

توسيط الخيار والتنفيذ الاستراتيجيين في العلاقة بين السلوك والأداء الاستراتيجيين

Mediating Strategic Choice and Implementation in the Link Between Strategic Behaviour and Performance

محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد¹ Mahmuud Abd Almoati Hachim Abd Alhamide
أستاذ إدارة الأعمال المشارك، جامعة أفريقيا الفرنسية العربية، مالي، mahmoudmag81@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/01/31

تاريخ القبول: 2026/01/11

تاريخ الإرسال: 2026/01/10

ملخص: هدفت الدراسة لبيان الدور الوسيط للخيار والتنفيذ الاستراتيجيين في العلاقة بين السلوك والأداء الاستراتيجيين في مجموعة جياذ للصناعات الهندسية بالسودان، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (360) موظف، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: توسيط الخيار والتنفيذ الاستراتيجيين جزئياً العلاقة بين السلوك والأداء الاستراتيجيين بتأثير غير مباشر (0.439)، وأوصت بضرورة توعية الموظفين بأهمية الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي.
الكلمات المفتاحية: الخيار الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، السلوك الاستراتيجي، الأداء الاستراتيجي.

Abstract: The study aimed to investigate the mediating role of strategic choice and implementation in the Link between strategic behavior and performance at Giad Engineering Industries Group in Sudan. Employed a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire conducted to a simple random sample of (360) employees from the Giad Engineering Industries Group. The study reached up to strategic choice and implementation partial mediating the relationship between strategic behavior and performance with an indirect effect of (0.439). The study recommended there is a need to increase employees awareness in the importance of Strategic Administration and organizational behavior.

Keywords: Strategic Choice, Strategic Implementation, Strategic Behavior, Strategic Performance.

* المؤلف المرسل: محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد

1. مقدمة

يعد الأداء الاستراتيجي من المفاهيم الجوهرية التي تهم الفكر الإداري بشكل عام ومتطلبات الأعمال بشكل خاص كون أن قدرة منظمات الأعمال في تحقيق أهدافها الإستراتيجية المتمثلة بالبقاء والنمو والتكيف تتوقف على مدى توافر متطلبات الأداء الاستراتيجي فيها المتمثلة في سرعة الاستجابة، والإبداع المستمر، والتعلم الاستراتيجي (يوسف، 2021: ص 597). ومن جانب آخر يشير (Nikolova & Neycheva, 2014: P3) إلى السلوك الاستراتيجي باعتباره مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المنظمات المنافسة والتي تهدف إلى التأثير على بيئة السوق التي تتنافس فيها، ويمثل محورًا هامًا في صياغة الإستراتيجية والتوجه الاستراتيجي. إن الخيارات الناجحة لا يتخذها إلا قادة ناجحون ومتمكنون لذا نجد أن الخيار الاستراتيجي الأفضل والقيادة المتمكنة ذات المعرفة الكافية والاستيعاب الكبير للمفاهيم الحديثة سيكون ثمارها النجاح للمنظمة في ظل عالم متغير وبيئة متغيرة (حسن، 2014: ص 9). ويمكن النظر إلى عملية تنفيذ الإستراتيجية على أنها تهيئة المنظمة للقيام بسلسلة من العمليات والإجراءات المترابطة لتحويل الإستراتيجية المكتوبة إلى واقع عملي من خلال بناء الهياكل ونظم الاتصالات، وتحديد الموارد الداعمة لها (صقور والصرن، 2018: ص 132). ولهذا جاء هذا البحث ليُلقي الضوء على الدور الوسيط لل خيار والتنفيذ الاستراتيجيين في العلاقة بين السلوك والأداء الاستراتيجيين في مجموعة جياذ للصناعات الهندسية بالسودان.

1.1. مشكلة البحث

تمثلت مشكلة البحث في تدني الأداء الاستراتيجي في مجموعة جياذ للصناعات الهندسية بالسودان بنسبة 30% في تقارير الأداء للعام 2025، وقد يعود سبب ذلك للاختيار لأنماط السلوك الاستراتيجي الخطأ، أو ربما أن المجموعة تختار أنماط سلوك إستراتيجي مناسبة لكنها لا تراعي مراحل الاختيار الإستراتيجي وخطوات التنفيذ الاستراتيجي ، ومما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال المحوري: هل يتوسط الخيار والتنفيذ الاستراتيجيين معًا العلاقة بين السلوك والأداء الاستراتيجيين في مجموعة جياذ للصناعات الهندسية بالسودان؟

1.2. فرضية البحث الرئيسية

تمثلت في : يتوسط الخيار والتنفيذ الاستراتيجيين معًا العلاقة بين ال سلوك والأداء الاستراتيجيين في مجموعة جياذ للصناعات الهندسية بالسودان.

1.3. أهداف البحث

تمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في استكشاف الدور الوسيط للخيار والتنفيذ الاستراتيجيين معًا العلاقة بين ال سلوك والأداء الاستراتيجيين في مجموعة جياذ للصناعات الهندسية بالسودان، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز تطبيق مراحل الخيار الاستراتيجي وخطوات التنفيذ الاستراتيجي بمهنية واحترافية ، وإعطاء المزيد من الاهتمام لأنماط السلوك الاستراتيجي ومتطلبات تحقيق الأداء الاستراتيجي في مجموعة جياذ للصناعات الهندسية بالسودان.

4.1. منهجية الدراسة

استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يعمل على تفسير الوضع القائم قيد البحث، ثم تحليل بيانات الدراسة الميدانية إحصائياً باستخدام برنامجي التحليل الإحصائي (SPSS) للوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد في إيجاد الحلول، كما استخدم البحث الكتب والرسائل الجامعية كمصادر ثانوية، إضافة للاستبيان كمصدر أولي لجمع البيانات والمعلومات في مجال متغيرات الدراسة الميدانية خلال الفترة من 2026/01/28 حتى 2026/02/28.

2. الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة

2.1. المتغير المستقل: (السلوك الاستراتيجي) (Strategic Behaviour)

السلوك الاستراتيجي هو مجموعة من الأفعال والتصرفات والأنماط السلوكية ذات الطابع الاستراتيجي (السلوك المنقب، السلوك المدافع، السلوك المحلل، والسلوك المستجيب) التي يتبناها القادة الإداريين والأفراد العاملين في منظمات الأعمال بهدف تحقيق متطلبات الأداء الاستراتيجي (يوسف، 2021: ص600)، وتحتاج منظمات الأعمال إلى توسيع نطاق مهارات موظفيها، فضلاً عن الحاجة إلى تغييرات جوهرية لخلق والحفاظ على السلوك الاستراتيجي، والذي يُعد أمراً أساسياً لنجاحها، إذ أن السلوك الاستراتيجي يرتكز بالدرجة الأساس على عملية الربط بين سلوك الفرد ونوع الاستراتيجية المختارة استناداً إلى الدور المباشر الذي يساهم في بناء معالم استراتيجية المنظمة المستقبلية (القدو وآخرون، 2008: ص55)، كما أن المديرين الذين لديهم سلوكيات استراتيجية مختلفة يفهمون كيفية مواجهة مجموعة متنوعة من الظروف الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أداء أعلى، وبالتالي يساعد السلوك الاستراتيجي في صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها (Martins, et al., 2014: P396)، لذلك فالسلوك الاستراتيجي للمديرين يساعد المنظمات في البحث عن مبادرات استراتيجية جديدة تتجاوز حدود الاستراتيجية الحالية وبالتالي التكيف مع البيئة الحالية (Tarakci, et al, 2018: P1142).

