفجوة في مجال البحث العلمي فيما يختص بمجال الإدارة الإستراتيجية بشكل عام والأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص بشكل خاص.

كما تتبع الأهمية العلمية للدراسة من سد الفجوة البحثية التي توصلت إليها من الدراسات السابقة العربية والأجنبية لقلة الاهتمام الموجه من قبل الباحثين لهذه الأبعاد اللازمة للممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية وتأثيرها على الأداء التنظيمي. إن بيئة منظمات الأعمال هي بيئة شديدة التغير تستلزم من هذه الشركات المقدرة على التكيف مع التغيرات المختلفة، لذا فإن هذه الدراسة سوف تحاول بيان مدى أهمية ممارسات الإدارة الإستراتيجية في بقاء ونجاح شركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص ومدى العلاقة لها على رفع الأداء التنظيمي.

إن هذه الدراسة تتناول أبعاد الممارسات الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية وأثرها على الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص المصري بكافة مراحلها، حيث شملت الدراسة مراحل كل ممارسات الإدارة الإستراتيجية مضاف إليها ثلاثة أبعاد مهمة لنجاح عملية الإدارة الإستراتيجية وهي الوعي بأهمية الإدارة الإستراتيجية، مشاركة العاملين، ونظام المعلومات الفعال، وكذلك ربطت هذه الدراسة أبعاد هذه الممارسات لعملية الإدارة الإستراتيجية بالأداء التنظيمي من منظور إدارة المخاطر الإستراتيجية بجميع أبعادها.

ثانياً- الأهمية التطبيقية:

إن بيئة منظمات الأعمال هي بيئة شديدة التغير تستلزم من الشركات المقدرة العالية على التكيف مع التغيرات المختلفة، لذا فإن هذه الدراسة سوف تحاول بيان مدى الأهمية التطبيقية لممارسات الإدارة الإستراتيجية في بقاء ونجاح الشركات ومدى العلاقة لها في رفع الأداء التنظيمي.

إن هذه الدراسة تساعد في إزالة الغموض حول الممارسة الحقيقية لعملية الإدارة الاستراتيجية في قطاع التشييد والبناء ومدى اهتمام الإدارات في هذا القطاع بأبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الاستراتيجية.

إن هذه الدراسة تتناول أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء التنظيمي في قطاع التشييد والبناء بكافة مراحلها. تساعد المدراء على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المنظمة.

تساعد مدراء إدارة الشركات على سرعة الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة أثناء التعرض للمخاطر الغير مخطط لها.

وتتمثل أهمية الدراسة بالنسبة للباحث كونه يعمل في مجال التشييد والبناء داخل مصر وخارج مصر، ويتطلع إلى لفت انتباه المسؤولين والقيادات بمنظمات القطاع الخاص بضرورة الاهتمام بتطبيق الإدارة الاستراتيجية ودورها الفعال في زيادة فاعلية الأداء التنظيمي كأحد أهم العوامل الداعمة لتحقيق أهداف المنظمات في ضوء إدارة المخاطر الاستراتيجية.

(٤/١) الدراسات السابقة الدالة على الفجوة البحثية:

- دراسة (سمر عطا الله، ٢٠٠٥)

اسم الدراسة: واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات- دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة.

أهداف الدراسة: أجريت هذه الدراسة على عينة من شركات قطاع المقاولات العاملة في قطاع غزة من أجل التعرف على مدى استيعاب العاملين بها بقيمة تطبيق التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي لمثل هذا النوع من الشركات.

أهم النتائج: خلصت الدراسة الي أن:

- غالبية أفراد عينة الدراسة لا يملكون رؤية واضحة للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، حيث أن ثلثي أفراد العينة في شركات المقاولات بقطاع غزة لازلت بعيدة عن استيعاب المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي.

- وجود علاقة طردية بين إدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي واستخدامه لدى المدراء في شركات المقاولات بقطاع غزة، فكلما زاد الإدراك والقناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي، كلما زاد استخدامه وتطبيقه في تلك الشركات.
- وجود علاقة وطيدة بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وبين قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية، فكلما زاد الاهتمام بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي للشركة، الاستراتيجي، وزاد تعرف الشركات على مواطن القوة والضعف/ الفرص والتهديدات، وكذلك موقف الشركة المالي والسياسات التي تتبعها والبرامج التي تعدها وغيرها من مكونات التخطيط الاستراتيجي.

دراسة (فيصل بن مطلق، ٢٠١٧)

اسم الدراسة: الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة.

أهداف الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز دور الإدارة الاستراتيجية من أجل تحسين القدرة التنافسية وذلك من خلال معايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة.

