

## الإدارة الموقفية وانعكاسها على تطوير أداء قطاع الصناعات الغذائية في مصر

د. السيد خضر محمد محمد إسماعيل<sup>1</sup>

[sayed.keder83@gmail.com](mailto:sayed.keder83@gmail.com)

د. محمد السيد إبراهيم طلبية<sup>2</sup>

### الملخص:

الإدارة الموقفية هي نهج في الإدارة يركز على تطوير وتعزيز الأداء المؤسسي من خلال التركيز على القيم والأخلاق واتخاذ القرارات المستنيرة وتعزيز التفاعل والتعاون في المنظمة، تهدف الإدارة الموقفية إلى خلق ثقافة داعمة ومشاركة ومستدامة في المنظمة، وتحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف المؤسسية والتفاني في العمل، حيث تلعب الإدارة الموقفية دوراً هاماً في تطوير الأداء المؤسسي في الصناعة عن طريق التركيز على عدة جوانب منها تحديد القيم، يتعين على القادة تحديد وتعزيز القيم التي تدعم الأهداف المؤسسية وتعكس رؤية وثقافة المنظمة.

الإدارة الموقفية لها استراتيجيات عديدة لدعم الصناعات الغذائية في مصر حيث تتضمن السياسات الحكومية والتشريعات من خلال وضع سياسات داعمة للاستثمار في الصناعات الغذائية كحوافز ضريبية، وتسهيل إجراءات الترخيص، تطوير التشريعات المنظمة لهذه الصناعات بما يضمن سلامة المنتجات وحماية المستهلك، البنية التحتية والدعم اللوجستي من خلال توفير البنية التحتية اللازمة كالمناطق الصناعية، والطرق، والموانئ، والمخازن، تقديم الدعم اللوجستي كالنقل والتخزين والتوزيع لتسهيل عمليات الإنتاج والتسويق، عمليات التمويل والحوافز من خلال توفير تمويل ميسر للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال، تقديم حوافز استثمارية كالإعفاءات الجمركية وتسهيلات في الحصول على الأراضي، البحث العلمي والتطوير التكنولوجي من خلال دعم البحوث والتطوير في مجال التكنولوجيات الحديثة للصناعات الغذائية، تشجيع التعاون بين الجامعات ومراكز البحوث والشركات الصناعية، كذلك بناء القدرات البشرية وتطوير برامج تدريبية لتنمية المهارات الفنية والإدارية للعاملين في القطاع، أيضاً تشجيع التخصصات العلمية والفنية المرتبطة بالصناعات الغذائية.

1 - مدرس الاقتصاد بمعاهد الجزيرة العليا بالمقطم

2 - دكتوراه في العلوم السياسية والاقتصادية، دكتوراه في إدارة الأعمال

وبالتالى تركز استراتيجية تفعيل المناطق الاقتصادية والصناعية المتخصصة فى الصناعات الغذائية خاصة فى الاقتصاديات الناشئة على أسس مميزة خاصة أن جمهورية مصر العربية تمتاز بموقع جغرافى فريد ولديها العديد من الموارد الطبيعية وكذلك الاختيار الجغرافى الملائم لتركيز تلك الأنشطة الصناعية والاقتصادية وتجميعها فى منطقة واحدة تسمح باستقطاب الاستثمار المحلى والأجنى وكذلك رفع أداء القطاع الصناعى الغذائى المصرى، وتفعيل المراقبة لتلك المناطق التى ستساهم فى توطین الصناعة الغذائية من طرف هيئات إدارية وتنظيمية تعمل على التنسيق بين كل العناصر الفاعلة فى جميع المناطق الاقتصادية وتسهيل كافة التحديات والعقبات، أيضا اعتماد سياسات وبرامج لتأهيل المناطق الصناعى، وتسخير هيئات استشرافية عمومية، تتولى تخصيص الأقاليم المحلية، أيضا اختيار سياسة مرنة هدفها ترقية الصناعات المتنوعة، وتعنى هذه الاستراتيجية دفع وتعزيز الصناعات الغذائية مع تشجيع الصناعات الغذائية من أجل اللحاق بركب مستوى الصدارة العالمية فى ظل الصدمات والأزمات التى عصفت بالعالم ومدى تأثيرها على كبرى الاقتصاديات.