2.2. المتغير التابع: (الأداء الاستراتيجي) (Strategic Performance)

يمثل الأداء الاستراتيجي قدرة المنظمات الصناعية في الوصول إلى النتائج النهائية لجميع أنشطتها وأعمالها والتكيف مع البيئة المتغيرة من خلال سرعة الاستجابة والإبداعات المستمرة والتعلم الاستراتيجي (Dahlan, 2019: P165)، وتكمن أهمية الأداء الاستراتيجي في تحديد احتياجات المنظمات من خلال تحويلها إلى أداة تستطيع من خلالها الحكم على فاعلية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباین بين النتائج المستهدفة والنتائج التي تحققت فعلاً (الشيخلي والجوفي، 2016: ص33)، إذ يُعد الأداء الاستراتيجي جزءاً أساسياً ومحورياً في تحديد مدى نجاح أو فشل إدارة المنظمات تجاه الخطة الاستراتيجية التي يتم تحديدها، فضلاً عما تواجهه هذه الإدارات من تحديات كبيرة يستدعي منها تحديد المؤشرات التي يمكن استعمالها في قياس الأداء الاستراتيجي (الجبوري، 2017: ص211)، ويعمل الأداء الاستراتيجي على تكوين قاعدة معلومات المنظمة والتي

تستخدم في رسم السياسات والخطط العملية للموازنة فضلاً عن إعطاء صورة واضحة للإدارة مما يمكنها من إجراء مراجعة تقويمية شاملة للأداء الاستراتيجي (Borui, 2014: P4).

3.2. المتغير الوسيط الأول (الاختيار الاستراتيجي) (Strategic Choice)

إن المنظمة التي تسعى لتحقيق النجاح مطلوب منها أن تجيب على مجموعة من الأسئلة التي تحدد الإجابة عنها نوع الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه (درة وجردات، 2013: ص 17)، ذلك أن الإستراتيجية نشاط تختاره المنظمة بغرض الوصول إلى الانجاز الأعلى، أي أنها النشاط الذي تقوم به إدارات المنظمة لتحقيق إنتاج أفضل (مختار، 2016: ص 39)، لذا فإن الخيار الاستراتيجي هو النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والمتراكبة الخطوات التي تقوم بها القيادة بعد قيامها بتحديد الاتجاه الاستراتيجي بما في ذلك الغايات والأهداف التي تتطلع إلى تحقيقها، وهذا الخيار من المفروض أن ينقل المنظمة إلى وضع أفضل، ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها (حوجو، 2016: ص 2)، وأشار (Bryson, 2018: P66) إلى أن مراحل الاختيار الاستراتيجي تتكون من ثلاثة مراحل هي: مرحلة توليد وتطوير البدائل الاستراتيجية، ومرحلة تحليل وتقييم وتطوير البدائل، ومن ثم المرحلة الثالثة وفيها يتم اختيار البديل المناسب.

4.2. المتغير الوسيط الثاني: (التنفيذ الاستراتيجي) (Strategic Implementation)

أصبح من الضروري على المنظمات الصناعية إن تتبنى وتطبق أساليب إدارية تستهدف تحسين أدائها الاستراتيجي، ومن ذلك اختيار استراتيجية تضمن لها النمو والتوسع، والالتزام بالتنفيذ الاستراتيجي (بابكر، 2014: ص 55)، حيث أن التنفيذ الاستراتيجي المبني على تحليل استراتيجي جيد وخيارات استراتيجية كفوءة تعمل على تزويد المنظمات الصناعية بالأداء الاستراتيجي الجيد متى ما قامت إدارات المنظمة بتنفيذ الاستراتيجية وفق خطوات سليمة (فضل، 2024: ص 57)، لذا تعرف مرحلة التنفيذ الاستراتيجي بأنها مجموعة من الأنشطة والفعاليات والإجراءات التي تمارس لوضع الخيار الاستراتيجي موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات والإجراءات (Samuel & Peter, 1996: P139)، ولوضع الخيار الاستراتيجي موضع التنفيذ يتطلب الأمر وضع البرامج والموازنات والإجراءات ومن ثم الرقابة على الأداء وتقويمه لكي يمكن معرفة فاعلية وكفاءة المنظمة الصناعية في تحقيق أهدافها، ومراجعة النتائج لتشخيص الانحرافات ومعرفة أسبابها ومعالجتها (القيسي والطائي، 2018: ص 33).

5.2. النظرية المستخدمة لتفسير العلاقة بين متغيرات البحث

تركزت غالبية البحوث في الإدارة الاستراتيجية في بناء نموذج الدراسة وفرضياتها على نظرية الموارد التي استخدمتها الدراسات السابقة مثل (Rodrigo, et al, 2017)، و (Henfu, et al, 2014)، و (Xinming, et al, 2013) والذين استخلصوا أن تجميع الموارد يسمح بتطوير الأداء، فالنظرية تعتبر أن المنظمة عندما تتوافر لديها موارد (معلومات، معارف، مهارات) والتي تمثل الموارد الاستراتيجية هو الذي يفسر الاختلاف في الأداء الاستراتيجي بين المنظمات التي تعمل في نفس القطاع (كربوش، 2014: ص 48)، وتلخص (الحمداني، 2018: ص 103) نظرية الموارد في: أن المنظمة عبارة عن مجموعة من الموارد، وكل منظمة تختلف عن الأخرى في طريقة استعمال ودمج الموارد وهو ما ينتج عنه فروق في الأداء الاستراتيجي بين المنظمات، والاستعمال الذكي بدلاً

عن الاستعمال العقلاني للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على هدف استراتيجي أساسي وتسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد

6.2. الدراسات السابقة

تقصت دراسة (فضل، 2024) الدور الوسيط للتنفيذ الاستراتيجي بين الاختيار والأداء بالشركات ذات الأنشطة المتنوعة بالتطبيق على مجموعة جياذ للصناعات الهندسية بالسودان، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة 1800 من العاملين، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى الاختيار الاستراتيجي، والتنفيذ الاستراتيجي، والأداء، وأن الاختيار الاستراتيجي ذو أثر إيجابي على الأداء، وأن الالتزام بالتنفيذ الاستراتيجي يتوسط العلاقة بين الاختيار الاستراتيجي والأداء بشكل جزئي.

تناولت دراسة (الربيعي، 2023) تأثير السلوك الاستراتيجي في جودة الخدمة المصرفية في مصرف الرافدين بالعراق، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من القيادات الإدارية عددها (115)، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى السلوك الاستراتيجي بأبعاده (السلوك المنقب، السلوك المدافع، السلوك المحلل، السلوك المستجيب)، ووجود أثر مباشر معنوي للسلوك الاستراتيجي بأبعاده (السلوك المنقب، السلوك المدافع، السلوك المحلل، السلوك المستجيب) في جودة الخدمة المصرفية.

سعت دراسة (فلوحي، 2022) إلى التعرف على العلاقة بين السلوك الاستراتيجي والتميز التنظيمي في قطاع الخدمات بالعراق، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، و أجريت على عينة قصدية قوامها 85 من القيادات الإدارية بجامعة كربلاء، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين السلوك الاستراتيجي والتميز التنظيمي.

