

## إطار مقترح لتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية لتحقيق التشاركية وتحسين الأداء الحكومي

### دراسة تطبيقية على قطاع حماية المستهلك بجنوب مصر

[١٣]

سيد محمود السيد الخولي<sup>(١)</sup> - جمال محمد كمال الدين<sup>(٢)</sup> - أبو النصر مصطفى أحمد  
(١) كلية التجارة، جامعة عين شمس ٢) مركز التفكير الاستراتيجي، جامعة جنوب الوادي

#### المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها بالمؤسسات الحكومية المعنية بحماية حقوق المستهلك، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفرضيات وللإجابة على تساؤلات الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والمباشرة بمديريات وشركات المرافق والخدمات بمحافظات جنوب مصر (جنوب الصعيد)، وهي محافظات (قنا الأقصر اسوان سوهاج البحر الاحمر) ، ولقد قام الباحث بتوزيع ٦٠٠ استمارة للحصول على أكبر عدد ممكن، ولقد تم استرجاع عدد (٤٤٣) استمارة، تم استبعاد عدد (٣٤) استمارة من الاستمارة، ذلك بسبب عدم إجابة بعض المستقضي منهم على بعض الفقرات وبذلك بلغ عدد الاستمارة الصالحة (٤٠٩) استمارة.

وقد اوضحت النتائج عدم توفر سيادة ثقافة التخطيط الاستراتيجي من قبل الإدارة العليا بالمؤسسة ولا تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي في مديريات وشركات الخدمات والمرافق. كما ان إدارة المؤسسات الحكومية لمديريات وشركات الخدمات والمرافق لا تجري إستقصاءات دورية لقياس معدلات رضا المستفيدين من متلقي الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ولا يوجد رضا من المجتمع المحلي على الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة. وفي ضوء ذلك خلصت الدراسة الى عدة توصيات أهمها توفير الكوادر البشرية المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي خاصة بمديريات الخدمات مع ضرورة إجراء إستقصاءات دورية لقياس معدلات رضا المستفيدين من متلقي الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

## مقدمة

شهد العالم في السنوات الأخيرة نمواً متسارعاً غير مسبوق في حجم التجارة المحلية والدولية وزيادة كبيرة في حركة رؤوس الأموال بين مختلف الدول، في ظل سيطرة اقتصاد السوق ونمو ظاهرة العولمة وتوسع وتيرة التطور التكنولوجي ومن هنا تصافرت جهود المؤسسات الدولية والإقليمية والوطنية لوضع الأطر الدولية والقوانين لحماية المستهلك، باعتبارها حقوق من حقوق الإنسان، فمنذ أكثر من ستين عاماً، أقر الإعلان العالمي لحقوق الإنسان مجموعة كبيرة من الحقوق الإنسانية التي ينبغي أن يتمتع بها كل إنسان دون تمييز، ومن بينها الحقوق الاقتصادية التي يكفلها "العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية" وغيره من مواثيق حقوق الإنسان الدولية والإقليمية الملزمة قانوناً. وبناء على هذه التطورات المتلاحقة، برزت حاجة لوجود مؤسسات قوية وتشريعات لحماية حقوق المستهلك في حركة التجارة المحلية والدولية، فقد أصدرت الأمم المتحدة (المبادئ التوجيهية لحماية المستهلك بصيغتها الموسعة في عام ١٩٩٩) موقع منظمة الامم المتحدة على شبكة الانترنت، ٢٠٠٣.

وبالنظر إلى الوضع الحالي للمستهلك نجد انه يوماً بعد يوم تزداد الفجوة اتساعاً وعمقاً بين مقدمي السلع والخدمات من المنتجين والمهنيين والموردين والتجار والمحترفين من ناحية، ومتلقي الخدمات من المستهلكين من ناحية أخرى، وتتنزايد المخاطر التي تهدد سلامة أرواح وأموال المستهلكين، بالرغم من لجوء المشرع إلى التدخل لتحقيق إعادة التوازن مرة أخرى، من خلال إصدار تشريعات تعمل على تنظيم حقوق المستهلكين، وحمايتهم من خلال تنظيم عمل الأجهزة والمؤسسات المعنية بهذا المجال، حيث بات تحديث نظم وأساليب إدارة مؤسسات حماية حقوق المستهلك موضع اهتمام كبير وعناية الدول المتقدمة الهادفة إلى إحداث تغيير جذري في مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمستهلكين. هذا الذي استوجب الاهتمام بهذه القضية والعمل على دراستها ووضع تصورات الحلول لها من خلال استخدام أساليب إدارية حديثة، لتزيد من فعالية وقدرة المؤسسات الحكومية المعنية بحماية حقوق المستهلك على مواجهة التغيرات والتحديات المستمرة والسريعة، ووضع أطر للتكيف والتعامل معها، ونظراً

لأهمية وتأثير الأجهزة الحكومية في جمهورية مصر العربية في تعديل وصياغة مسارات جديدة لتطوير العمل في مؤسسات حماية المستهلك، فإن هناك حاجة ماسة لصياغة إطار استراتيجي متكامل يُمكنها من إدارة خدماتها المقدمة للمستهلكين بكفاءة وفاعلية (أبو ناعم، ٢٠٠٠، ص ٥٨).

### مشكلة الدراسة

في إطار الجهود المبذولة والمحاولات الجادة لجمهورية مصر العربية لإحداث تطوير شامل يتناول كافة جوانب التنمية، خاصة بعد التقلبات المتلاحقة والمتواترة في الأوضاع الاقتصادية، اتجهت تلك الجهود للعمل في مسارات عديدة منها مسار حماية حقوق المستهلك، حيث يعد هذا المجال أحد الركائز الأساسية في عملية التنمية، فسارعت الدولة ممثلة في مجلس الوزراء المصري بإجراء تعديلات على قانون حماية المستهلك الحالي رقم ٦٧ لسنة ٢٠٠٦، وصياغة مشروع قانون جديد يعمل بحسم مع المتجاوزين على حقوق المستهلك، تم وضعه حالياً امام البرلمان المصري لمناقشته وإقراره، وبرزت أهم ملامح التعديلات الواردة به، تأكيداً على دور الدولة في ضبط اليات السوق، ووضع الضوابط القوية لحماية حقوق المستهلك، وتحديد العلاقة بين المورد والمستهلك بما يخدم مصالح الطرفين، وايضا تنظيم العلاقة بين الأجهزة الرقابية المعنية بحماية المستهلك. وقد بينت الدراسات الحديثة أن درجة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات يكون لها تأثير مباشر على أداء تلك المنظمات وتقييمها، كما أوضحت الدراسات أن هناك روابط بارزة بين منهج المنظمة للتخطيط الاستراتيجي وأداء الأعمال الموجودة في المنظمات.