## Abstract

Position management is an approach in management that focuses on developing and strengthening institutional performance by focusing on values, ethics, informed decision-making, enhancing interaction and cooperation in the Organization. Positioning management aims at creating a supportive culture, participation and sustainability in the Organization, stimulating staff to achieve institutional goals and dedication to work. Positioning management plays an important role in developing institutional performance in industry by focusing on, inter alia, defining values, which leaders need to identify and promote values that support institutional goals and reflect the vision and culture of the Organization.

Situational management has several strategies to support the food industry in Egypt, Government policies and legislation include the development of policies supporting investment in food industries as tax incentives, the facilitation of licensing procedures, the development of legislation governing these industries to ensure product safety, consumer protection, infrastructure and logistical support through the provision of necessary infrastructure such as industrial zones, roads, ports and warehouses, the provision of logistical support such as transport, storage and distribution to facilitate production and marketing, financing and incentives through the provision of concessional financing for small and medium-sized enterprises in this area, the provision of investment incentives such as customs exemptions and facilities for access to land, scientific research and technological development through support for research and development in modern food industry technologies, the promotion of cooperation between universities, research centres and industrial companies, as well as the development of training programmes for the development of technical and managerial skills of workers in the sector, as well as the promotion of scientific and technical disciplines associated with the food industry.

Thus, the strategy for the operationalization of the economic and industrial zones specializing in the food industry, particularly in emerging economies, is based on the following: the Arab Republic of Egypt has a unique position in Jagravi and has many natural resources, as well as an appropriate geographical choice to concentrate and pool those industrial and economic activities in a single region that would attract domestic and foreign investment, as well as to increase the performance of the agro-food sector. The monitoring of those areas, which will contribute to the settlement of the food industry by administrative and

regulatory bodies, will coordinate all actors in all economic regions and facilitate all challenges and obstacles. It will also adopt policies and programmes for the rehabilitation of industrial areas and use public outlook bodies to allocate local regions. It will also select a flexible policy aimed at the promotion of diversified industries. This strategy will mean the promotion and strengthening of food industries, while encouraging food industries to follow the global lead in the face of the shocks and crises that have struck the world and their impact on major economies.

## المقدمة ::

يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي أصبحت تستقطب اهتمامات المفكرين والباحثين في مختلف المجالات، إلا أنه مع ظهور الثورة الصناعية ونشأة منظمات الأعمال انتقل الاهتمام بالقيادة إلى الفكر الإداري ، وأصبح الموضوع الأكثر إثارة باعتبارها المعيار الذي يحدد نجاح أي منظمة، وقد أجمع علماء الإدارة على أهميتها ودورها الأساسي في جمع الوظائف والمهام للمؤسسة ،نتيجة تعقد العمليات الإدارية وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذا تأثير الظروف السياسية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المؤسسات .

وتمثل الإدارة ركناً أساسياً من أركان نظام المؤسسة لما لها دور في تطوير وتنمية مدخلات هذا النظام وعملياته ،والعمل على تحقيق فعالية هذا النظام في تحقيق أهدافه ، ولعل أهم الأطراف القيادية التي تقع عليها مسؤولية العمل الإداري في المؤسسة هو مديرها، حيث يقوم مدير المؤسسة بالإشراف اليومي على طبيعة سير العمل ،وبناء غايات الخدمات وأهدافها من أجل تعزيز الخدمة التي تقدمها المؤسسة ورفع مستواها (سيد مصطفى، 54، 2000)، من خلال التركيز على القيم، يتم توجيه سلوك الموظفين واتخاذ القرارات المستنيرة، حيث صنع القرارات المستنيرة من خلال تشجيع الإدارة الموقفية على اتخاذ القرارات بناء على الأدلة والمعرفة والقيم، يتعين على القادة النظر في العواقب المحتملة للقرارات وأخذ في الاعتبار المصلحة العامة للمؤسسة والمجتمع بشكل عام، تشجيع التفاعل والتعاون حيث يعزز النهج الموقفي التفاعل والتعاون بين الموظفين، يجب تشجيع التواصل المفتوح وتعزيز بيئة عمل تشجع على مشاركة الأفكار والمعرفة وتبادل التجارب، كذلك تطوير القدرات يساعد الإدارة الموقفية على تطوير قدرات الموظفين وتعزيز أدائهم من خلال توفير التدريب والتطوير المستمر، يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير فرص التعلم والتقدم المهني ودعم التنمية الشخصية، وبناء ثقافة داعمة تهدف الإدارة الموقفية إلى بناء ثقافة داعمة ومشاركة في المؤسسة، من خلال تشجيع التعاون والعمل الجماعي وإقامة علاقات متبادلة للثقة، يمكن تعزيز التفاعل والتعاون في المنظمة، يمكن أن تؤدي الإدارة الموقفية إلى تحسين الأداء المؤسسي في الصناعة من خلال تعزيز القيم واتخاذ القرارات المستنيرة وتعزيز مشاركة الموظفين وتطوير قدراتهم، من خلال هذا النهج، يتم تعزيز الرضا والالتزام لدى الموظفين وتحسين الكفاءة والإنتاجية في المؤسسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء المؤسسي في الصناعة.