تقصت دراسة (يوسف، 2021) دور أنماط السلوك الاستراتيجي في تحقيق متطلبات الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصناعية في محافظة دهوك، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت على عينة قصدية عددها 50 من المديرين العاميين ومديري الوحدات، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى الأداء الاستراتيجي، ووجود علاقة إيجابية بين أنماط السلوك الاستراتيجي (النمط المنقب، النمط المدافع، النمط المحلل، النمط المستجيب) والأداء الاستراتيجي

هدفت دراسة (حسين و عبد الحميد، 2021) إلى التعرف على التوجه الاستراتيجي التحليلي في تعزيز أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق القيمة المضافة في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت على عينة عشوائية قوامها 150 موظفًا وتوصلت إلى أن مستوى المتغيرات الثلاثة جاء بدرجة مرتفعة، ووجود أثر معنوي مباشر للتوجه الاستراتيجي التحليلي على كل من الخيارات الإستراتيجية والقيمة المضافة، بالإضافة إلى وجود أثر معنوي مباشر للخيارات الإستراتيجية على القيمة المضافة، وأن التوجه الاستراتيجي التحليلي يُعَدِّل العلاقة بين الخيارات الإستراتيجية والقيمة المضافة.

تناولت دراسة (الخالدي، 2020) أثر ال سلوك الاستراتيجي في نجاح الاستراتيجيات التنافسية في القطاع الصناعي بالعراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على (353) مديراً، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو

دلالة إحصائية للسلوك الاستراتيجي بأبعاده (المنقبون، المدافعون، المحللون، المستجيبون) في نجاح الاستراتيجيات التنافسية.

كشفت دراسة (إبراهيم والمكي، 2019) عن أثر الخيارات الاستراتيجية في الأداء التنظيمي بشركات الاتصالات السودانية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت على عينة قصدية قوامها 48 من القيادات الإدارية، وتوصلت إلى أن مستوى الخيارات الاستراتيجية متوسط، ووجود أثر معنوي مباشر للخيارات الاستراتيجية (النمو، التكامل، التركيز) في الأداء التنظيمي هدفت دراسة (Behling & Lenzi, 2019) إلى تحليل العلاقة بين المقدرات الريادية وأنماط السلوك الاستراتيجي لأصحاب المشاريع الصغيرة في البرازيل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من أصحاب المشاريع الصغيرة عددها (211)، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين المقدرات الريادية وأنماط السلوك الاستراتيجي (المنقبون، المدافعون، المحللون، المستجيبون).

درست (الحمداني، 2018) الدور الوسيط للخيار الاستراتيجي في العلاقة بين مهارات التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي للمؤسسات الحكومية العراقية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت على عينة غير احتمالية ميسرة قوامها 168 من المديرين العاميين ونوابهم، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى الخيار الاستراتيجي، ووجود علاقة مباشرة بين مهارات التفكير الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي، ووجود علاقة مباشرة بين الخيار الاستراتيجي والأداء المؤسسي، ويتوسط الخيار الاستراتيجي جزئياً العلاقة بين مهارات التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي. ربطت دراسة (Martins, et al, 2014) السلوك الاستراتيجي لمديري الشركات الصناعية بالبراعة التنظيمية، واستخدمت الدراسة الفهم الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على 150 مدير شركة صناعية بالبرازيل، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين سلوك المنقب والمحلل والمستجيب تجاه البراعة التنظيمية.

أجرت (الجعبري، 2013) دراسة كان أحد أهدافها الفرعية إبراز أثر الخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في شركة سجلي وشركاه ورايتك جردانه للتصميم والاستشارات الهندسية بالأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على (89) من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى أهمية الخيارات الاستراتيجية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للخيارات الاستراتيجية (قيادة الكلفة الشاملة، التميز) في تحقيق التفوق التنافسي.

7.2. التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية يتجسد في التركيز المشترك على السلوك الاستراتيجي وتأثيره في كلٍ من الاختيار الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي أو أحد أبعادهم، ومنهج وأداة الدراسة؛ فجميع الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج نفسه الذي تعتمد عليه الدراسة الحالية، كما استخدمت جميع الدراسات السابقة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات مما يعكس تقارباً في منهجيات البحث بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، بينما يتمثل الاختلاف في الزمن الذي أجريت فيه

الدراسة الحالية، والقطاع والموقع الجغرافي الذي تم تطبيقه في البيئة المحلية للقطاع الصناعي في السودان ممثلاً في مجموعة جياذ للصناعات الهندسية بالسودان.

3. الدراسة الميدانية

3.1. مجموعة جياذ للصناعات الهندسية

بحسب (www.giadengineering.com) مجموعة جياذ للصناعات الهندسية هي نموذج صناعي فريد، تأسست في عام 1993، وفقاً لأفضل المعايير الصناعية العالمية، روعي في تصميم منشآتها المرونة وسهولة التكيف لتستوعب احتمالات العمل في جميع أنواع الصناعات والصناعات الداعمة للصناعات الأخرى، وتتكون المجموعة من عدة شركات هي: شركة جياذ للسيارات، وشركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعية، وشركة جياذ للشاحنات، وشركة كابلات جياذ السوداني، وشركة جياذ لتشكيل المعادن، وشركة جياذ للصناعات الالكترونية، وشركة جياذ للطيران، وشركة جياذ للبحرية، وشركة جياذ للتعدين، وشركة جياذ للصناعات الزراعية، وشركة جياذ للنقل، وشركة جياذ للطاقت البديلة والمتجددة، وشركة جياذ للبني التحتية والإنشاءات، وشركة جياذ لتقنيات الفضاء ، وتتمثل رؤيتها في الريادة في الصناعات الهندسية محلياً وإقليمياً بحلول 2026، ورسالتها هي ترقية الصناعة وتقديم منتجات وخدمات هندسية في مجال النقل، والزراعة، والطاقة بجودة عالية محلياً وإقليمياً، وقيمها هي (الاحترام، الجودة، والابتكار، والشفافية، والمسئولية الاجتماعية)، والأهداف الاستراتيجية هي (تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، وتعزيز القدرة التنافسية، والمساهمة في تنمية المجتمع).

3.2. إجراءات الدراسة الميدانية

3.2.3. مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مجموعة جياذ للصناعات الهندسية بالسودان، في جميع المستويات الإدارية ومختلف المهام الوظيفية والبالغ عددهم (7965)، وفقاً لإحصائيات (إدارة الموارد البشرية، 2026) المنشورة على (www.giad.com).

3.2.3. عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على العينة العشوائية كونها النوع المناسب للدراسة الحالية، وفي الدراسة الحالية تم اعتماد التقسيم حسب المسمى الوظيفي، وبعد تحديد مجتمع الدراسة، تم تحديد حجم العينة بالاستعانة بمعادلة (Thompson, 2012: P308) التالية:

$$n = \frac{Np(1-p)}{(n-1)(d^2/z^2) + p(1-p)}$$

حيث أن:

n : حجم العينة؛

N : حجم المجتمع؛

p : القيمة الاحتمالية 0.50؛

d : نسبة الخطأ المعياري وتساوي 0.05؛

z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0.05 ومستوى الثقة 0.95 وتساوي 1.96،

وقد بلغت عينة الدراسة وفقاً للمعادلة (367) مفردة، وقد تم تصميم استمارة إلكترونية

باستخدام نماذج (Google Forum)، وقد تم تجميع عدد 370 استمارة إلكترونية وبعد فحصها وجدت 360 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، ونسبة 97% من الاستمارات المهيمة.