وتشير بعض الدراسات السابقة مثل دراسة خولة (٢٠١٦) ان أبعاد التخطيط الاستراتيجي تلعب دور مهم في تحسين الأداء المؤسسي، و دراسة أبو ريا (٢٠١٤م) تشير الى ان للتخطيط الاستراتيجي دور في تحقيق التميز المؤسسي"وذلك يساعد على حماية المستهلك كما كما اشارت دراسة الصادق (٢٠١٤م) ودراسة عبدالله،عبدالله عبدالكريم وحوى، فانتن حسين.(٢٠١٤م) ومن خلال الدراسات استطاع الباحث اي يصل الى ان مشكلة الدراسة تكمن في تحديد الوصول الصحيح في التطبيق العملي للادارة الاستراتيجية من أجل تحقيق

الأهداف المنشودة والوصول إلى التحسين الأداء المؤسسي. وعليه يمكن إظهار مشكلة الدراسة من خلال طرح السؤال الآتي: كيف تؤثر الإدارة الاستراتيجية على أداء مؤسسات حماية حقوق المستهلك. إلا أن الربط بين الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي لم يحظ باهتمام كاف من قبل المؤسسات الحكومية، الأمر الذي يشير إلى ضعف في إدراك أهمية دور الإدارة الاستراتيجية وتكاملها مع تحسين الأداء المؤسسي، ومدى الارتباط بين عمليات الإدارة الاستراتيجية ومكونات الأداء المؤسسي المتمثلة بـ (الرسالة والغايات والأهداف، الحكم والإدارة، النطاق المؤسسي، الموارد المؤسساتية والخدمات)، وذلك من خلال وضع إطار مقترح يربط الإدارة الاستراتيجية بالتشارك مع المجتمعات المستهدفة لتحسين الأداء الحكومي لمؤسسات حماية حقوق المستهلك وتوسيع الدراسة إلى أعداد تصور مقترح لتطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية بمحافظة جنوب مصر وذلك لتحقيق المتطلبات التالية:

- تحليل التحولات والتغيرات الاقتصادية السريعة والمتلاحقة بالبيئة القريبة والبعيدة من المؤسسات الحكومية والتي تؤثر على المستهلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة.
- الفهم العلمي الصحيح والدقيق للأدوار التي يجب أن تمارسها القيادات الحكومية كقيادات استراتيجية لمؤسساتهم بما يخدم حماية المستهلك.
- وضع نموذج لإطار إداري يتسم بالفكر والتوجه الاستراتيجي لخدمة قضايا المستهلك، ويستطيع صياغة رؤية ورسالة وأهداف ومبادرات داعمة ومؤشرات أداء وآلية لقياس مؤشرات الأداء على تحقيقها.
- بناء القدرات الذهنية للقيادات الإدارية ونشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية والتخطيط والتفكير الاستراتيجي في مجال حماية المستهلك.
- إيجاد رؤية واضحة للمستقبل في مؤسسات حماية المستهلك، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وزيادة الوعي بأهميتها وتأثيرها، والتركيز في الإدارة على النتائج والحقائق وزيادة المشاركة المجتمعية لتحقيق التشاركية وتحسين الأداء الحكومي.

من هنا حاولت الدراسة لقاء الضوء على واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية المصرية المعنية بقضايا حماية حقوق المستهلك؛ لمعرفة ما إذا كان مفهوم الإدارة الاستراتيجية

يتم تطبيقه في تلك الأجهزة في الوقت الحالي أم لا ؟ فإذا كانت الإجابة بلا، فما هي المعوقات التي تحول دون تطبيقه ؟ وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

### أهمية الدراسة

أن أهمية الدراسة يكمن في محاولة التعرف على المكانة التي تحتلها الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الحكومية العاملة بمجال حماية حقوق المستهلك بجنوب مصر، وكذلك محاولة استكشاف وتحليل آراء وأطر وبيئة عمل هذه المنظمات، والإسهامات المجتمعية لتحقيق التشاركية الإدارية لتحسين مستوى أداء تلك المؤسسات.

### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تقديم رؤيا واضحة لاعتماد الإدارة الاستراتيجية كمنهج عمل يلائم مؤسسات حماية حقوق المستهلك في محافظات جنوب مصر.
- التأكيد على دور المنظمات غير الحكومية ودور التشاركية المجتمعية في تحسين الاداء الحكومي.
- وضع الحلول المناسبة للتغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية .
- إعداد تصور لتطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات حماية حقوق المستهلك بجنوب مصر.

### فروض الدراسة

تحاول تلك الدراسة اختبار صحة أو عدم صحة الفروض الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ للإدارة الاستراتيجية على تحسين مستوى أداء مؤسسات حماية حقوق المستهلك.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ حول الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات حماية حقوق المستهلك تعزى للتشاركية المجتمعية.

## الدراسات المرجعية

**دراسة خولة (٢٠١٦) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز" TIFIB بسكرة، الجزائر**، وتهدف الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، بحيث يتم بناء نموذج فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث، ولتحقيق هذا الهدف تم التوصل من خلال الجانب النظري الى بناء استمارة كأداة لجمع المعلومات تتضمن (٣٠) فقرة تمثل التخطيط الاستراتيجي موزعة على ثلاث أبعاد (تحديد الاتجاه الاستراتيجي - التحليل البيئي الاستراتيجي - صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية) وتمثل المتغيرات المستقلة بالإضافة (٨) فقرات تمثل الأداء المؤسسي، ويمثل المتغير التابع، تم توزيع (٣٣) استمارة مثلت إطارات مؤسسة النسيج والتجهيز TIFB وتم استرجاع (٣١) استمارة، ثم تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS حيث اظهرت النتائج أن: تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمختلف مراحلها يحسن من أداء المؤسسات.