أهم النتائج: خلصت الدراسة الي أن:

- المهارات القيادية تسهم بشكل كبير في نجاح وتميز أداء المنظمات وإلى ان اختيار القيادة الإدارية يشكل المحور الأساسي لنجاح وتميز أداء المنظمة.

دراسة (محمد بغدادى، ٢٠١٧).

اسم الدراسة: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين إدارة المدن الجديدة.

أهداف الدراسة: الهدف من الدراسة إلقاء الضوء على مراحل الإدارة الاستراتيجية الثلاثة، حيث تمثل أولى خطواتها في مرحلة وضع الخطة الاستراتيجية لإدارة المدن الجديدة، ثم مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية لإدارة المدن الجديدة، ثم مرحلة رقابة ومتابعة الخطة الاستراتيجية لإدارة المدن الجديدة.

وقد أستخدم الباحث منهج دراسة الحالة كما تم الاعتماد على أسلوب التحليل الرباعي SWOT.

أهم النتائج: خلصت الدراسة الي أن:

- إن تنمية المجتمعات العمرانية لا تسير بالمعدل المطلوب، في تحقيق الاستخدام الأمثل للإدارة الاستراتيجية بمفهومها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي والعمراني.
- لذلك فإنه من المطلوب تقييم التجربة، والتعرف على طبيعة مشكلات إدارة التنمية العمرانية بهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة.
- إن المشكلة الرئيسية هي عدم وجود سياسة واضحة لاستخدام الإدارة الاستراتيجية بمراحلها الثلاثة بالمدن الجديدة في مصر، وقلة الخبرة في إدراكها من جانب بعض العاملين بأجهزة المدن الجديدة، ويتضح ذلك جلياً في بعض القرارات التي يتخذها جهاز تنمية مدينة الصالحية الجديدة.

دراسة (Ateba, Prinsloo, 2019).

اسم الدراسة: الإدارة الاستراتيجية لاستدامة إمدادات الكهرباء في جنوب إفريقيا.
أهداف الدراسة: تركز هذه الدراسة على الإدارة الاستراتيجية الفعالة لاستدامة إمدادات الكهرباء في جنوب إفريقيا. وقد تم تطبيق تحليل المحتوى على الأدبيات الموجودة.
أهم النتائج: خلصت الدراسة الي أن:

- العديد من إخفاقات الإدارة الاستراتيجية وعدم وجود نهج متكامل كانا حاجز عثرة أمام استدامة إمدادات الطاقة في البلاد. وجاءت عملية المراجعة بعد بحث هادف، واختيار واستعراض المنشورات مع الادبيات المتعلقة بأكثر الاهتمامات المرتبطة بالدراسة.

وتوصى الدراسة بتطبيق إطار الإدارة الاستراتيجية كنهج فعال لتحقيق استدامة إمدادات الكهرباء في جنوب إفريقيا.

(٥/١) الفجوة البحثية:

من قراءة الباحث لأدبيات إدارة الأعمال ذات الصلة بوجه عام، وبالأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص المصري من خلال دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية، والدور الوسيط لعملية إدارة المخاطر

الإستراتيجية، وعملية التأثير فيما بينهم، وكذا من تحليله للدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع اتضح له أن معظم - إن لم يكن كل - هذه الدراسات أجريت في السوق المصري بشكل جزئي.

كما لا توجد دراسات تتعلق بدراسة دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص. وأن تلك الدراسات التي تم استعراضها لم تتناول دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية وتأثيره على الأداء التنظيمي من خلال دور إدارة المخاطر الإستراتيجية.

وأن ما تم دراسته كان لبعض المتغيرات دون غيرها أو من خلال البعد الواحد في بيئات ومجالات تطبيقية مختلفة، ولم تكن بنفس أبعاد العلاقات المقترحة في الدراسة الحالية وفي ثقافتنا المصرية.

وبعد أن استعرضنا بعض من الدراسات السابقة والتي استدلنا بها على وجود الفجوة البحثية و أستعرضت الفجوة البحثية سوف أستعرض فيما يلي مشكلة الدراسة.

(٦/١) مشكلة الدراسة:

للقوف على مشكلة الدراسة سوف أستعرض فيما يلي تحليل إستراتيجي للأداء التنظيمي وعلاقته بالقدرة التنافسية على قطاع المقاولات المصرية وكذلك إستعراض العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء والذي تم نشره في تقرير التنافسية المصرية السابع.

ففي تحليل إستراتيجي للأداء التنظيمي والقدرة التنافسية لقطاع التشييد والبناء المصري، تم تطبيق طريقة التحليل الرباعي (SWOT Analysis) لتحليل نقاط القوة، الضعف/الفرص، التهديدات على قطاع المقاولات في مصر، كما يلي:

جدول رقم (١/١): مؤشرات التحليل الإستراتيجي (SWOT) لقطاع المقاولات المصري.