3.2.3. أداة الدراسة

بعد تناول أدبيات متغيرات الدراسة الأربعة، تم تطوير إستبانة لغايات الدراسة، حيث تكونت من جزئين، تناول الجزء الأول البيانات الشخصية للمبحوثين، أما الجزء الثاني فتناول البيانات الموضوعية، حيث اشتملت على (40) عبارة توزعت على أربعة محاور تناول محورها الأول متغير السلوك الاستراتيجي، ويتكون من (16) عبارة موزعة على (4) أبعاد استناداً على دراستي (الربيعي، 2023)، و (Behling & Lenzi, 2019)، أما ثاني محاورها فتناول متغير الأداء الاستراتيجي، ويتكون من (8) عبارات استناداً على دراستي (يوسف، 2021)، و (صفوت، 2017) بينما تناول محورها الثالث متغير الخيار الاستراتيجي ويتكون من (8) عبارات استناداً على دراسة (الحمدي، 2018)، فيما تناول محورها الرابع متغير التنفيذ الاستراتيجي، ويتكون من (8) عبارات استناداً على دراسة (فضل، 2024).

3.3. الأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي

تم استخدام برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة إحصائياً من خلال عدد من الأساليب الإحصائية منها: معامل كرونباخ ألفا، واختبار Skewness، والتكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار T لعينة واحدة، ومعالج الانحدار (SPSS Macro Process Version 4.2) لاختبار تأثير المتغيرين الوسيطين معاً.

3.3.1. ثبات أداة الدراسة وصدقها الذاتي:

لاختبار الثبات الداخلي والصدق الذاتي لعبارات الاستبانة تم تقويم تماسك أداة الدراسة بحساب قيمة (α) لحساب معامل الثبات الداخلي والجزر التربيعي لقيمة (α) لحساب معامل الصدق الذاتي وبالرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة (α) لكن من الناحية التطبيقية يعد ($\alpha \geq 0.60$) معقولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية (الديب، 2012: ص 211)، والجدول (1) يوضح معامل الثبات والصدق لمحاور الاستبانة.

الجدول (01): معامل الثبات الداخلي والصدق الذاتي لمحاور الإستبانة لعينة الدراسة

الميدانية

المتغير	المحور	عدد العبارات	قيمة (α) ألفا	معامل الصدق الذاتي
المستقل	السلوك المنقب	4	0.766	0.875
	السلوك المدافع	4	0.844	0.919
	السلوك المحلل	4	0.766	0.875
	السلوك المستجيب	4	0.770	0.877
	السلوك الاستراتيجي	16	0.921	0.960
التابع	الأداء الاستراتيجي	8	0.880	0.938
الوسيط 1	الخيار الاستراتيجي	8	0.856	0.925
الوسيط 2	التنفيذ الاستراتيجي	8	0.879	0.938
الأداة ككل			0.961	0.980

المصدر: الدراسة الميدانية، دنقلا، 2026.

اتضح من الجدول (1) أن معاملات الثبات الداخلي والصدق الذاتي تدل على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات وصدق عاليين على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة، وبلغ معامل الثبات الداخلي الكلي (0.961) ومعامل الصدق الذاتي الكلي (0.980) ويقع في المدى بين الصفر والواحد الصحيح (العاصي، 2015: ص22) وهو ما يشير إلى إمكانية صدق النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها في مجموعة جياا للصناعات الهندسية بالسودان.

2.3.3. الصدق الظاهري

تحقق الباحث من الصدق الظاهري للأداة بعرض القائمة في صورتها الأولية على عدد أربعة من المحكمين المختصين في العلوم الإدارية (ريان، 2013: ص211)، وحرص على أن يُنجز ملء الإستبانة بحضوره لتوضيح أية فقرة قد يتطلب الأمر توضيحها، مما زاد الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها، للتأكد من مدى صلاحيتها لغرض الدراسة، والتأكد من شمولية المعلومات التي تغطي أهداف الدراسة وموضوعها، وقد وردت بعض الملاحظات التي أخذت بعين الاعتبار (القواسمة وآخرون، 2015: ص66)، ومن ثم تم إجراء التعديلات المناسبة، وبعد التأكد من الصدق الظاهري (دعنا، 2017: ص89)، قام الباحث بتطبيقها على عينة من المجتمع المزمع إجراء الدراسة عليه بعدد (25) مفردة، واستهدفت هذه الخطوة التعرف على درجة التجانس الداخلي بين عبارات قائمة الإستبانة، باستخدام اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الإستبانة، وذلك لمعرفة التوزيع الطبيعي للبيانات (المغربي، 2009: ص22)، وقد تم استخدام اختبار (Skewness) وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً وكما بالجدول رقم (2).

الجدول (02): اختبار (Skewness) لاختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الإستبانة للعينة

التجريبية

المتغير	البُعد/ المحور	عدد العبارات	Skewness	Error	القرار الإحصائي
المستقل	السلوك المنقب	4	-0.745	+0.181	يتبع التوزيع الطبيعي
	السلوك المدافع	4	-0.182	+0.181	يتبع التوزيع الطبيعي
	السلوك المحلل	4	-0.873	+0.181	يتبع التوزيع الطبيعي
	السلوك المستجيب	4	-0.383	+0.181	يتبع التوزيع الطبيعي
	السلوك الاستراتيجي	16	-0.536	+0.181	يتبع التوزيع الطبيعي
التابع	الأداء الاستراتيجي	8	-0.507	+0.181	يتبع التوزيع الطبيعي
الوسيط 1	الاختيار الاستراتيجي	8	-0.426	+0.181	يتبع التوزيع الطبيعي
الوسيط 2	التنفيذ الاستراتيجي	8	-0.507	+0.181	يتبع التوزيع الطبيعي
الأداة ككل		40	-0.448	+0.181	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: الدراسة الميدانية، دنقلا، 2026.

اتضح أن معامل الالتواء محصور في المدى (±1) وقيمة الخطأ المعياري له (+0.181) أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وأن معامل الالتواء محصور في المدى (±1) وهو المستوى المعتمد، وهذا يدل على الارتباط الجيد بين متغيرات الدراسة، والذي يؤكد أن هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينها.

4. التحليل واختبار الفرضيات

4.1. وصف البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث

استخدمت الدراسة التكرارات والنسب المئوية للتحليل الوصفي لمتغيرات أفراد البحث الشخصية والوظيفية حسب الجدول (3):

جدول (03): توزيع مفردات العينة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية

المتغير			التكرار	%	المتغير		
النوع	ذكر	326	90.6%	سنوات	أقل من 5	72	20%
	أنثى	34	9.4%		5 – 10	72	20%
الفئة العمرية	20 – 30	76	21.1%	الخبرة	15 – 11	58	26.1%
	31 – 40	82	22.8%		15 فأكثر	158	43.9%
	41 – 50	86	23.9%		إداري	134	37.2%
	51 فأكثر	116	32.2%		مهندس	68	18.9%
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	36	10%	المسمى الوظيفي	موظف	118	32.8%
	جامعي	220	61.1%		تقني	8	2.2%
	دراسات عليا	104	28.9%		فني	32	8.9%
	علوم إدارية	126	35%		داخل المجموعة	170	47.2%
التخصص العلمي	علوم هندسية	122	33.9%	الدورات التدريبية	خارج المجموعة	50	13.9%
	علوم تطبيقية	44	12.2%		خارج السودان	14	3.9%
	علوم اجتماعية	32	8.9%		داخلية وخارجية	68	18.9%
	لا يوجد	36	10%		لا توجد	58	16.1%

المصدر: الدراسة الميدانية، (2026)، دنقلا.

2.4. المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغيرات الدراسة:

استخدمت الدراسة الوزن النسبي لمقياس ليكرت الخماسي حسب الجدول (4):

الجدول (04): التقدير والأوزان الترجيحية والنسبية

الوزن النسبي	الوزن الترجيحي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
1	2	3	4	5	أوافق بشدة	أوافق بشدة
1.8-1	2.6-1.81	3.4-2.61	4.2-3.41	5-4.21		

المصدر: (فرحان، 2025: ص38).