أصبح موضوع القيادة من القضايا المحورية والمهمة التي تعتمد عليه جهود وأعمال المؤسسات بمختلف أعمالها وأهدافها، وفي مطلع القرن العشرين لوحظ توجيه الأضواء نحو الاهتمام بها بشكل أكبر من السابق، بعد أن كان هذا الاهتمام متوقع حول الإدارة فقط، حيث تؤثر القيادة بشكل كبير على مستوى أداء العاملين بشكل خاص في المؤسسات الصناعية، ودون شك أن مستوى الأداء سواء كان جيداً أم سيئاً فإنه بدوره سوف ينعكس على المؤسسات الصناعية بشكل عام .

وتعد القيادة الموقفية جوهر العملية الإدارية، فهي محور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة الكفؤة أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة بالنسبة للمنظمة هي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة ، فهي تتأثر وتؤثر في البيئة التي تعمل فيها، وتعتبر القيادة الفعالة أحد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على السواء .

لقد أثبتت المناطق الصناعية الغذائية نجاحها في العديد من دول العالم كمناطق مميزة لتوطين الصناعة، وإسهامها في تحقيق التنمية الإقليمية المستدامة، بالإضافة إلى دورها في جذب مزيد من الاستثمارات الأجنبية ونقل وتوطين التقنيات الحديثة، وتعزيز قدرة المنتجات المحلية على المنافسة في الأسواق العالمية والالتزام بالمتطلبات البيئية، من خلال الإدماج الفعلي للبعد البيئي في الاستراتيجيات الصناعية المرتكزة على تغيير أنماط الإنتاج، والاعتماد على تجارب رائدة في إرساء منظومة الإدارة البيئية في المناطق الصناعية، كما تهدف هذه الدراسة إلى التطرق إلى مدى توطين صناعة الغذاء باستخدام سبل الإدارة الموقفية في جمهورية مصر العربية من خلال استراتيجيات التخطيط والتوطين المستدام لها وإنشاء مناطق صناعية مستدامة تأخذ في الاعتبار متطلبات التوطين الصناعي وتلبي احتياجات القطاع الصناعي ودعم المنتج الوطني والاتجاه إلى غزو الأسواق العالمية.

## الدراسة الاستطلاعية :

## نتائج الدراسة الاستطلاعية

تشهد الساحة للمؤسسات الصناعية الغذائية في مصر شركات متعددة في مجالات غذائية عديدة ومختلفة ومنها من يهتم بتطبيق الإدارة الموقفية في نظم الإدارة وكذلك الأداء المؤسسي بها، حيث تم توزيع عدد 50 استمارة وكان منها عدد 20 استمارة صحيحة و10 منها تالفة و20 مفقودة وهو ما دعى إلى إجراء ما يلي :

## أولاً : معرفة المبحوثين بالشركات الصناعات الغذائية

جدول رقم ( 1 ) يوضح معرفة الشركات الغذائية في مصر

الإجمالي		غير المتخصصين		المتخصصين		مدى معرفتك بشركات الصناعات الغذائية في مصر
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
65	13	10	2	55	11	معرفة كافية إلى حد ما
35	7	15	3	20	4	لا اهتم
100	20	35	5	75	15	المجموع

ويتضح من بيانات الجدول السابق

- تابعت عينة الدراسة مدى معرفة الشركات الصناعية الغذائية في مصر من خلال المعرفة الكافية إلى حد ما بنسبة 55% من المتخصصين بينما لا اهتم بنسبة 20%.
- أيضاً مدى معرفة الشركات الصناعية الغذائية في مصر من غير المتخصصين من خلال معرفة مافية إلى حد ما بنسبة 10% بينما لا اهتم بنسبة 15%.