نقاط الضعف "Weakness"	نقاط القوة "Strengths"
<ul style="list-style-type: none"> • التعقيدات والتناقضات في القوانين والتشريعات المحلية. • نقص الشفافية في إجراءات الحكومة لتدبير احتياجاتها. • الإسناد المباشر لبعض العقود بدلا من المفاضلة بين العطاءات. • صعوبة تنفيذ تسليم مشروعات الإسكان الاقتصادي نظرا لارتفاع أسعار الخامات وتكاليف التنفيذ. • تأخر الحكومة في سداد مستحقات المقاولين لديها. • زيادة التسهيلات المالية للقطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص. • تنذب أسعار أهم خامات الصناعة (الحديد والأسمنت). • عدم التجانس بين العرض والطلب في الوحدات السكنية. • نقص المعلومات عن فرص العمل المتاحة خارج البلاد. 	<ul style="list-style-type: none"> • تزايد حجم السوق المحلي. • وضع إستراتيجيات لتجديد المباني التاريخية. • التوجه نحو التوسع في الدول النامية. • التزام الحكومة بتنفيذ مشروعات للإسكان الاقتصادي. • الاهتمام بتنفيذ عدد من مشروعات البنية التحتية (الطرق، الكباري، الموانئ، وغيرها). • توفر الخبرات والكفاءات (مهندسي التصميم والتنفيذ). • تطوير وبناء عدد من المدن الجديدة.
التحديات "Threats"	الفرص المتاحة "Opportunities"
<ul style="list-style-type: none"> • تزايد اختراق الشركات العالمية للأسواق الجديدة عالميا. • التضخم في أسعار خامات البناء، بما يهدد هامش الربح. • قبول الشركات المصرية لعقود غير منصفة في الدول الأجنبية نتيجة نقص الخبرة في مثل هذه التعاملات. • تزايد منافسة الشركات العالمية في السوق المحلي المصري وأسواق الشرق الأوسط. • صعوبة الحصول على تراخيص للعمل في الأسواق العالمية. • نقص في معرفة باكواد اشتراطات البناء في الدول الأجنبية. 	<ul style="list-style-type: none"> • خطط الحكومة لتنمية وتطوير البنية التحتية. • توجه الحكومة نحو تنفيذ مشروعات البنية التحتية بعقود المشاركة بين القطاعين العام والخاص. • تحرير الخدمات والصناعات الهندسية بسبب اتفاقية الجات. • تزايد النمو في الأسواق الخارجية (العراق، ليبيا، سوريا، اليمن الخ) لإعادة الإعمار.

(The Seventh Egyptian Competitiveness Report, 2013)

ومن هذا التحليل الإستراتيجي نجد أننا أمام حقيقة هامة وهي أن قطاع التشييد البناء في حاجة ماسة إلى نظام لتقويم أداء نشاط الشركات بحيث تكون قادرة على إبراز نقاط القوة والضعف في أداء الشركات، واستغلال الفرص المتاحة أمامها بالوضع الأمثل في ظل المخاطر والتحديات التي تعترض مسيرة هذه الشركات حتى

يمكنها من الاستمرار، خاصة في ظل المتغيرات العالمية وسياسات العولمة وتحرير أنشطة التجارة الدولية.

كما يتأثر الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء بعدة عوامل رئيسية، وكلما تزايدت المشكلات التي تواجهها كلما ضعف أدائها، ونذكر فيما يلي أهم هذه العوامل، وأبرز المشكلات التي تواجهها:

العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء:

العوامل المؤثرة	التأثير على الأداء التنظيمي
الموارد البشرية	المستوى التعليمي المتدني لأغلب العمال في القطاع بما يعكس على كفاءة وجودة الأعمال المنفذة.
الموارد المالية ورأس المال	تسيطر الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم مع المقاولين غير الرسميين على غالبية قطاع المقاولات في مصر، وهي لا تستطيع تنفيذ المشروعات الكبرى.
المنافسة المحلية	يعتمد تقييم العطاءات في القطاع على عامل التكلفة. وبالتالي لا تهتم الشركات بتطوير أو تحسين أدائها.
التطور التكنولوجي	تعتمد الشركات على العمالة في تنفيذ المشروعات أكثر من اعتمادها على التكنولوجيا المتطورة.
المواد الخام	تمثل المواد الخام نحو ٤٠% إلى ٦٠% من تكاليف مشروعات التشييد، ويتسبب تذبذب أسعار الخامات في ارتفاع تكاليف المشروعات بشكل كبير.
الخدمات الداعمة	تؤثر عدم كفاءة هذه الخدمات (معامل الاختبارات، مراكز البحث، وغيرها) سلباً على الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية للقطاع.
الضرائب والرسوم الجمركية	تتسبب زيادتها في إجمام شركات المقاولات عن نقل معداتها إلى خارج البلاد وبالتالي تستأجر المعدات من البلد التي تعمل بها، فتزداد تكلفة التنفيذ مقارنة بالمنافسين من نفس البلد.
إستراتيجيات التصدير	يسهل اشترك مصر في اتفاقية الجات عملية نقل التكنولوجيا والخبرات بين مصر ومختلف دول العالم، مما يفترض به أن يحسن الأداء التنظيمي لهذه الشركات وبالتالي الوضع التنافسي للقطاع.