تم احتساب الوزن النسبي من خلال استخراج المدى بين أعلى وأدنى قيمة (5-1=4)، ومن ثم قسمة الناتج (4/5=0.80)، ثم ضبط الفئة بالواحد مضاف إليها طول الفئة.

الجدول (05): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الأربعة

الترتيب	الوزن النسبي	Sig. T	قيمة T	الانحراف	المتوسط	البُعد/ المحور
2	مرتفع	0.000	21.024	0.659	4.03	السلوك المنقب
4	مرتفع	0.000	11.357	0.791	3.67	السلوك المدافع
1	مرتفع	0.000	22.308	0.645	4.07	السلوك المحلل
3	مرتفع	0.000	19.535	0.701	4.02	السلوك المستجيب
الرابع	مرتفع	0.000	21.082	0.604	3.95	السلوك الاستراتيجي
الثالث	مرتفع	0.000	20.586	0.632	3.97	الأداء الاستراتيجي
الثاني	مرتفع	0.000	23.051	0.581	4.00	الاختيار الاستراتيجي
الأول	مرتفع	0.000	21.779	0.627	4.02	التنفيذ الاستراتيجي

المصدر: الدراسة الميدانية، دنقلا، 2026.

جاء الوزن النسبي لمتغيرات الدراسة بدرجة مرتفعة، وكان أعلاه للتنفيذ الاستراتيجي، يليه الاختيار الاستراتيجي، يليه الأداء الاستراتيجي، وأدناه للسلوك الاستراتيجي.

3.4. اختبار الفرضية الرئيسة للبحث: يتوسط الاختيار والتنفيذ الاستراتيجيين معاً العلاقة بين السلوك والأداء الاستراتيجيين في مجموعة جيااد للصناعات الهندسية بالسودان:

أوضح (Hair et al (2014) تلعب متغيرات الواسطة دوراً مهماً في إعطاء بُعداً تحليلياً مبني على التأثيرات غير المباشرة، حيث ركز الباحثون على التأثير غير المباشر الذي يحدث عند الانتقال من المتغير المستقل نحو المتغير التابع عن طريق متغير ثالث، ويمكن استنتاج متغيرات الواسطة هذه على أنها إما عدم وجود واسطة أو واسطة جزئية أو واسطة كاملة. ويحدث تأثير عدم الواسطة عندما تكون هناك قيمة غير معنوية لجميع تقديرات المسار، وتحدث الواسطة الجزئية عندما تكون تقديرات المسار للتأثيرات المباشرة جميعها معنوية وكذلك معنوية المسار غير المباشرة، بينما تحدث الواسطة الكاملة عندما يكون التأثير غير المباشر معنوياً ولكن التأثيرات المباشرة لا تشير إلى قيمتها المعنوية، لذلك فإن المتغير الوسيط يحكم العملية الأساسية للعلاقة بين متغيرين، وإن الدعم المفاهيمي القوي هو شرط أساسي لاستكشاف تأثيرات الواسطة المفيدة، وعندما يكون هذا الدعم موجوداً قد تكون للواسطة تحليلاً إحصائياً مفيداً، وفي هذا الخصوص اقترح (Barone & Kenny (1986 إدخال متغير وسيط بين متغيرين أو أكثر لتنشيط العلاقة الموجودة في النموذج، لذلك اقترحت الدراسة الحالية الاختيار الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي كمتغيرين وسيطين بين السلوك الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي، واستخدمت طريقة (Bootstrapping) لقياس تأثير المتغيرين الوسيطين في مجموعة جيااد للصناعات الهندسية بالسودان اعتماداً على النموذج الرابع (Model Number 4) من معالج الانحدار (SPSS Macro Process 4.2):

الجدول (06): تحليل الانحدار باستخدام (Model Number 4) لاختبار مدى توسط متغيري الاختيار والتنفيذ الاستراتيجيين في العلاقة بين السلوك والأداء الاستراتيجيين

المتغيرات		الاختبار الاستراتيجي		التنفيذ الاستراتيجي		الأداء الاستراتيجي	
		(P)	(B)	(P)	(B)	(P)	(B)
الثابت (Constant)		0.001	0.953	0.066	0.747	-0.139	0.620
السلوك الاستراتيجي		0.000	0.738	0.000	0.638	0.379	0.000
الاختبار الاستراتيجي		-	-	-	-	0.282	0.000
التنفيذ الاستراتيجي		-	-	-	-	0.362	0.000
النوع		0.555	-0.055	0.174	0.175	0.039	0.653
العمر		0.013	-0.108	0.136	0.088	-0.025	0.536
المستوى التعليمي		0.886	-0.009	0.456	0.061	0.002	0.966
التخصص العلمي		0.750	-0.008	0.829	-0.008	0.037	0.119
سنوات الخبرة		0.001	0.136	0.796	-0.015	-0.031	0.425
المسمى الوظيفي		0.099	0.046	0.029	0.084	0.006	0.824
الدورات التدريبية		0.519	0.011	0.275	0.026	0.018	0.259

المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

الجدول (07): التأثير المباشر، والتأثير الكلي للسلوك الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي

التأثير	Effect	SE	T	P	LLCI	ULCI
المباشر	0.379	0.070	5.438	0.000	0.241	0.516
الكلي	0.817	0.050	16.431	0.000	0.719	0.916

المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

الجدول (08): التأثير غير المباشر للسلوك على الأداء من خلال الخيار والتنفيذ الاستراتيجيين

التأثير غير المباشر	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
الاختبار الاستراتيجي	0.208	0.068	0.081	0.346
التنفيذ الاستراتيجي	0.231	0.046	0.143	0.317
الكلي (الخيار والتنفيذ معًا)	0.439	0.074	0.298	0.589

المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

اتضح من الجداول رقم (6)، و(7)، و(8): ما يلي:

- وجود تأثير مباشر إيجابي معنوي لسلوك الاستراتيجي على كل من الخيار والتنفيذ الاستراتيجيين، حيث بلغ معامل الانحدار على الاختيار الاستراتيجي ($B=0.738$; $P=0.000$)، بينما سجل معامل الانحدار على متغير التنفيذ الاستراتيجي ($B=0.638$; $P=0.000$).
- وجود تأثير مباشر إيجابي معنوي لاختبار الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الخطي ($B=0.282$; $P=0.000$)، وكذلك وجود تأثير مباشر إيجابي معنوي للتنفيذ الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي وذلك بمعامل انحدار بلغت قيمته ($B=0.362$; $P=0.000$).
- وجود تأثير مباشر إيجابي معنوي لسلوك الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B=0.379$; $P=0.000$).