## ثانياً: معرفة المبحوثين بشركات الصناعات الغذائية التي تتابعها

جدول رقم ( 2 ) شركات الصناعات الغذائية التي تتابعها

الإجمالي		غير المتخصصين		المتخصصين		ماهى شركات الصناعات الغذائية التي تتابعها
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
60	12	5	1	55	11	شركة قها للصناعات الغذائية
20	4	10	2	10	2	إجيببت فودز للصناعات الغذائية
10	2	5	1	5	1	شركة الملكة للصناعات الغذائية والزيتون
10	2	5	1	5	1	شركة الغذاء العربي للصناعات الغذائية
0	0	0	0	0	0	أخرى تذكر
100	20	25	5	75	15	المجموع

ويتضح من بيانات الجدول السابق ما هى شركات الصناعات الغذائية التي تتابعها فكانت شركة قها للصناعات الغذائية بنسبة 55% من المتخصصين ونسبة 5% من غير المتخصصين ،وشركة إجيببت فودز للصناعات الغذائية بنسبة 10% من المتخصصين ونسبة 10% من غير المتخصصين ،وشركة الملكة للصناعات الغذائية والزيتون وشركة الغذاء العربي للصناعات الغذائية بنسبة 5% من المتخصصين ونسبة 5% من غير المتخصصين

## ثالثاً: معرفة المبحوثين بأسباب متابعة الشركات والمصانع

جدول رقم (3) يوضح أسباب متابعتك لتلك الشركات والمصانع

الإجمالي		غير المتخصصين		المتخصصين		ما هى أسباب متابعتك لتلك الشركات والمصانع
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
55	11	5	1	50	10	من نطاق محافظة القليوبية
25	5	10	2	15	3	جودة منتجاتها
20	4	10	2	10	2	سعرها فى المتناول
0	0	0	0	0	0	أخرى تذكر
100	20	25	5	75	15	المجموع

ويتضح من بيانات الجدول السابق ماهى أسباب متابعتك لتلك الشركات والمصانع فكانت من نطاق محافظة القليوبية نسبة 50% من المتخصصين ونسبة 5% من غير المتخصصين ،وجودة منتجاتها بنسبة 15% من المتخصصين ،ونسبة 10% من غير المتخصصين ،وكذلك سعرها فى المتناول بنسبة 10% من المتخصصين وكذلك نسبة 10% من غير المتخصصين .



## رابعاً: معرفة المبحوثين بمدى تشجيع وزارة الاستثمار الصناعات الغذائية

جدول رقم ( 4 ) هل تشجع وزارة الاستثمار الصناعات الغذائية

الإجمالي		غير المتخصصين		المتخصصين		هل تشجع وزارة الاستثمار الصناعات الغذائية
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
80	16	15	3	65	13	نعم
20	4	10	2	10	2	لا
100	20	25	5	75	15	المجموع

ويتضح من بيانات الجدول السابق هل تشجع وزارة الاستثمار الصناعات الغذائية فكانت نسبة 65% من المتخصصين بنعم ونسبة 15% من غير المتخصصين ،ونسبة 10 % من المتخصصين وغير المتخصصين لا.

وبالتالى الدراسة الاستطلاعية لشركات الصناعات الغذائية حيث تتعدد شركات الصناعات الغذائية على الساحة المصرية وفى كافة المحافظات ومنها شركة قها للصناعات الغذائية ومن تلك الشركات منها قطاع عام وقطاع خاص وبالاطلاع على ملكية تلك الشركات فتم اختيار شركة قها لأنها ذات ملكية قطاع الأعمال وتعطى محافظة القليوبية بالإضافة إلى مجال الدراسة وهو دراسة الإدارة الموقفية ورأى المتخصصين بها فى تلك الشركات وبذلك تتمتع بندرة دراسة من حيث مجال جغرافى محافظة القليوبية ومجال تخصص لدراسة الاستثمار والإدارة وليست للجمهور العادى .