(The Seventh Egyptian Competitiveness Report,2013)

ولعل أبرز أسباب اختيار نقطة البحث يرجع إلى محاولة الباحث تفسير ظاهرة تدهور الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص، والتي نتج عنها غزو الشركات الأجنبية لسوق التشييد والبناء المصري والعربي واستحوادها على تنفيذ المشروعات الكبرى، وعدم قدرة الشركات المحلية على صد

هذا الغزو، بالرغم من عراقه وخبرة المصريين في مجال التشييد والبناء منذ القدم، وشهادة العالم بأسره له بالتفوق والنبوغ في هذا المجال.

ومن ثم فإن مشكلة الدراسة الحالية تتبلور على النحو التالي:

- ما العلاقة بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وإدارة المخاطر الإستراتيجية.
- ما العلاقة بين الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص وإدارة المخاطر الإستراتيجية.
- ما العلاقة بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية والأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص.
- ما العلاقة بين إدارة المخاطر الإستراتيجية وكلا من ممارسات الإدارة الإستراتيجية والأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص.

وجهة نظر الباحث: أن المشكلة البحثية تدور حول دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي في مواجهة المخاطر الإستراتيجية في بيئة العمل لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص بالأسواق المحلية، وهنا يكمن دور الإدارة الإستراتيجية والتي من خصائصها أنها عملية منتظمة تعتمد على البيانات، وتتضمن اختيار ما هو أفضل، واستجابة للظروف التي تشكل بيئة العمل للمنظمات الديناميكية، وأنها تهتم بالمستقبل لأنها عملية مستمرة.

الأمر الذي يؤدي إلى تحسن الأداء التنظيمي للمنظمات وبالتالي تعزيز قدرتها على تحقيق الأهداف سواء على المستوى المحلي أو العالمي.

تتلخص مشكلة الدراسة في "دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص" (الدور الوسيط لعملية إدارة المخاطر الإستراتيجية).

(٧/١) حدود الدراسة:

الحدود المكانية: نظرا لكبر قطاع المقاولات في مصر وصعوبة إجراء الاستقصاء على كافة شركات التشييد والبناء العاملة في جمهورية مصر العربية فقد اقتصر

الباحث في هذه الدراسة على عدد من الشركات وتمثلها شركة المقاولون العرب وشركة ريدكون للتعمير.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مدراء الإدارة العليا ومدراء المشروعات.
الحدود الزمنية: وهي فترة إجراء الدراسة، حيث تم جمع البيانات الأولية خلال يونية ويوليو من عام ٢٠٢٢م.

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على بحث "دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص" (الدور الوسيط لعملية إدارة المخاطر الإستراتيجية).

كما اقتصرت الدراسة على استخدام المقاييس التي يراها الباحث أكثر شمولاً لمتغيرات الدراسة وأكثر توافقاً مع طبيعة مجال التطبيق ولم تمتد إلى مقاييس أخرى.

(٨/١) متغيرات الدراسة:

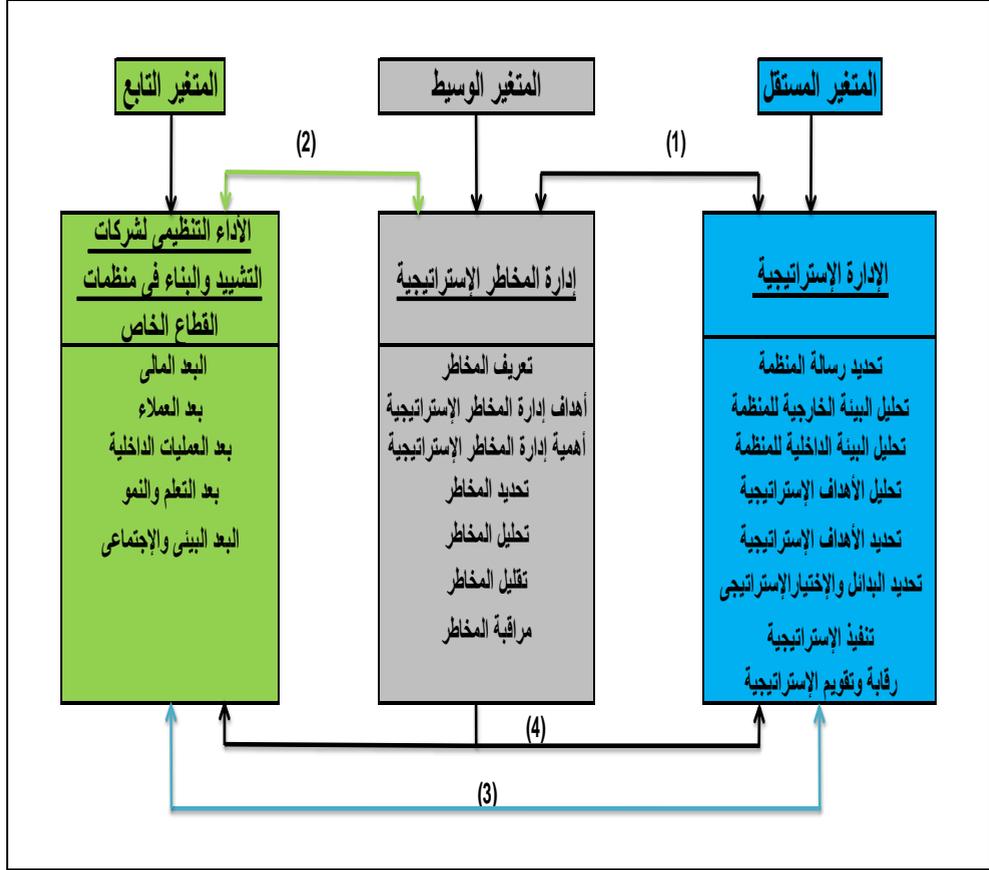
المتغير المستقل: يتمثل في دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية.

المتغير التابع: يتمثل في الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص.

المتغير الوسيط: يتمثل في عملية إدارة المخاطر الإستراتيجية.

ويوضح الشكل التالي نموذج الدراسة:

شكل رقم (١/١): الإطار العام لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

(٩/١) مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في عدد المشتغلين في شركات التشييد والبناء للقطاع الخاص والذي يبلغ عددهم (٥٢١٢٠٠) بناء على التقرير الصادر عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء بجمهورية مصر العربية، وتم تحديد عينة الدراسة عند درجة ثقة ٩٥% وخطأ معياري ٥%، وبافتراض أن نسبة مفردات العينة التي

تتوافر فيها الخاصية محل القياس ٥٠%، ومع نسبة خطأ مسموح بها ٥% وبالتطبيق بالمعادلة الآتية :

$$n = \frac{NP(1-P)X^2}{(N-1)d^2 + P(1-P)X^2}$$

حيث أن :

n: حجم العينة

N: حجم مجتمع الدراسة (٥٢١٢٠٠)

P: نسبة مفردات العينة التي تتوافر فيها الخاصية محل القياس (٠.٥)

d: نسبة الخطأ المسموح به (٠.٠٥)

X²: قيمة مربع كاي بدرجة حرية واحدة تساوى (٣.٨٤١) عند مستوى ثقة ٩٥% وخطأ معيارى ٥%.

وبالتطبيق بالمعادلة السابقة نجد أن الحجم الفعلى للعينة (٣٨٣.٩) مفردة إذن حجم العينة = (٣٨٤) من المشتغلين بشركات التشييد والبناء فى منظمات القطاع الخاص حيث جاءت أغلبية المشاركين من الذكور (٦٩.٠٥%) بينما كانت نسبة الإناث المشاركين (٣٠.٩٥%)، بالنسبة لأعمار المشاركين فقد جاءت أعمار ما يقرب من نصف المشاركين (٤٥.٩٣%) من ٤٠ - ٤٩ عاماً يليهم الأعمار بين ٣٠ - ٣٩ عاماً بنسبة (٣٨.٨٤%) ثم المشاركين أكبر من ٥٠ عاماً (٩.٤٣%) بينما كان (٥.٨%) من المشاركين أقل من ٣٠ عاماً. أما بالنسبة للمستوى الوظيفي فقد جاء ما يقارب نصف المشاركين (٤٧.٥٥%) من الإدارة الوسطى يليهم (٣٣.٥%) من الإدارة العليا وأخيراً الإدارة التنفيذية بنسبة (١٨.٩٥%). أما بخصوص مدة العمل بالشركة فقد جاء أكثر من ثلث المشاركين (٣٧.٢%) من العاملين من ١١ - ١٥ سنة يليهم (٣١.٢%) من ٥ - ١٠ سنوات و (١٩.٤%) أكثر من ١٥ سنة وأخيراً (١٢.٢%) أقل من ٥ سنوات. وتم سحب العينة الميسرة عن طريق قائمة إستقصاء موجهة إلى المشتغلين بشركات التشييد والبناء وهم شركة ريكون وشركة المقاولون العرب، وقد أعدت قائمة الإستقصاء من النوع المغلق وإحتوت على البيانات المطلوبة للتحقق من صحة أو خطأ الفروض.