- فيما يتعلق بالتأثير الوسيط فقد تبين وجود تأثير غير مباشر معنوي للسلوك الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي من خلال توسط الاختيار الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B=0.208$)، وكانت فترتي الثقة الأعلى والأدنى (ULCI, LLCI) المقدرتين عند مستوى 95% هما (0.081, 0.364)، كما تبين وجود تأثير غير مباشر معنوي للسلوك الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي من خلال توسط التنفيذ الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B=0.231$)، وكانت فترتي الثقة الأعلى والأدنى (ULCI, LLCI) المقدرتين عند مستوى 95% هما (0.143, 0.317)، وفي الوقت ذاته تبين وجود تأثير غير مباشر معنوي للسلوك الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي من خلال توسط الاختيار والتنفيذ الاستراتيجيين معاً، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B=0.439$)، وكانت فترتي الثقة الأعلى والأدنى (ULCI, LLCI) المقدرتين عند مستوى 95% هما (0.298, 0.589)، وبما أن كلتا الفترتين في حالات التأثير غير المباشر الثلاثة تحمل إشارة الموجب، فإن ذلك يعني عدم تضمين تلك الفترات قيمة الصفر نتيجة عدم تقاطع الصفر بينهما، وهو ما يؤكد على معنوية ذلك التأثير.
- أن معامل الانحدار الخاص بإجمالي التأثير (المباشر وغير المباشر) للسلوك الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي بلغ ($B=0.817$; $P=0.000$)، وبالتالي يتضح أن الاختيار والتنفيذ الاستراتيجيين معاً يتوسطا العلاقة بين السلوك والأداء الاستراتيجيين بشكل جزئي، حيث أن كل من التأثير المباشر وغير المباشر والكل كان معنوياً.
- تبين معنوية تأثير متغيري العمر وسنوات الخبرة أثناء اختبار التأثير المباشر للسلوك الاستراتيجي على متغير الاختيار الاستراتيجي، وهو ما يشير إلى اختلاف ذلك التأثير المباشر باختلاف العمر وسنوات الخبرة، بينما تبين عدم معنوية تأثير أي من المتغيرات الضابطة الخمسة (النوع، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، المسعى الوظيفي، الدورات التدريبية)، وهو ما يشير إلى عدم اختلاف التأثير المباشر باختلاف تلك المتغيرات الضابطة.
- تبين معنوية تأثير متغير المسعى الوظيفي أثناء اختبار التأثير المباشر للسلوك الاستراتيجي على متغير التنفيذ الاستراتيجي، وهو ما يشير إلى اختلاف ذلك التأثير المباشر باختلاف المسعى الوظيفي، بينما تبين عدم معنوية تأثير أي من المتغيرات الضابطة الستة (النوع، العمر، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)، وهو ما يشير إلى عدم اختلاف ذلك التأثير المباشر باختلاف تلك المتغيرات الضابطة.
- تبين عدم معنوية تأثير أي من المتغيرات الضابطة السبعة (النوع، العمر، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) أثناء اختبار التأثير غير المباشر للسلوك الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي من خلال الاختيار والتنفيذ الاستراتيجيين معاً، وهو ما يشير إلى عدم اختلاف التأثير غير المباشر باختلاف تلك المتغيرات الضابطة.

5. خاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الدور الوسيط للاختيار والتنفيذ الاستراتيجيين في العلاقة بين الجينات السلوك والأداء الاستراتيجيين في مجموعة جياذ للصناعات الهندسية بالسودان من وجهة نظر (الموظفين) وتوصلت إلى النتائج والتوصيات والدلالات النظرية والتطبيقية والقيود والدراسات المستقبلية التالية:

1.5. النتائج

- جاء مستوى متغيرات الدراسة بوزن نسبي مرتفع، وكان أعلاها لـ لتنفيذ الاستراتيجي، ثم الاختيار الاستراتيجي، ثم الأداء الاستراتيجي، وأدناها للسلوك الاستراتيجي، واتسقت مع نتيجة دراسات (فضل، 2024)، و(الربيعي، 2023)، و(يوسف، 2021) في ارتفاع مستوى التنفيذ الاستراتيجي، والسلوك الاستراتيجي، والأداء الاستراتيجي، واختلفت مع نتيجة دراسة (إبراهيم والمكي، 2018) في توسط مستوى الاختيار الاستراتيجي.
- يتوسط الاختيار والتنفيذ الاستراتيجيين معاً (جزئياً) علاقة السلوك الاستراتيجي بالأداء الاستراتيجي، حيث إن التأثير المباشر وغير المباشر والكلي كان معنوياً، فعندما يرتفع مستوى السلوك الاستراتيجي يرتفع مستوى الأداء الاستراتيجي للمجموعة وذلك في حالة الالتزام بمراحل الاختيار الاستراتيجي وخطوات التنفيذ الاستراتيجي؛ الأمر الذي يدل على أن الاختيار والتنفيذ الاستراتيجيين معاً زاداً من تأثير أنماط السلوك الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي لمجموعة جياذ للصناعات الهندسية بالسودان، ولم يتم استكشاف التأثير الوسيط للاختيار والتنفيذ الاستراتيجيين بالتزامن معاً على العلاقة بين السلوك والأداء الاستراتيجيين من قبل الدراسات السابقة – وذلك في حدود اطلاع الباحث –، ولكن وجد الباحث تأثير غير مباشر معنوي للاختيار الاستراتيجي في العلاقة بين مهارات التفكير الاستراتيجي والقدرات الإبداعية في دراسة (الحمداني، 2018)، وعلاقة تأثير غير مباشرة معنوية للتنفيذ الاستراتيجي في العلاقة بين الاختيار والأداء في دراسة (فضل، 2024).

2.5. التوصيات

- ضرورة تعزيز أنماط السلوك الاستراتيجي في مجموعة جياذ للصناعات الهندسية بالسودان لما لها من أهمية في تحقيق متطلبات الأداء الاستراتيجي، ويكون ذلك من خلال قيام القيادة الإدارية بالآتي:

 1. تركيز البحث على الفرص السوقية من خلال تحليل اتجاهات الطلب على المنتجات.
 2. المحافظة على أسعار المنتجات أقل من أسعار المنافسين.
 3. المواءمة بين أسعار المنتجات وقدرة الزبائن على اقتنائها.
 4. الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية في مجال الصناعات الهندسية.

- أن يعزز ويحافظ مكتب الاستراتيجية بالمجموعة على المستوى العالي من الالتزام بمراحل الاختيار الاستراتيجي وتطبيق خطوات التنفيذ الاستراتيجي ويسخرها لتعزيز الأداء الاستراتيجي للمجموعة.
- أن تستثمر كافة شركات المجموعة القدرات والإمكانيات الحالية للمجموعة من خلال تكثيف إدارات الجودة والتسويق لعمليات البحث الميداني مع اعتماد آليات حديثة لتحديد واقتناص الفرص السوقية بطريقة استباقية بما يتناسب مع متطلبات البيئة التنافسية، لتعزيز أدائها الاستراتيجي.

3.5. الدلالات النظرية للبحث

- غطى هذا البحث فجوة قلة الدراسات السابقة التي تناولت الدور الوسيط للاختيار والتنفيذ الاستراتيجيين معاً في العلاقة بين السلوك والأداء الاستراتيجيين في القطاع الصناعي.
- دعمت النتائج المتحصل عليها في البحث الحالي افتراضات نظرية الموارد حول توسط الاختيار والتنفيذ الاستراتيجيين، ومن هذا المنطلق، فإن المحافظة على المستويات العالية من أنماط السلوك الاستراتيجي، والالتزام بمراحل الاختيار الاستراتيجي بالالتزام مع تطبيق خطوات التنفيذ الاستراتيجي بمهنية وحرفية يعزز قدرة الشركة الصناعية على تحقيق ما يتطلبه الأداء الاستراتيجي.

4.5. الدلالات العملية للبحث:

- إن نتائج البحث الحالي بما أكدته من وجود علاقة تأثير غير مباشرة جزئية بين السلوك والأداء الاستراتيجيين من خلال توسط الاختيار والتنفيذ الاستراتيجيين معاً، يعطي دلالة مهمة وعملية لتحقيق متطلبات الأداء الاستراتيجي للمجموعة فضلاً عن إدراك المبحوثين لأهمية الاستراتيجية، وبالتالي فإن الشيء الأكثر أهمية لإدارة المجموعة هو إشراك العاملين في دورات تدريبية بما يعزز من

- تصوراتهم حول مفهوم السلوك الاستراتيجي وأنماطه، بالإضافة إلى الاختيار الاستراتيجي ومراحله، علاوة على التنفيذ الاستراتيجي وخطواته، فضلاً عن مفهوم الأداء الاستراتيجي ومتطلباته.
- قدم البحث نموذج فكري خاص بمتغيرات البحث الأربعة وبأبعادها، ويأمل الباحث أن يكون هذا البحث بداية لبحوث مستقبلية أخرى على المستوى المحلي والعربي والأفريقي في موضوع (توسيط الاختيار والتنفيذ الاستراتيجيين في العلاقة بين السلوك والأداء الاستراتيجيين).