**دراسة أيو ريا (٢٠١٤م) بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية في قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية في قطاع غزة، ولمعرفة مدة توافر معايير التميز المؤسسي في كلتا الوزارتين، وكذلك معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المواقع الإشرافية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بمحافظات غزة والبالغ عددهم ١٢٠ موظفا وموظفة، واستخدم الباحث طريقة المسح الشامل وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها (٣٠) إستبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة، ومن ثم تم توزيع (١٢٠) استبانة وكانت نسبة الاسترداد (١٠٠%) وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات كان أهمها أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى توافر معايير التميز المؤسسي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية درجة قوية، كما توصلت الدراسة إلى انه يوجد علاقة قوية بين**

التخطيط الاستراتيجي والتميز في الأداء المؤسسي، وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التميز في الوزارات الحكومية من خلال تدريب العاملين وعقد ورش العمل وتعزيز قنوات الاتصال بين الوزارات والجمهور بهدف الاستماع لمشاكلهم وحلها.

### دراسة الصادق (٢٠١٤م) بعنوان بحماية المستهلك في ظل القانون الجديد رقم ٠٩/

٠٣ وقمع الغش وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القانون الجديد على نظم حماية المستهلك بالجزائر، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود مواكبة حيوية وسريعة من المشرع الجزائري بإصداره لقانون خاص بحماية المستهلك، رغم خلو القانون من أي إشارة إلى حماية المستهلك الإلكتروني وعبر شبكة الإنترنت.
- غياب شبه كلي من الهيئات والجمعيات المهتمة بحماية المستهلك.
- ضعف دور الهيئات الإدارية والرقابية بما تملكه من موارد بشرية ومادية.
- اتسمت عمليات المراقبة للسلع والخدمات من مرحلة الإنتاج إلى عملية عرض المنتج للاستهلاك بالبساطة وافتقاد عنصر الصرامة في تطبيق النصوص القانونية على المخالفين.

وقد وضعت الدراسة عددا من التوصيات هي:

- تكثيف الدورات التكوينية لأعوان الرقابة من أجل مسايرة كافة المستجدات.
- دعم الهيئات الادارية والرقابية بالعنصر البشري كما ونوعا..
- الإسراع في تنصيب المجلس الوطني لحماية المستهلكين ومجلس المنافسة لمباشرة مهامهم .
- لا بد من دور فاعل لجمعيات حماية المستهلك في توعية المستهلك بحقوقه.
- توفير الدعم المالي للجمعيات لتقوم بمهامها وتحقيق برامجها في سبيل الدفاع عن المستهلك .
- أهم دور يمكن أن يحقق أفضل حماية للمستهلك هو وعي المستهلك نفسه بحقوقه.
- يجب أن تتضافر جهود جميع الأجهزة الرقابية وإدارية والقضاء وجمعيات حماية المستهلك والمستهلك نفسه من أجل حمايته.

**دراسة عبدالله، عبدالله، عبدالكريم وحوى، فاتن حسين (٢٠١٤م) بعنوان " حماية المستهلك في بعض التشريعات العربية بين الواقع والتطبيق القانون اللبناني نموذجاً "هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار القانوني لحماية حقوق المستهلك ببعض الدول العربية، خصوصاً وأنّ معظم دول العالم قد عبرت عن رغبتها واستعدادها لحماية هذا المستهلك كونه الطرف الضعيف في علاقته بالمهني (المحترف). وقد قامت الدراسة بالبحث في مضمون قانون حماية المستهلك في لبنان لسنة ٢٠٠٥ وما يرتبط به من قواعد حماية ذات صلة بحماية المستهلك، ثم تناولت بالبحث موضوع الحماية الموضوعية والإجرائية والمؤسسية للمستهلك من قبل الأجهزة الوطنية الرسمية وغير الرسمية علاوة على حماية المستهلك المتعاقد عن بُعد" نلكترونيا . كما تم تعزيز الدراسة بالبحث في الواقع العملي التطبيقي في مجال كيفية ضبط المخالفات المتصلة بانتهاكات حقوق المستهلك ومخالفة القانون، علاوة على اتجاهات القضاء في إنفاذ قانون حماية المستهلك مدنياً وجزائياً. وفي خلاصة لهذه الدراسة نجد وجود حاجة ضرورية إلى إصدار المراسيم لتطبيقية ذات الصلة بقانون حماية المستهلك خاصة لجهة تفعيل دور المجلس الوطني لحماية المستهلك وتفعيل آليات فض المنازعات المتصلة بالمستهلك.**

- تعزيز القدرات في مجال التعريف بقانون حماية المستهلك وبالقوانين ذات الصلة. ويوصى في هذا الإطار بالنظر في إيلاء الاهتمام بالعمليات الاستهلاكية التي تتم عبر الانترنت، والتوعية بشأن هذا النمط الاستهلاكي المستجد، ووجوب وضع الأطر القانونية التطبيقية المرتبطة بتنفيذ قانون حماية المستهلك.
- تعزيز تنسيق الجهود كافة من أجل تفعيل حماية المستهلك وخاصة الجهود الحكومية والتربوية والأمنية والاجتماعية والاقتصادية والدينية ومنظمات المجتمع المدني الوطنية وكذلك المنظمات الدولية كالأمم المتحدة والمنظمات الإقليمية كجامعة الدول العربية.
- تعزيز القدرات للمختصين والمعنيين في مجال حماية المستهلك خاصة المراقبين والمحققين في مدى وجود مخالفات استهلاكية من عدمه.



## الإطار النظري

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين، وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات الداخلية والخارجية الهائلة التي تواجهها المؤسسات الحكومية ساعية لتلبية متطلبات ورغبات متلقى الخدمات. حيث تسعى كل مؤسسة بالرغم من اختلاف الاحجام والانشطة والاهداف، إلى البقاء والاستقرار، والنمو، ولا تتحقق هذه الأهداف بمعزل عن وجود إدارة استراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسة في سبيل تحقيق ذلك، ويمكن التفريق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة في مدى اعتماد المؤسسات الناجحة على منهج الإدارة الاستراتيجية في التطبيق (الدوري، ٢٠٠٥، ص ٢٧).