(١٠/١) أداة جمع بيانات الدراسة:

أعد الباحث قائمة إستقصاء موجهة إلى المشتغلين بشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص، وقد أعدت قائمة الإستقصاء من النوع المغلق وإحتوت على البيانات المطلوبة للتحقق من صحة أو خطأ الفروض، واستعرض الباحث قوائم الإستقصاء التي سبق إعدادها في هذا المجال من الدراسات السابقة، وأخيراً التأكد من وضوح الأسئلة من عدمه، وذلك من خلال عرضها على عينة من مجتمع الدراسة، وقد أستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي المتدرج، بحيث تعرض فقرات قائمة الإستقصاء على عينة الدراسة مقابل كل فقرة خمسة إجابات تُحدد مستوى موافقتهم عليها في الإجابات أوزان رقمية.

(١١/١) ملخص نتائج اختبارات الفروض:

يلخص جدول (٢/١). نتائج اختبارات الفروض ومعاملات الانحدار والدلالة الاحصائية لفروض الدراسة حيث أوضحت النتائج قبول كل فروض الدراسة.

جدول رقم (٢/١): نتائج اختبارات الفروض.

الدلالة الاحصائية	P-value	اتجاه الأثر	معامل الانحدار	الفرض
ذو دلالة احصائية	أقل من ٠.٠٠١	موجب	٠.٩٣١	توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين عناصر الإدارة الاستراتيجية وإدارة المخاطر الاستراتيجية
ذو دلالة احصائية	أقل من ٠.٠٠١	موجب	٠.٣٧	توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الأداء التنظيمي وإدارة المخاطر الاستراتيجية
ذو دلالة احصائية	أقل من ٠.٠٠١	موجب	٠.٥١٨	توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين عناصر الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي
ذو دلالة احصائية	أقل من ٠.٠٠١	موجب	٠.٤٨٩	توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين عناصر الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي من خلال إدارة المخاطر الاستراتيجية

مستوى المعنوية ٠.٠٥

(١٢/١) نتائج الدراسة:

المقدمة:

سنشير في هذا الفصل إلى أهم النتائج والاستنتاجات التي أمكن التوصل إليها من هذه الدراسة بناءً على فروض الدراسة وأهدافها، والتي يمكن أن تسهم في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها، معقبين على ذلك بالتوصيات التي يمكن إتباعها المساهمة في تحسين الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص، حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص، كما هدفت إلى فحص العلاقة بين دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص، ومدى تأثير ممارسات الإدارة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي لشركات التشييد، وأيضاً الدور الوسيط الذي تلعبه إدارة المخاطر الإستراتيجية كمتغير وسيط بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية و الأداء التنظيمي، ولتحقيق ذلك أثارت الدراسة عدداً من الأسئلة تمت الإجابة عنها، وعرضت نتائجها في الفصل السابق.

وفيما يلي نتناول تلك النتائج حسب تسلسل أسئلة الدراسة:

النتائج الرئيسية والاستنتاجات للدراسة:

١- النتيجة المتعلقة بالعلاقة بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية وإدارة المخاطر الإستراتيجية:

توصلت الدراسة من تحليل بيانات الفروض المتعلقة بالسؤال الأول أنه يمكن قبول الفرض الأول على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية و إدارة المخاطر الإستراتيجية عند مستوى معنوية ٠.٠٥، وهذه النتيجة تعني أن تعزيز عناصر الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين إدارة المخاطر الإستراتيجية، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠.٤٣١ مما يعني أن ٤٣.١% من التغير في المتغير الوسيط (إدارة المخاطر الإستراتيجية) في الدراسة الحالية كان بسبب عناصر المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية).

٢- النتيجة المتعلقة بالعلاقة بين الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص وإدارة المخاطر الإستراتيجية:

توصلت الدراسة من تحليل بيانات الفروض المتعلقة بالسؤال الثاني أنه يمكن قبول الفرض الثاني على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأداء التنظيمي وإدارة المخاطر الإستراتيجية عند مستوى معنوية ٠.٠٥، وهذه النتيجة تعنى أن تعزيز إدارة المخاطر الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، وبلغت قيمة معامل التحديد (R2) ٠.٦٣٥ مما يعنى أن ٦٣.٥% من التحسن في لأداء التنظيمي (المتغير التابع) في الدراسة الحالية كان بسبب إدارة المخاطر الإستراتيجية (المتغير الوسيط).

٣- النتيجة المتعلقة بالعلاقة بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية والأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص.