## الدراسات السابقة:

إطلع الباحثين على العديد من الدراسات السابقة في مجال الدراسة منها دراسات عربية وإنجليزية وتنقسم الدراسات السابقة إلى أربع أقسام كما يلي:

## المحور الأول : الدراسات التي تناولت القيادة الموقفية .

1-دراسة " آمنة، 2018م": بعنوان " أثر النمط القيادي على اتخاذ القرارات التوافقية في المؤسسات- دراسة حالة: مؤسسة الجودة التربوية التعليمية الخاصة في الفترة من 2011- 2016م"

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم القيادة الإدارية والأنماط القيادة السائدة في المؤسسة، وكذلك التعرف على مدى العلاقة بين الأنماط القيادية وعملية اتخاذ القرارات، من نتائج الدراسة: أن الأنماط القيادية لها أثر كبير على اتخاذ القرارات الإدارية التوافقية في المنظمات، وأن النمط القيادي له دور كبير في اتخاذ

القرارات التوافقية، أوصت الدراسة بأن يتم عمل دورات تدريبية للمعلمين في اتخاذ القرارات التوافقية، وكذلك الاهتمام بالبيئة المؤسسية وتهيئتها لتواكب التطور العمراني والتقنية.

**2- دراسة" مثالية، 2017م":** بعنوان " القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي- دراسة حالة: شركة سوداتل للاتصالات المحدودة في الفترة من 2009- 2014م" هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، تمثلت مشكلة الدراسة في أن بعض المنظمات المعاصرة تبحث عن آليات جديدة للمنافسة كمتطلبات أساسية لضمان البقاء في عالم الأعمال في ظل التحديات المحلية والإقليمية والعالمية. من نتائج الدراسة: ترسيخ القيادة التحويلية لثقافة المشاركة في اتخاذ القرار، وصياغة الرؤية يؤدي إلى شعور العاملين بالانتماء للمنظمة، أوصت الدراسة بترسيخ ثقافة العمل داخل الشركة، وأن تسعى القيادة التحويلية لتقويض جزء من سلطاتها لبعض الوحدات المختلفة في الشركة.

**3- دراسة" نمارق، 2016م":** بعنوان " القيادة الإدارية وأثرها على أداء المصارف السودانية- دراسة حالة: بنك الشمال الإسلامي 2010- 2015م".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الحوافز بالمصارف السودانية على تفجير الطاقات الإبداعية لدى العاملين، وكذلك بيان مدى تأثير ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات بالمصارف على ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين، من نتائج الدراسة: اتباع أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلي نجاح العمل الإداري وبالتالي إلى نجاح البنك، وكذلك تحرص إدارة البنك على تهيئة بيئة جيدة للعمل لتحفيز العاملين على الإبداع في أداؤهم، أوصت الدراسة بإيجاد نظام فعال للحوافز يكفل الاستقرار الوظيفي للقيادات والمرؤوسين، وكذلك العمل على ترسيخ ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات لضمان رفع الروح المعنوية لدى العاملين.

**4- دراسة" أبوعجيلة، 2015":** بعنوان " القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بعناصر المناخ التنظيمي- دراسة تطبيقية من وجهة نظر المعلمين في ليبيا"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية الثلاثة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، التساهلي)، وعناصر المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في ليبيا من وجهة نظر المعلمين، من نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من النمط الأوتوقراطي، وعناصر

المناخ التنظيمي (اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية، الرقابة الإدارية) وهذه العلاقة ذات اتجاه سلبي، وكذلك وجود تأثير أو علاقة بشكل عام بين النمط الديمقراطي وعناصر المناخ التنظيم، أوصت الدراسة: بإعطاء مديري المدارس الثانوية المزيد من الصلاحيات الإدارية والفنية التي تمكنهم من ممارسة الأنماط القيادية ذات الفعالية العالية.

5- (Boating, 2014): “A Quantitative Case Study Of Transformational leadership Charecteristics of Vally View University in Gana”

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر خصائص القيادة التحويلية لقادة جامعة فالي فيو الغانية، واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) التي وضعها "باس وأفوليو 2000" في جمع البيانات، ووزعت على (306) من القادة الأكاديميين، كذلك من قيادات الطلبة، يمثلون كامل مجتمع الدراسة في الجامعة، وبينت نتائج الدراسة أن القادة الأكاديميين يمتلكون خصائص القيادة التحويلية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.15) بينما كان امتلاك الطلبة لخصائص القيادة التحويلية ضعيفاً بمتوسط حسابي بلغ (2.97) وهم بحاجة لتدريب من أجل تصحيح نقاط الضعف.