5.5. القيود والدراسات المستقبلية:

- استخدمت الدراسة الميدانية أداة الاستبيان المغلق لقياس العلاقات المفترضة بشكل غير مباشر من خلال توسيط الاختيار والتنفيذ الاستراتيجيين في العلاقة بين السلوك والأداء الاستراتيجيين، وبالتالي يمكن أن تكون النتائج قد تأثرت بتحيز التقييم الذاتي، وهذا يقود الباحث إلى الإشارة المستقبلية لاستخدام استبيان مفتوح للتعرف على آراء المبحوثين بشكل أعمق وأدق.
- ضمت عينة الدراسة الميدانية الموظفين من جميع المستويات الإدارية في مجموعة جيايد للصناعات الهندسية بالسودان، ولذلك قد تكون لنتائج البحث مخاوف تتعلق بالتعميم لأنها قد لا تنطبق على سياقات تنظيمية أخرى، لذلك يشجع البحث المستمر (سواء في القطاع العام أو الخاص) ويتوقع من العمل المستقبلي أن يتوسع في نتائج البحث الحالي من خلال التطبيق في قطاعات وبلدان أخرى ومقارنة النتائج المتحصل عليها بنتائج البحث الحالي.

6. قائمة المراجع

- إدارة الموارد البشرية بمجموعة جيايد للصناعات الهندسية بالسودان، (2026)، الخرطوم، السودان.
- حسن، عشناوي محمد عبد الوهاب، (2014)، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.
- درة، عبد البارئ إبراهيم، وجرادات، ناصر، (2013)، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الديب، علي السيد، (2012)، الإحصاء: المبادئ النظرية وتطبيقاتها العملية، الزعيم للخدمات المكتبية، الإسكندرية، مصر.
- ريان، عادل ريان محمد، (2013)، بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرق، مطبعة الصفا والمروة، القاهرة، مصر.
- صقور، مجد، والصرن، رعد، (2018)، الإدارة الاستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية بسورية، دمشق، سورية.
- العاصي، شريف أحمد شريف، (2016)، مناهج البحث العلمي في مجال الأعمال، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
- القواسمة، رشدي، وأبو الزر، جمال، وأبو موسى مفيد، وأبو طالب، صابر، (2015)، مناهج البحث العلمي، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن.
- القيسي، فاضل حمد، والطائي، علي حسون، (2018)، الإدارة الاستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مختار، حسن محمد أحمد، (2016)، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.
- المغربي، كامل محمد، (2009)، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- إبراهيم، عبد الرزاق نصر الدين عبد الرزاق، والمكي، محمد عبد العاطي عبد الله، (2019)، أثر الخيارات الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي-دراسة استطلاعية لآراء بعض القيادات الإدارية في شركات الاتصال السودانية، مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE، (1)3، 307-286.

- الجبوري، أزهري صبيح، (2017)، تقنية بطاقة العلامات المتوازنة ودورها في تقويم الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة الإدارة والاقتصاد، 6(24)، 209-231.
- حسين، أسامة معاوية بخيت، وعبد الحميد، محمود عبد المعطي هاشم، (2020)، دور التوجه الاستراتيجي التحليلي في تعزيز أثر الخيارات الاستراتيجية على تحقيق القيمة المضافة في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية (السودان)، مجلة جديد الاقتصاد، 15(1)، 294-265.
- الشيخلي، عبد الرزاق، والجوفي، علياء سعيد، (2016)، أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وزارة المالية، مجلة دنانير، العدد (4)، 31-52.
- فرحان، عبد الله ثابت، (2025)، أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(5)، 27-49.
- فضل، عماد الدين حسن، (2024)، الدور الوسيط للتنفيذ الاستراتيجي بين الاختيار الاستراتيجي والأداء بالشركات ذات الأنشطة المتنوعة (دراسة ميدانية على مجموعة جيا للصناعات الهندسية)، مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة دنقلا، العدد (17)، 54-104.
- القدو، حنين محمود، والسبعوي، أحمد يونس، وعبودي، صفاء إدريس، (2008)، أثر الثقافة التنظيمية في تحديد السلوك الاستراتيجي للإدارة العليا، دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة، بحوث مستقلة، العدد (8)، 52-75.
- يوسف، مهيفان شريف، (2021)، أنماط السلوك الاستراتيجي ودورها في تحقيق متطلبات الأداء الاستراتيجي: بحث استطلاعي في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة دهوك-العراق، المجلة الأكاديمية لجامعة نورو، 11(3)، 597-613.
- بايكر، ناهد عثمان علي، (2014)، أثر مكونات الإدارة الاستراتيجية في التغيير الاستراتيجي بالتطبيق على قطاع الأسمنت بولاية نهر النيل، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة وادي النيل، عطبرة، السودان.
- الجعبري، أسيل يسري حسني، (2013)، دور المقارنة المرجعية في تعزيز أثر الخيارات الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية على سجلي وشركاه وإربتك جردانه للتصميم والاستشارات الهندسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الحمداني، صبا نوري عطالله، (2018)، الدور الوسيط للقدرة الإبداعية في العلاقة بين مهارات التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة على عينة من المؤسسات الحكومية العراقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- حوحو، شهناز، (2016)، دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل جنرال كابل بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.
- الخالدي، عباس كاطع عطية، (2020)، تأثير السلوك الاستراتيجي والتوجه الريادي في نجاح الاستراتيجيات التنافسية: الدور الوسيط للتميز التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.
- دعنا، صباح جوعر، (2017)، سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
- الربيعة، محمد طارق جاسم، (2023)، تأثير السلوك الاستراتيجي في جودة الخدمة المصرفية: الدور التفاعلي لليقظة الاستراتيجية - دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مصرف الرافدين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.
- صفوت، ريم محمد، (2017)، أثر أبعاد التكيف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- كربوش، محمد، (2014)، استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هل يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية كنموذج لمثيلاتها الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة تلمسان، تلمسان، الجزائر.
- قلوحي، زينب أبو علي خلف، (2022)، العلاقة بين اليقظة الذهنية والسلوك الاستراتيجي وانعكاسها في التميز التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- Barone, R. M., & Kenny, D. A., (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration, Journal of Personality and Social Psychology, Issue (51), 1173-1182.