توصلت الدراسة من تحليل بيانات الفروض المتعلقة بالسؤال الثالث أنه يمكن قبول الفرض الثالث على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والأداء التنظيمي عند مستوى معنوية ٠.٠٥، وهذه النتيجة تعنى أن تعزيز عناصر الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، وبلغت قيمة معامل التحديد (R2) ٠.٨٦٣ مما يعنى أن ٨٦.٣% من التحسن في الأداء التنظيمي (المتغير التابع) في الدراسة الحالية كان بسبب عناصر الإدارة الإستراتيجية (المتغير المستقل).

٤- النتيجة المتعلقة بالعلاقة بين إدارة المخاطر الإستراتيجية وكلاً من ممارسات الإدارة الإستراتيجية والأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص.

توصلت الدراسة من تحليل بيانات الفروض المتعلقة بالسؤال الرابع أنه يمكن قبول الفرض الرابع على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والأداء التنظيمي من خلال إدارة المخاطر الإستراتيجية عند مستوى معنوية ٠.٠٥، وهذه النتيجة تعنى أن تعزيز عناصر الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال إدارة المخاطر الإستراتيجية، وبلغت قيمة معامل التحديد (R2) ٠.٧٤٣ مما يعنى أن ٧٤.٣% من التحسن في الأداء التنظيمي

(المتغير التابع) في الدراسة الحالية كان بسبب عناصر الإدارة الإستراتيجية (المتغير المستقل) من خلال إدارة المخاطر الإستراتيجية (المتغير الوسيط).

(١٣/١) توصيات الدراسة:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج واستنتاجات مختلفة، يمكن تقديم بعض التوصيات الأتية المرتبطة بدعم تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وكذلك دعم وتعزيز الأداء التنظيمي في شركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص، وهي مرتبطة بما تم الوصول إليه في نتائج الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي، كما يلي :

جدول رقم (١/٢): التوصيات المقترحة للدراسة.

م	التوصية	متطلبات التطبيق	جهة التنفيذ	المدى
١	ضرورة الاهتمام بدعم تطبيق الإدارة الإستراتيجية وممارستها في شركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص المصرى من خلال:	<ul style="list-style-type: none"> - يجب أن تجد الشركة مكان للإدارة الإستراتيجية في الهياكل التنظيمية لها نظراً لأهمية دورها في الحفاظ على نمو الشركة وإستمراريتها في ظل الظروف العالمية المحيطة. - ضرورة إشراك العاملين في العملية الإستراتيجية لما لذلك من دور في تشجيع الإبتكار والإبداع بالإضافة إلى الأثر الكبير في تقليل مقاومة التغير التي تعتبر العدو الأول للعملية الإستراتيجية. - ضرورة العمل على زيادة التواصل والتقريب بين رؤية الإدارة العليا وكافة العاملين من أجل رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم وزيادة ولائهم للشركة، التي تعتبر من أهم عوامل نجاح العملية الإستراتيجية. - تشجيع التفكير المستقبلي والتفكير طويل الأجل، وذلك من خلال التدريب والممارسة المستمرة للعملية الإستراتيجية. - يمكن للشركة الإستعانة بخبراء إستراتيجيين متخصصين في مجال التشييد والبناء للمساعدة في وضع الخطط الإستراتيجية للشركة لحين أن تتوافر في الشركة المهارات الإدارية اللازمة لوضع وتنفيذ الإستراتيجيات المختارة. - أن تضع عبارة ممارسات الإدارة الإستراتيجية أهدافاً طموحة ومحفزة لطاقتهم وإبداعات العاملين بالشركة. - لا بد من زيادة إهتمام الشركة بأهدافها الإستراتيجية طويلة الأجل أكثر من إهتمامها بتحقيق الأرباح فقط مما له تأثير كبير على تحقيق إستمراريتها وبقائها. - الإهتمام بإجراء دراسات السوق بهدف الكشف عن الفرص المحيطة. 	الإدارة العليا	بصفة مستمرة