من أهم الأسباب التي أدت إلى انتشار مفهوم الإدارة الاستراتيجية أن المؤسسات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحاً وفعالية من تلك التي لا تستخدمه في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. إن أهمية الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة تتجلى في كونها أداة في يد الإدارة العليا للمنظمة التي تمكنها من مواجهة التغيرات التي تحدث في بيئتها، ويكون لها التأثير على قدرتها في تحقيق أهدافها، كما أنها تشكل الخط الرئيسي الذي تنتهجه الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذة كقاعدة لصنع واتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداء المنظمة أو ذات التأثير المحوري على استمرار المنظمة ونجاحها وفعاليتها. (الأشقر، ٢٠٠٦، ص ٤)، وتهدف الإدارة الإستراتيجية بفكرها إلى رسم وتوضيح الطريق للمديرين لصنع القرارات الإستراتيجية الفعالة. (الغالبى، إدريس، ٢٠٠٩، ص ٢٧)

عرف ديفيد مفهوم الاستراتيجية بانها "عملية فن وعلم صياغة وتطبيق وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة، والتي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها (David , 2011, p.6)، وعرفها (ولين، هنجر من أنها: مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمؤسسة، وتتضمن مراحل أربعة هي المسح البيئي، صياغة الإستراتيجية، تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية، والتقييم والمتابعة والرقابة (Wheelen & Hunger , 2012, p. 5

تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية حيث تبين إسهامات الكُتاب المتخصصين في مجال الإدارة الإستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا الصدد قد تطور من خلال عدة مراحل هي:-  
**المرحلة الأولى:** هي مرحلة التركيز على التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي بحيث يكون اهتمام المنظمة مركزاً على عداد وتنفيذ الموازنة السنوية.  
**المرحلة الثانية:** هي مرحلة التركيز على التخطيط الذي يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة، وتحليل البيئة الخارجية وتأثيرها على المنظمة.  
**المرحلة الثالثة:** هي مرحلة التركيز على التخطيط الموجه للخارج، فالمنظمة تسعى أن تكون أكثر إستجابة لتغيرات البيئة الخارجية، مستندةً إلى التفكير الاستراتيجي. (أبوقحف، ١٩٩٧، ص ٧٣-٧٤).  
**المرحلة الرابعة:** وهي مرحلة التوجه المتكامل للإدارة الإستراتيجية حيث تركز على إدارة كل موارد المنظمة ومحاولة التنبؤ بالمستقبل بما يتلائم مع قدرات المنظمة. (المغربي، ١٩٩٩، ص ٣٦-٣٧).

#### أهمية الإدارة الإستراتيجية:

- إمداد المنظمات بالفكر الرئيسي لها، ويعتبر هذا الفكر من أهم عناصر المنظمة الداخلية لما له من أهمية في تكوين وتقييم كلا من الأهداف، الخطط، والسياسات.
- تساعد على عملية التوقع لبعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المنظمة أو في البيئة الخارجية، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لمواجهتها.
- تساعد في عملية إعداد الكوادر القيادية للمستويات الإدارية العليا وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير والمشاكل التي يمكن أن يواجهوها عند ترقيتهم نلى مناصب ندارية عليا. وتفيد الإدارة الاستراتيجية المدراء على وضع الأولويات الملائمة والبدائل المناسبة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.
- تعتبر من القنوات الهامة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشاكل التي تواجه منظماتهم. كما تعمل على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال

مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة والانتماء وتحقيق درجة من الرضى لديهم.

- تساعد المنظمة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة وقياس وتقييم الأداء. وتضمن الإدارة الاستراتيجية النجاح لمنظمة العمال، فبدون شك أن المدبرون الذين يتبعون مثل ذلك النظام سيتميزون بشكل أفضل من غيرهم من الذين لا يستخدموه (حمدان وادريس، ٢٠٠٩، ص ١٦).

**مزايا تطبيق الإدارة الاستراتيجية:** يساعد تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية المنظمات على تحقيق مجموعة من المزايا يمكن عرضها باختصار في النقاط الآتية (حمدان وادريس، ٢٠٠٩، ص ١٧):

- **تحقيق المبادرة والمبادرة:** تمكن المنظمات من الأخذ بزمام المبادرة وتكوين الفعل وليس رد الفعل، أى القدرة على التأثير بدلا من الاستجابة للتأثير، وبالتالي يمكن للمنظمة أن تحدد مستقبلها وأهدافها ومسارات تحقيقها لأهدافها.

- **انتاج الاستراتيجيات:** استخدام المنظمات للفكر الاستراتيجي يمكنها من وضع استراتيجيات على أسس علمية ومنطقية، كما يمكن المنظمة من صياغة الاستراتيجيات بطريقة يمكن تحقيقها وتكون ملزمة للعاملين، مما يؤدي الى تحقيق التنسيق والتوافق والتناغم في الآراء من الأنظمة الفرعية للمنظمة وبين الأداء الكلى للمنظمة، كما يمكن من تطوير بناء شبكة من الاتصالات المبنية على تكامل الاستراتيجيات الفرعية.

- **تحقيق وحدة الفهم** إتباع استراتيجيات واضحة ومحددة يؤدي الى توحيد الفهم للعمل الإداري المبني على استراتيجيات تم صياغتها لتكون مرشدا للأداء وموجها له مما يؤدي الى التلاحم بين المرؤوسين والرؤساء وزيادة مستوى تمكين المرؤوسين.

- **تحقيق التناسق والتكامل:** تعد الاستراتيجيات الموضوعية أداة للتنسيق والتكامل بين الإدارات المختلفة وتعمل على تحقيق التكامل المفقود بين الوحدات الإدارية والتنظيمية.

- **تحقيق الالتزام بين العاملين :** إتباع استراتيجيات محددة يؤدي الى تحقيق الالتزام بتوفير نوعية عالية من الاداء.