- Behling, G., & Lenzi, F. C., (2019), Entrepreneurial Competencies and Strategic Behavior: A Study of Micro Entrepreneurs in an Emerging Country. BBR. Brazilian Business Review, (16),255-272.
- Borui, Cui, (2014), Effects and Performance of a Demand Response Strategy for Active and Passive Building Cold Storage, The 6th International Conference on Applied Energy –ICAE2014.
- Bryson, John, (2018), Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, A guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, 5th Edition, John Wiley, USA.
- Dahlan, M., Yuliansyah, Y., & Abdulrahman A., (2019), The Effect of Strategic Performance Measures and Market Orientation on a Firm's Performance, Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR), 13(4), 161-173.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tathan, R.L., (2014), Multivariate Data Analysis, 7th Edition, Pearson Education Limited, USA.
- Henfu L., Ke, W., Kwok, K.W. & Hua, Z., (2014), The Impact of IT Capabilities on Firm Performance: The Mediating Roles of Absorptive Capabilities and Supply Chain Agility, Decision Support Systems, 54(3), 1452-1462.
- <http://www.giadengineering.com>
- <http://www.giad.com>
- Martins, E. S., Carlos, R. R., Nilton C. L., Antonio, S., & Torres P., (2014), Strategic Behavior and Ambidexterity: A Study Applied along the Brazilian wineries, Review of Business Management, 16(52), 392-415.
- Nikolova, Evgenia & Mariya, Neycheva, (2014), Models of Strategic Behavior, Automation and Remote Control, 73(1), 1-19.
- Rodrigo, A., Pedro, M., Ruiz, M., & Parra-R. G., (2017), From Social Capital to Entrepreneurial Orientation: The Mediating Role of Dynamic Capabilities, European Management Journal, 1-15,
- Samuel, C., & Peter, P., (1996), Strategic Management: Concept and Cases, 9th Edition, Richard .D, Irwin Book Team, New York, USA.
- Tarakci, M., Nüfer, Y. A., Steven W. F., & Yoojung A. B., (2018), Wooldridge Performance Feedback and Middle Managers' Divergent Strategic Behavior: The Roles of Social Comparisons and Organizational Identification, Strategic Management Journal, 1139–1162.
- Thompson, S. K., (2012), Sampling, 3rd Edition, John Wiley & Sons Publishing Company, USA.
- Xinming H., Keith D. B. and Igor, F., (2013), Resource-Based and Institutional Perspectives on Export Channel Selection and Export Performance, Journal of Management, 39(1), 27-47.

7. ملاحق

استبانة لموضوع

توسيط الخيار والتنفيذ الاستراتيجيين في العلاقة بين السلوك والأداء الاستراتيجيين

القسم الأول: البيانات الشخصية:

الاختبار	الفئة	المتغير	الاختبار	الفئة	المتغير
	أقل من 5 سنوات	سنوات		ذكر	النوع
	5 – 10 سنوات			أنثى	
	11 – 15 سنة	الخبرة		20 – 30 سنة	الفئة
	15 سنة فأكثر			31 – 40 سنة	
	إداري	المسمى الوظيفي		41 – 50 سنة	العمرية
	مهندس			51 سنة فأكثر	
	موظف			ثانوي فأقل	المستوى

التعليمي	جامعي		تقني
	دراسات عليا		فني
التخصص العلمي	علوم إدارية ومالية	الدورات التدريبية	داخل المجموعة
	علوم هندسية		خارج المجموعة
	علوم تطبيقية		خارج السودان
	علوم اجتماعية		داخلية وخارجية
	لا يوجد		لا توجد

القسم الثاني: البيانات الموضوعية

المحور الأول: السلوك الاستراتيجي (المتغير المستقل)

1	2	3	4	5	السلوك المنقب
					تبحث المجموعة عن الفرص السوقية من خلال معرفة اتجاهات الطلب على منتجاتها باستمرار
					تستخدم المجموعة تكنولوجيا جديدة باستمرار في عملياتها الإنتاجية
					تسعى المجموعة إلى الريادة في تطوير منتجات جديدة واكتساب زبائن جدد
					تبحث المجموعة عن أسواق جديدة باستمرار لزيادة حصتها السوقية
					السلوك المدافع
					تحاول المجموعة الإبقاء على كمية منتجاتها كما هو دون تغيير
					تهتم المجموعة بتحسين كفاءة العمليات الحالية
					تركز المجموعة على نطاق العمل الحالي دون البحث عن فرص خارج ذلك النطاق
					تقتنع المجموعة بأن نجاحها يرتبط بقدرتها في المحافظة على أسعار منتجاتها أقل من المنافسين
					السلوك المحلل
					تعمل المجموعة على مسح البيئة المحيطة بها للحصول على أفكار جديدة لتطبيقها على عملياتها الإنتاجية
					تراقب المجموعة منافسيها عن قرب للإطلاع على استراتيجياتهم الجديدة
					تهتم المجموعة بمواكبة حالة المنافسة مع الشركات المماثلة من خلال تحقيق الموازنة بين أسعار منتجاتها وقدرتها على اقتنائها
					تحلل المجموعة الاتجاه الذي تراه الأنسب لإتباعه بسبب الظروف الراهنة
					السلوك المستجيب
					تهتم المجموعة بإحداث التغييرات في منتجاتها استجابة للتأثيرات والضغوط البيئية
					لدى المجموعة القدرة على تخفيض أسعار منتجاتها استجابة للتغير في الأسعار السائدة في السوق
					تتابع المجموعة التغييرات التكنولوجية من أجل الاستجابة للحاجات المتغيرة باستمرار
					تسعى المجموعة إلى الاستجابة الكاملة لأوقات تسليم منتجاتها إلى الوسطاء والموزعين والوكلاء المعتمدين

المحور الثاني: الأداء الاستراتيجي (المتغير التابع)

1	2	3	4	5	العبارة
					لدى المجموعة القدرة على إعادة استخدام مواردها وعملياتها للاستجابة للتغيرات البيئية
					تتميز المجموعة بقدرتها على الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن المتغيرة
					تركز المجموعة على طرائق التفكير الإبداعية باستمرار
					تحفز المجموعة عاملها نحو التميز والإبداع والابتكار بصورة مستمرة
					لدى شركات المجموعة القدرة على إضافة خط إنتاج جديد مبتكر
					تسعى المجموعة إلى جمع المعلومات من الأسواق والزبائن لتحسين عملياتها الداخلية
					تحت المجموعة عاملها على اكتساب أفكار جديدة لتطوير منتجاتها
					تستخدم المجموعة الأفكار والمعلومات الجديدة لتحسين جودة منتجاتها

المحور الثالث: الخيار الاستراتيجي (المتغير الوسيط الأول)

1	2	3	4	5	العبارة
					تستخدم المجموعة تقنيات متطورة في بناء البدائل الاستراتيجية
					تطور المجموعة البدائل الاستراتيجية المحققة لأهدافها
					تُقيّم البدائل الاستراتيجية بالمجموعة بصورة مستمرة
					يتم اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل الاستراتيجية
					يتم اختيار البديل الاستراتيجي الملائم للتحليل الاستراتيجي
					توظف الثقافة التنظيمية للمجموعة في عملية الاختيار الاستراتيجي
					تتعدد أنماط اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية الاختيار الاستراتيجي
					تتم مراعاة الأبعاد التنظيمية عند عملية الاختيار الاستراتيجي بالمجموعة

المحور الرابع: التنفيذ الاستراتيجي (المتغير الوسيط الثاني)

1	2	3	4	5	العبارة
					تحدد مساهمة كل شركة في تنفيذ الخيار الاستراتيجي بالمجموعة
					إدارة المجموعة لها القدرة على تعبئة الموارد تجاه تنفيذ الخيار الاستراتيجي
					توضع البرامج والموازنات بدقة قبل البدء بتنفيذ الخيار الاستراتيجي
					تحدد المجموعة إجراءات تنفيذ الخيار الاستراتيجي بدقة قبل التنفيذ
					تحقق المجموعة تكاملاً بنيوياً بين هيكلها التنظيمي وإستراتيجياتها المختارة
					تمتلك المجموعة نظام اتصالات ملائم لتنفيذ الخيار الاستراتيجي
					يهيئ نظام الرقابة بالمجموعة من متابعة نتائج تنفيذ الخيار الاستراتيجي
					يشخص النظام الرقابي بالمجموعة انحرافات التنفيذ ويعالجها بسرعة