		<ul style="list-style-type: none"> - العمل على دعم قدرة المسؤولين على التنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث في قطاع المقاولات عامة. - أن يتم تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة بالشركة في هيكلها وثقافتها التنظيمية ومواردها بدقة عالية. - أن تتم مقارنة الإمكانيات الحالية للشركة مع إمكانيات الشركات المنافسة لها في نفس الصناعة بدقة عالية. - أن تكون الأهداف الإستراتيجية للشركة معلنة وواضحة تماماً. - أن تراعى الأهداف الإستراتيجية للشركة مطالب (عملائها وموظفيها والمجتمع الذى تعمل فيه). - أن تتسم الأهداف الإستراتيجية للشركة بالدقة العالية والموضوعية. - مرونة الأهداف الإستراتيجية الرئيسية للشركتيمما يستوعب المتغيرات الطارئة. - العمل على تحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقاً - ضرورة استخدام أدوات مساعدة فعالة في عملية توليد البدائل الإستراتيجية. - أن تعتمد الشركة على بدائل إستراتيجية طارئة واضحة يمكن اللجوء لها في حالة تغيير الظروف الداخلية أو الخارجية للشركة. - أن تتسم السياسات المعتمدة للمساعدة في تنفيذ الإستراتيجيات المختارة بالمرونة. - توفير التسهيلات والوسائل والموارد اللازمة لتطبيق الإستراتيجيات المختارة. - أن يركز نظام تقويم الإستراتيجية بالشركة بصفة دورية ومستمرة. 	
<p>بصفة مستمرة</p>	<p>الإدارة العليا</p>	<ul style="list-style-type: none"> - أن تعتمد الشركة بدرجة كبيرة على أموالها الخاصة في التمويل. - إهتمام الشركة بإجراء إستقصاء يسمح بقياس مستوى رضا العملاء. - أن تهتم الشركة بخدمات ما بعد البيع (عقود الصيانة....إلخ) لمشروعاتها. - أن تعتمد الشركة على خطة لتقليل وقت إنجاز المشروعات والعمليات المختلفة. - أن تعتمد الشركة على استخدام التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة. - تصميم الوظائف بالشركة بحيث توفر للعاملين فرصة لإستثمار طاقاتهم وقدراتهم. - التعلم والإستفادة من تجارب وخبرات الشركات المنافسة لتجنب ما وقعت فيه من أخطاء. 	<p>٢</p> <p>ضرورة العمل على الإهتمام بتعزيز الأداء التنظيمي في شركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص المصرى من خلال:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - إعطاء الصلاحية للعاملين للتغيير في طرق أداء أعمالهم بما يناسبهم. - القيام بإجراء البحوث والتطوير بشكل مستمر للمساعدة على توليد الأفكار والإبتكار. - أن تهتم الشركة بإجراء دورات تدريبية دورية للعاملين. - أن تهتم الشركة بالتوجه البيئي والمجتمعي في مشروعاتها. - أن تتخذ الشركة إجراءات ذات جدوى عالية للحفاظ على البيئة ومنع إتلافها. - مراقبة ترشيد إستهلاك الموارد وضمان طرق سليمة للتخلص من التالف منها. - توفير خطط طوارئ تتضمن المحافظة على سلامة العاملين والبيئة المحيطة. - توفير آلية للتأكد من إستخدام الموارد بكفاءة بدون هدر أو إسراف. - الإستفادة من نتائج قياس وتقييم الأداء في عمليات التطوير والتحسين المستمر. - يجب أن تهتم الشركة بقياس الأداء المتوازن المستدام كما أحد أهم النماذج الحديثة في تقويم الأداء الشامل للشركة، وألا تعتمد على قياس الأداء المالي فقط. - أن تتم عملية قياس الأداء باستمرار. - أن يتم إتخاذ القرارات المناسبة بناء على نتائج عملية قياس الأداء. 	
--	--	--	--

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع العربية

١. ميادة محمد فتحي أحمد، "دعم اتخاذ القرار وتأثيره على شركات المقاولات"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، مصر، ٢٠٠٩م.
٢. مصطفى كامل عبد الباقي، "أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠١٩م.
٣. سمر رجب عطا الله، "واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات- دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ٢٠٠٥م.
٤. فيصل محمد مطلق، "الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، ٢٠١٧م.
٥. محمد السيد بغدادي، "دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين إدارة المدن الجديدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، ٢٠١٧م.
٦. نعمة عباس الخفاجي، "الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠م، ص ٣٥.
٧. محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة"، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٤م، ص ٤٣.
٨. زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الاستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٥م.
٩. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، معبر، ٢٠٠١م، ص ٧.

ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية

1. The Seventh Egyptian Competitiveness Report, the Egyptian National Competitiveness Council (ENCC), 2013, P. 161.
2. The Seventh Egyptian Competitiveness Report, the Egyptian National Competitiveness Council (ENCC), 2013, P. 175.
3. The Seventh Egyptian Competitiveness Report, the Egyptian National Competitiveness Council (ENCC), 2013, P. 172.

4. Cole G. A., "Strategic Management", 2 nd Edition, Thomson Learning, 2005, P. 3.
5. Wheelen, Thomas L., & Hunger, J. David, "Strategic Management and Business Policy", 11° Ed., Pearson Education Inc. Upper Saddle River, New Jersey, USA, 2008, F, 24.
6. Wheelen, Thomas L., & Hunger, J. David, OP., Cit., P. 25.
7. Sara Javan Amoli, & Farnouche Aghashahi, "", OP., Cit., 2013, P. 447 449...
8. Gerry Johnson, Keven Scholes & Richard Whittington, "Exploring Corporate Strategy", Seventh Edition , Prentice Hall , 2016, P.11-12.
9. Ateba, Benedict Belobo, & Prinsloo, Johannes Jurgens,2005, OP., Cit.