- أهداف الإدارة الاستراتيجية: تهدف عملية الإدارة الاستراتيجية إلى ما يلي
- مواجهة درجة عدم التأكد في بيئة عمل المؤسسة .
  - التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة العمل، ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها
  - تطوير إمكانيات المؤسسة للتعرف على الفرص والتهديدات ووضع طرق التعامل الفعال معها .
  - دعم قدرة المؤسسة في تحديد نقاط القوة والضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها. مع توفير المرونة لدى المنظمات للتكيف مع التغيرات غير المتوقع.
  - القدرة على التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المؤسسة. والتعرف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المؤسسة ورسم خطط الاستفادة منها .
  - تحديد أفضل البدائل الممكنة لتوفير موارد المؤسسة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة. مع ترسيخ مفاهيم أهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها لدى أعضاء المؤسسة، تطوير أدوات وأساليب نعداد الموازنات الاستثمارية والربح المالى بالمؤسسة- .
  - وضع الأطر العامة اللازمة لتحديد وتنويع مجالات أعمال المؤسسة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيره. (السكرانة، ٢٠١٠، ص ٩٥).
- الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية:** تتبلور الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية في أربعة نقاط أساسية نوضحها على النحو وهي التفكير، التخطيط، التنفيذ، التقويم.
١. **التفكير الاستراتيجي:** لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية بنجاح، يستوجب توفر عدد من العوامل، والتي منها التفكير الاستراتيجي الذي يعد من أهم خصائص الأفراد لاستراتيجيين (عوض، ٢٠٠٠، ص ٢٨٠). كما يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر المهارات والقدرات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات

المتكيفة مع ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المؤسسة والاستفادة من مواردها النادرة، ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي ما يلي:

- قدرة على بناء اليغيات والأهداف.
- القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة
- قدرة على تحليل البيئة الخارجية ووزن المور.
- التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.
- مهارة تحليل البيانات والمعلومات،، ومهارة الاختيار الاستراتيجي.
- تحديد واستخدام الموارد والإمكانات المتاحة بكفاءة. والقدرة على التواصل بين المؤسسة وبيئتها المحيطة، مع تطور الفكر.
- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية (المغربي، مرجع سابق، ص ٥٠)
- توافر الخبرة والمهارة والخلفية العلمية والعملية المناسبة.
- قدرة على تطبيق الأفكار الجديدة والمبتكرة وتحمل المخاطر (عوض، مرجع سابق، ص ٢٨٢).

٢. **التخطيط الاستراتيجي:** يعد التخطيط الاستراتيجي وسيلة ونهج لعمل المؤسسات بشكل عام، حيث يمكنها من اتخاذ كافة القرارات في الوقت المناسب، وذلك بإدارة الموارد المحدودة بطريقة أكثر احترافية، لتطوير وتحسين الخدمات المقدمة وتحقيق أعلى مردود ممكن لرضا المواطنين والعملاء أفراداً كانوا أم مؤسسات.

إن القطاع الحكومي بشكل عام يقدم خدماته لجميع الطبقات في المجتمع، وذلك بهدف تلبية احتياجات وتحقيق مصالح المواطنين .ومعظم المؤسسات الحكومية تعاني سوء في الإدارة وذلك لأنها تقوم بتطوير عملياتها بطريقة غير منظمة دون أي خطط، مما أدى نلى عدم الكفاءة والفعالية، وبالتالي أدى إلى انخفاض في نوعية الخدمات التي تقدم للمجتمع، هذا بدوره أدى إلى عدم الرضا من متلقى الخدمات على الخدمات الحكومية المقدم Salkic, 2014,P ( 61-77 ).

## مراحل التطبيق الاستراتيجي:

١. صياغة الرؤية.
٢. تحديد الرسالة واليات والاهداف.
٣. تحديد الخصائص والسمات العامة للمؤسسة.
٤. تحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات.
٥. تحليل البيئة الداخلية والتعرف على جوانب القوة والضعف.
٦. وضع وتنمية الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات المناسبة.
٧. تقييم واختيار الاستراتيجيات.
٨. اختبار مدى الاتساق.
٩. إعداد الخطة الموقفية أو البديلة.

**أهمية التخطيط الاستراتيجي:** يعتقد العديد من الكتاب والباحثين أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يجلب العديد من الفوائد للمؤسسة، مثل تطوير رسالة ورؤية المنظمة، والتكيف مع بيئتها المحيطة وتحقيق الأهداف المحددة لها، ويشمل التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة أنشطة متنوعة مثل تحديد الأهداف التنظيمية، وتحديد المهام، وتشكيل فرق العمل الداخلية، وتحديد القضايا الرئيسية، ووضع الاستراتيجيات الخارجية لكل قضية (Salkic, 2014, P. 63).

## ٣. التنفيذ الاستراتيجي

**توفر نظم المعلومات الاستراتيجية:** المعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها، ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب، وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابهة والمعقدة وحفظها وإجراءات كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما

ح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية(المغربي، مرج الميري، مرجع سابق، ١٩٩٩، ٥١-٥٥).

**توفر نظام للحوافز:** يهدف نظام الحوافز عادةً نلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية

المختلفة؛ ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً للوصول الى الأداء المرغوب فيه (القطامين، ٢٠٠٢، ١٧٥).

**توفر نظام مالي:** يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد لدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

**توفر التنظيم الإداري السليم:** ينبيي توفر تنظيم نداري دقيق ومن قادر على التكيف مع متغيرات لاسراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة نلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل العمل بدلا من تعقيده (حريم، ٢٠٣٣، ص ٣٢٦)

**معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية :** يتفق كثير من الباحثين والخبراء في علوم الإدارة أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات من أهمها. وقد وضع (الكرخي 3001 ، ص ٥٠ ) عددا من المعوقات التي تعوق تطبيق الإدارة الاستراتيجية منها

- التردد وعدم الرغبة من قبل مديري المؤسسات في استخدام الإدارة الاستراتيجية، وقد يرجعه بعض المديرين الى عدم وجود وقت كاف لديهم.
- عدم الاهتمام من جانب المديرين في استخدام الأساليب الحديثة والمتطورة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- عدم وجود خبرات ومهارات كافية لدى بعض المديرين التي تتطلبها الإدارة الاستراتيجية.

- انعكاس التأثير السبيء لمشكلات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من قبل مدراء غير مؤهلين على المؤسسات.
- التغيير والتبديل السريع في بيئة العمل. مع ان الإدارة تواجه صعوبة في تحديد الأهداف الاستراتيجية وبناء الخطة.
- مقاومة التغيير من قبل عناصر مؤثرة بالمؤسسة. مع ضعف الهيكل التنظيمي وعدم وضوح المسؤوليات والمسارات الوظيفية.
- المشكلات الروتينية اليومية موضع انشغال الكثيرين من المستويات الإدارية العلي، مع عدم وجود المعلومات والإحصائيات الكافية، وعدم دقتها في كثير من الاحيان.
- عدم قدرة نظم المعلومات على توفير تغذية عكسية صحيحة لواضعي الاستراتيجيات.
- عدم قدرة نظم الإدارة على التكيف مع أنظمة وخيارات التطوير والتدريب والمكافآت الجديدة. مع ربط الإدارة الاستراتيجية بفتراتالأزمات.

### إجراءات الدراسة

**منهجه الدراسة:** تعتمد هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي العلمي الذي يساعد على عرض مشكلة الدراسة وأهدافها وفروضها والذي يستهدف الى تقدير خصائص ظاهرة معينة، من خلال جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها ونصل عن طريق ذلك إلى اصدار توصيات بشأن الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها.

**تحديد مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والمباشرة بمديريات وشركات المرافق والخدمات بمحافظات جنوب مصر (قنا-الأقصر - أسوان-سوهاج- البحر الاحمر ) وتم أخذ عينة عشوائية منه

**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة مكونة من ٤٠٩ مفردة .

**أدوات الدراسة:** تمثلت في استمارة الاستقصاء من اعداد الباحث والتي تتضمن قسمين:

**القسم الأول:** ويتعلق بالبيانات الديموجرافية للمبحوثين، (مكان العمل -الوظيفة -المؤهل- مدة الخبرة في الوظيفة).



**القسم الثاني: البيانات الخاصة بمشكلة الدراسة:**

- **المحور الأول:** يحتوى على مجموعة من الفقرات التي تقيس مدى وجود دعم واضح من الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة.
- **المحور الثاني:** يحتوى على مجموعة من الفقرات التي تقيس مدى قيام ادارة المؤسسة بأعمال التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية) لضمان صياغة خطة استراتيجية صحيحة.
- **المحور الثالث:** يحتوى على مجموعة من الفقرات تقيس مدى وجود توجهات استراتيجية لدى إدارة المؤسسة
- **المحور الرابع:** يحتوى على مجموعة من الفقرات تقيس مدى توفر خطة إستراتيجية وتنفيذية
- **المحور الخامس:** يحتوى على مجموعة من الفقرات تقيس مدى إلتزام المؤسسة بمنهجية تنفيذ الخطة الاستراتيجية
- **المحور السادس:** يحتوى على مجموعة من الفقرات تقيس مدى وجود مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية
- **المحور السابع:** يحتوى على مجموعة من الفقرات تقيس مدى توافر بعض الخصائص متوفرة في التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الاداء المؤسسي وتنقسم الى :-
  - أولاً: فاعلية المؤسسة
  - ثانياً: كفاءة المؤسسة
  - ثالثاً: الارتباط/الملاءمة
  - رابعاً: الاستمرارية
- **المحور الثامن:** يحتوى على مجموعة من الفقرات تقيس إلى أي مدى توافق على أن متطلبات التشاركية والمساءلة الاجتماعية تدعم التخطيط والادارة الاستراتيجية
- **المحور التاسع:** يحتوى على مجموعة من الفقرات تقيس المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية

**الثبات والصدق:** قام الباحث بعرض قائمة الاستبيان على مجموعة من المحكمين للتأكد من صدقها، كما قام باستخدام معامل الفا كرونباخ، للتأكد من الصدق والثبات الاحصائي، حيث بلغت درجة الثبات (0,966) وهي درجة مرتفعة، وانعكس ذلك على درجة المصدقية التي بلغت (0,983) وهي درجة ممتازة. وهذا يعني أن القائمة تتسم بالصدق والثبات، وبالتالي فإن القائمة تعتبر صالحة لجمع البيانات بما يحقق دقة البيانات الأولية المطلوبة الصدق الحدود المكانية: طبقت الدراسة في كل من الجهات الحكومية وعدد من الجهات غير الحكومية بمحافظة جنوب مصر (سوهاج - قنا - الأقصر - أسوان - البحر الاحمر) الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفترة من 1 يوليو 2015 حتى نهاية يونيه 2016

**الاختبارات الاحصائية: تم استخدام:** معامل الفا كرونباخ لمعرفة ثبات وصدق الاستبانة - معامل الارتباط البسيط لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة ومعرفة الاثر من خلال تحليل الانحدار المتعدد - تحليل التباين الاحادي ANOVA لمعرفة الاختلاف بين اراء عينة الدراسة طبقاً للوظيفية ومستوى التعليم ومكان العمل وسنوات الخدمة).

### نتائج الدراسة

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 للإدارة الاستراتيجية على تحسين مستوى أداء مؤسسات حماية حقوق المستهلك.
- للتحقق من اختبار فرض الدراسة تم استخدام معامل الارتباط البسيط simple correlation coefficient وتحليل الانحدار المتعدد multi regression analysis
- المتغير التابع:** تحسين الاداء
- المتغير المستقل:** الادارة الاستراتيجية
- دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة
- التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية)

- توجهات استراتيجية للمؤسسة
- خطة إستراتيجية وتنفيذية
- تنفيذ الخطة الاستراتيجية
- مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية

جدول(١): يوضح معامل الارتباط ومستوى الدلالة لبيان العلاقة بين ادارة الاستراتيجية وتحسين مستوى أداء مؤسسات

الأداء المؤسسي		المتغيرات
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
٠,٠١	٠,٦٦٩	دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة
٠,٠١	٠,٧٣٢	التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية)
٠,٠١	٠,٦٥٥	توجهات استراتيجية للمؤسسة
٠,٠١	٠,٦٥٩	خطة إستراتيجية وتنفيذية
٠,٠١	٠,٧٠٩	تنفيذ الخطة الاستراتيجية
٠,٠١	٠,٨٤٢	مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية
٠,٠١	٠,٧٨٤	الادارة الاستراتيجية

يتضح من بيانات الجدول السابق وجود علاقة دالة احصائيا بين الادارة الاستراتيجية المتمثلة في (دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة والتحليل الاستراتيجي والتوجهات الاستراتيجية والخطة الاستراتيجية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية ومراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية وتحسين مستوى أداء المؤسسات لحماية حقوق المستهلك، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (٠,٦٥٥، ٠,٨٤٢) عند مستوى دلالة ٠,٠١ ومن خلال هذه النتائج استطاع الباحث ان يجري تحليل الانحدار المتعدد بطريقة الانحدار التدريجي لمعرفة افضل المتغيرات المستقلة تأثير للادارة الاستراتيجية على تحسين مستوى اداء المؤسسات والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار.

جدول (٢): يوضح نتائج تحليل انحدار الادارة الاستراتيجية على تحسين أداء المؤسسات

المعلمة	قيمة ت "F"	مستوى الدلالة "p"	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديي المعدل	المعنوية
الثابت	١٣,٥٨٢	٠,٠٠٠				
مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية	١٩,١٩٥	٠,٠٠٠	٠,٨٧٠	٠,٧٥٦	٠,٧٥٥	معنوي
التحليل الاستراتيجي	٨,٨٢٧	٠,٠٠٠				
قيمة ف "F"	٦٣٠,١					
مستوى الدلالة	٠,٠٠٠					

تشير بيانات الجدول السابق الى معنوية نموذج الانحدار وذلك عند مستوى دلالة ٠,٠١ وان المتغير (مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية و التحليل الاستراتيجي) يؤثر على تحسين الاداء بمقدار ٧٥,٥% وان التغير الحادث في تحسين الاداء بمقدار الوحدة يسببه التغير في مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية بمقدار (٠,٥٥٦) وبمقدار (٠,١٨٩) للتحليل الاستراتيجي وان المتغيرات الاخرى خرجت من النموذج لقوة هذه المتغيران في وجودهم. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ حول الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات حماية حقوق المستهلك تعزى للتشاركية المجتمعية.

للتحقق من اختبار فرض الدراسة تم استخدام تحليل التباين الاحادي ANOVA

جدول رقم (٣): يوضح الفرق بين آراء عينة الدراسة طبقاً للتشاركية المجتمعية

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر الاختلاف	البيان
دالة عند ٠,٠١	١٩٩,٥٤	٤٢٢٣,٥٥	٢	٨٤٤٧,١١١	بين المجموعات	دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة.
		٢١,١٦٥	٢٠٦	٨٥٩٣,١٧٨	داخل المجموعات	
			٤٠٨	١٧٠٤٠,٢٨٩	المجموع	
دالة عند ٠,٠١	٣٨,٧١	٦٠,٥١١	٢	١٢١,٠٢٢	بين المجموعات	التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية).
		١,٥٦٣	٢٠٦	٦٣٤,٦٢٦	داخل المجموعات	
			٤٠٨	٧٥٥,٦٤٨	المجموع	
دالة عند ٠,٠١	٧٩,١٠	٦٩٨,١٠١	٢	١٣٩٦,٢٠٢	بين المجموعات	التوجهات استراتيجية لدى إدارة المؤسسة
		٨,٨٢٥	٢٠٦	٣٥٨٢,٧٩٦	داخل المجموعات	
			٤٠٨	٤٩٧٨,٩٩٨	المجموع	
دالة عند ٠,٠١	٢٠٨,٨٧	٥٤٤٥,٧٤٣	٢	١٠٨٩١,٤٨٧	بين المجموعات	وجود خطة إستراتيجية وتنفيذية
		٢٦,٠٧٢	٢٠٦	١٠٥٨٥,٢٤٧	داخل المجموعات	
			٤٠٨	٢١٤٧٦,٧٣٣	المجموع	
دالة عند ٠,٠١	١٠٨,٤٥	٦٣٣٨,٨٦١	٢	١٢٦٧٧,٧٢٢	بين المجموعات	تنفيذ الخطة الاستراتيجية
		٥٨,٤٣٢	٢٠٦	٢٣٧٢٣,٥٠٠	داخل المجموعات	
			٤٠٨	٣٦٤٠١,٢٢٢	المجموع	
دالة عند ٠,٠١	١١٩,٧٢	١٤٨٨,٣٧٨	٢	٢٩٧٦,٧٥٦	بين المجموعات	مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية
		١٢,٤٣٢	٢٠٦	٥٠٤٧,٣٢٢	داخل المجموعات	
			٤٠٨	٨٠٢٤,٠٧٨	المجموع	
دالة عند ٠,٠١	٧٩,٤٩	١٦٥٤,٧٤٩	٢	٣٣٠٩,٤٩٧	بين المجموعات	الخصائص المتوفرة في التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الاداء المؤسسي
		٢٠,٨١٦	٢٠٦	٨٤٥١,٢٩٥	داخل المجموعات	
			٤٠٨	١١٧٦٠,٧٩٢	المجموع	

المصدر: من مخرجات البرنامج

يتضح من البيانات السابقة وجود فرق دال احصائياً بين اراء عينة الدراسة طبقاً للتشاركية المجتمعية في الادارة الاستراتيجية عند مستوى دلالة ٠,٠١ ولمعرف سبب الاختلاف تم استخدام اختبار اقل فرق معنوي والجدول التالي يوضح ذلك

**جدول(٤): يوضح المقارنات الثنائية بين الفئات (منخفض - متوسط - مرتفع)**

فرق المتوسطات				
مرتفع	متوسط	منخفض		
			منخفض	دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة.
		*٨,٣٥٨-	متوسط	
	*٢,٣٣٠-	*١٠,٦٨٨-	مرتفع	
			منخفض	التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية).
		*٠,٦٦٠-	متوسط	
	*٠,٩٣٠-	*١,٥٩١-	مرتفع	
			منخفض	التوجهات الاستراتيجية لدى إدارة المؤسسة
		*٣,٩٩١-	متوسط	
	*٢,٦٤٨	*١,٣٤٣-	مرتفع	
			منخفض	وجود خطة إستراتيجية وتنفيذية
		*٩,٩٨٦-	متوسط	
	١,٢١-	*١١,١٩٨-	مرتفع	
			منخفض	تنفيذ الخطة الاستراتيجية
		*١٠,٥٨٤-	متوسط	
	١,٨٨٦-	*١٢,٤٧١-	مرتفع	
			منخفض	مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية
		*٥,١٤٥-	متوسط	
	٠,٨٦٤-	*٦,٠١٠-	مرتفع	
			منخفض	الخصائص المتوفرة في التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الاداء المؤسسي
		*٥,٤٦٤-	متوسط	
	٠,٧٩٢-	*٦,٢٥٧-	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث

يتضح من بيانات الجدول السابق ان الاختلاف بين اراء عينة الدراسة طبقاً لمستوى التشاركية المجتمعية يرجع الى اختلاف راي فئة المنخفضين في التشاركية مع الفئتين الاخرتين (المتوسطة والمرتفعة) ورأي المتوسط مع المرتفع في التشاركية

## التوصيات

أهم التوصيات والمقترحات حسب نتائج هذه الدراسة:

- ضرورة إجراء تحليل إستراتيجي للمؤسسة بتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.
- تخصيص الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية.
- استخدام مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ الخطة الإستراتيجية والخطط التنفيذية.
- الإهتمام بإشراك مجموعات أكبر من المواطنين في أعمال التخطيط ووضع السياسات، والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم، وإشراك منظمات المجتمع المدني في أعمال التخطيط والرقابة.
- رفع مستوى التنسيق بين الأجهزة الرقابية المعنية بحماية حقوق المستهلك.
- زيادة الصلاحيات والقدرات والاستقلالية لجهاز حماية المستهلك.
- دعم جمعيات حماية المستهلك فنيا وماليا والعمل على زيادة الانتشار الجغرافي لها.
- إجراء تعديل تشريعي سريع على قانون حماية المستهلك رقم ٦٧ لسنة ٢٠٠٦ لدعم حقوق المستهلك.
- إنشاء المجلس الأعلى لحماية المستهلك بمصر وإنشاء فروع له بالمحافظات.
- إنشاء أكاديمية لدعم بحوث ودراسات حماية المستهلك.
- إنشاء إدارة أو وحدة بمسمى حماية المستهلك بكافة مديريات وشركات الخدمات والمرافق.

## المراجع

- ماهر أبو ريا (٢٠١٤): دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بغزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة.
- عبد الحميد أبو ناعم (٢٠٠٠م أ.): المشاكل التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة الإمارات العربية المتحدة، دبي : معهد التنمية الإدارية، إدارة البحوث والاستشارات.
- صياد الصادق (٢٠١٤): حماية المستهلك في ظل القانون الجديد رقم ٠٣/٠٩ المتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش، الجزائر: جامعة قسنطينة ١، كلية الحقوق، رسالة ماجستير غير منشورة.

- بعيجي خولة(٢٠١٦): دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي د راسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز "TIFIB بسكرة، الجزائر :جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة
- عبدالله عبدالكريم عبدالله، فائق حسين حوى(٢٠١٤): حماية المستهلك في بعض التشريعات العربية بين الواقع والتطبيق، بيروت، دراسة مقدمة إلى الندوة العلمية حول حماية المستهلك العربي بين الواقع وآليات التطبيق، التي نظمها المركز العربي للبحوث القانونية والقضائية، مجلس وزارة العدل العرب
- موقع منظمة الامم المتحدة على شبكة الانترنت، ٢٠٠٣
- عبدالحاميد المغربي (١٩٩٩): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين: القاهرة : مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى
- أحمد القطامين(٢٠٠٢): التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة العلوم المهنية الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني
- زكريا مطلق الدوري (٢٠٠٥): "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
- إبراهيم الأشقر(٢٠٠٦): واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة: رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس(٢٠٠٩): الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل: عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
- عبد السلام أبو قحف(١٩٩٧): أساسيات الإدارة الاستراتيجية: الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الطبعة الثانية.
- عبد الحميد المغربي(٢٠٠٦): الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن: مجموعة النيل العربية، مصر.
- خالد حمدان، وائل إدريس(٢٠٠٩): الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر: عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- بلال السكارنة(٢٠١٠): التخطيط الاستراتيجي: عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى.
- محمد أحمد عوض(٢٠٠٠): الادارة الاستراتيجية الاصول والاسس العلمية: الاسكندرية، الدار الجامعية.
- مجيد الكرخي(٢٠٠٩): التخطيط الاستراتيجي-عرض نظري وتطبيقي: عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.



- David, R .Fred, Strategic Management ( Concepts and Cases) Thirteen Edition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey,2011.
- Salkic, Ismet (2014), Impact of strategic planning on Management of Public Organization in Bosnia and Herzegovina , Interdisciplinary Description of Complex Systems 12 (1),61-77
- Wheelen, Thomas& Hunger, J. David, Strategic Management and Business Policy ( Toward Global Sustainability) , Thirteen edition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2012.

**APROPOSED FRAME WORK FOR APPLYING  
CONCEPT OF STRATEGIC MANAGEMENT TO  
ACHIEVING THE PARTICIPATORY AND  
IMPROVING GOVERNMENTAL PERFORMANCE  
AN APPLIED STUDY ON CONSUMER PROTECTION  
SECTOR IN SOUTHERN EGYPT REGION**

[13]

**Kholi, S. M. E.<sup>(1)</sup>; Kmal Eldine, G. M.<sup>(2)</sup> and Ahmed, A. M.**

1) Faculty of Commerce, Ain Shams University 2) Center for Strategic Thinking, South Valley University

**ABSTRACT**

This study aims at identifying the extent to which strategic Management practices and its relationship to institutional performance excellence in the governmental Institutions working in the field of protecting consumer rights in the south Egypt. The researcher used the descriptive analytical approach and the proper statistical tests to test the accuracy of hypotheses and to answer the study questions. Samples of the study community were represented in senior, middle and direct leadership in Directorates and services companies and facilities in

southern Egypt is Upper Egypt, the governorate its Lena, Luxor, Aswan, Shag and Red Sea. The researcher distributed (600) questionnaires, retrieved (443) questionnaires, excluded (34), due to lack of answer to some paragraphs and thus the number of valid questionnaires is (409).

**The most important findings of the study:**

1. Lack of a culture of strategic planning by the senior management of the institution they do not encourage employees to participate in strategic planning in the directorates and service and facilities companies.
2. The management of government institutions for directorates and services and utilities companies does not conduct periodic surveys to measure the satisfaction rates of recipients of services provided by the institution, and there is no satisfaction from the local community on the services provided by the institution.

**The most important recommendations of the study:**

1. Provide specialized human cadres in the field of strategic planning, especially service directorates.
2. The need to conduct periodic surveys to measure the satisfaction rate