6-Sadeghi&pihie , 2012): “ Transformation Leadership and its predictive Effect on Leadership Effectiveness”

هدفت الدراسة إلى تحديد الدور المتوقع من القيادة في فاعلية القيادة في الجامعات الماليزية، باستخدام استبانة القيادة متعددة العوامل التي وضعها "باس وأفوليو 2000"، وطبقت على (298) قائداً أكاديمياً في ثلاث جامعات بحثية ماليزية، وأظهرت النتائج تطبيق مزيج من الأنماط القيادية في الجامعات الماليزية المبحوثة ومنها القيادة التحويلية وأن أبعاد الأنماط القيادية ومنها الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية تقدر ما نسبته 82% من التغير في فعالية القيادة في الجامعات الماليزية، وبالتالي أظهرت الدراسة أهمية القيادة التحويلية في زيادة فعالية القيادة الجامعية.

7-Livingston, 2010):”An investigation of transformational leadership in a virtual learning environment”.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة التحويلية في بيئة التعلم الافتراضية من وجهة نظر الطلبة، وقد تكونت عينة الدراسة من (107) طلبة في صفوف التعلم عن بعد في مساق إدارة الأعمال في كلية مجتمع بنجوب كاليفورنيا، واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل التي وضعها "باس وأفوليو 2000)

أداة للدراسة، حيث أظهرت النتائج أن طلبة إدارة الأعمال يتوقعون من أساتذتهم الافتراضيين أن يكونوا قادة تحويليين وليسوا قادة عاديين وسلبيين، وأظهرت كذلك أن الأساتذة الافتراضيين وعددهم (13) أستاذاً استوعبوا المطلوب منهم، ولكن ليس بالدرجة التي توقعها الطلبة من كونهم قادة تحويليين، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توقعات القيادة تعزى لمتغيرات الجنس، ومستوى الطلبة.

### المحور الثاني : الدراسات التي تناولت الأداء المؤسسي المتميز

**1- دراسة " شادية ، 2019" :** بعنوان " دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة: بنك الخرطوم 2012- 2017م"

التعرف على دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، وكذلك بيان أثر التدريب في تحقيق التميز المؤسسي، وأيضاً توضيح دور الإنتاجية في تحقيق التميز المؤسسي، من نتائج الدراسة: حرص المنظمة على الأخذ بأساليب الحديثة في تدريب العاملين ساهم في تحقيق التميز المؤسسي، ووجود جهة تقوم بتصميم البرامج التدريبية وإعداد وتنفيذ خطط وبرامج التدريب بالمنظمة ساهم في تحقيق التميز المؤسسي، أوصت الدراسة بتعزيز الحرص على الأخذ بأساليب حديثة للتدريب بما يناسب التميز المؤسسي، وضرورة زيادة اهتمام المنظمة بتحسين معينات العمل لضمان استمرارية العمل.

**2- دراسة "عبد العزيز، 2018م":** بعنوان " سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرة الريادية- دراسة ميدانية على المشاريع التنموية التابعة لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة".

هدفت الدراسة إلى: اختبار تأثير سمات القيادة الإدارية على القدرات الريادية في البنك الإسلامي للتنمية، وكذلك بيان أثر سمات القيادة الإدارية على التميز المؤسسي في البنك الإسلامي للتنمية، من نتائج الدراسة: توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد سمات القيادة الإدارية والقدرات الريادية، وكذلك وجود علاقات إيجابية بين أبعاد التميز المؤسسي، أوصت الدراسة بالاهتمام بالتميز المؤسسي لما له من دور في تحقيق قدرات ريادية في أعمال المنظمات مما يعمل على إكسابها ميزة تنافسية مستدامة.

### المحور الثالث : الدراسات التي تناولت تأثير القيادة الموقفية على الأداء المؤسسي للقطاع الصناعي

**1-دراسة المغربي 2021 :** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثيرأساليب القيادة الموقفية "التوجيهية، والتدريب ، والدعم ، والتفويض "على أداء المشاريع من حيث التكلفة والوقت والجودة في مؤسسات تصنيع الكيماويات الأردنية.

حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرات الفرعية للقيادة الموقفية وأبعاد أداء المشروع ، ويظهر أن ممارسات القيادة الموقفية تؤثر بشكل إيجابي على أداء المشروع ، وكان التأثير الأكبر هو الدعم والتدريب من الضروري تنفيذ ممارسات القيادة الموقفية في منظمات التصنيع الكيماوي ، لذلك فإن إدخال القيادة الموقفية مع الرؤية المهمة والأهداف ستؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي .

**2-دراسة العجمي 2021:**هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الموقفية في التغيير المنظومي ،والدور الوسيط للقدرات الإنتاجية والاستراتيجية لأداء المؤسسة في شركة البترول الوطنية الكويتية . وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر القيادة الموقفية بأبعادها "مهارات القيادة ،أساليب القيادة ،المشاركة في اتخاذ القرارات، التخطيط الموقفي "في التغيير المنظمي "الثقافة التنظيمية ،الهيكل التنظيمي ،الموارد البشرية ، التكنولوجيا "في شركة البترول الوطنية الكويتية ويوجد أثر للقيادة الموقفية بأبعادها تجاة مهارات القيادة وأساليب القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات ،ويوجد أثر للمهارات الاستراتيجية في التغيير المنظمي لشركة البترول الوطنية الكويتية .

### المحور الرابع : الدراسات التي تناولت مجال دعم قطاع الصناعات الغذائية .

**1-دراسة زينب لمعي عبدالمنعم 2018 :**بعنوان "تحليل الآثار الاقتصادية والبيئية الناتجة عن الصناعات الغذائية بقطاع اللحوم في مصر".

تعتبرالصناعات الغذائية إحدى دعائم القطاع الصناعي الهامة في مصر والتي تعالج موضوعاً هاماً وحيوياً يتعلق بحياة الإنسان وأمنه الغذائي، وقد تطورت صناعة الأغذية في السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً واحتلت هذه الصناعة درجة رئيسية ضمن موارد واقتصاديات الدولة ، وتتميز الصناعات الغذائية بأن مدخلاتها تشكل حصيلة الإنتاج الزراعي بشقيه النباتي والحيواني ومع أن كل صناعة من هذه الصناعات لها مدخلات متشابهة تشترك في خواصها العامة لإعطاء منتجات لها مواصفات محددة فإن لكل منها خصائصها الطبيعية والكيميائية على حد سواء ،حيث تساهم هذه الصناعات في تحسين الميزان

الغذائي للمواطنين وفي أنما المناطق بالإضافة إلى دورها كمورد من موارد النقد الأجنبي بما تصدره للبدان الخارجية.

وتناولت هذه الدراسة الآثار الاقتصادية والبيئية الناتجة عن الصناعات الغذائية بقطاع اللحوم وقد تم استخدام الأسلوب التحليلي القائم على المنهج الاستقرائي الذي يتم من خلال تجميع البيانات والمعلومات اللازمة عن البحث وتحليلها وقد تم تجميع البيانات من الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء ووزارة الزراعة قطاع الشؤون الاقتصادية عن الفترة من 2009-2016.

وقد أسفرت النتائج أن الصناعات الغذائية بقطاع اللحوم لها تأثير كبير في التنمية الاقتصادية نتيجة الصادرات والواردات ولها أيضا تأثير معنوي على التنمية الاقتصادية وقد تبين أن هناك علاقة طردية بينهم وبين النمو الاقتصادي ،لذا يجب أن تتولى الدولة اهتماماً كبيراً بقطاع الصناعات الغذائية بهدف رفع كفاءة الأداء الإنتاجي في الشركات وتنمية وتطوير الصناعات الغذائية في مصر، والتي توضع في أولويات برامج التحديث نظراً لما تتمتع به من ميزة نسبية وبالتالي فهي قادرة على المنافسة في الأسواق العالمية.

**2- دراسة طارق نعمان 2014:** يهدف البحث إلى دراسة ماهية نظم الإدارة البيئية ودراسة المعوقات البيئية التي تواجه الصادرات المصرية عند نفاذها للأسواق الخارجية ومنها الاتحاد الأوروبي والدول العربية ، والمعاونة في حماية البيئة من الأخطار من خلال نظم الإدارة البيئية، وأوضحت النتائج الأهمية البالغة لتحديث الصناعات المصرية لتلائم مع الاتجاهات وذلك لزيادة الصادرات المصرية ومواجهة التشدد وتلقى المشاكل التي تواجه المصدرين المصريين إلى الدول التي تطبق معايير الجودة البيئية وهو ما يؤكد صحة الفرض الأول لهذا البحث من أن هناك علاقة عكسية بين تشدد بعض الدول في تطبيق معايير الجودة وزيادة الصادرات المصرية ، كما اتضح من خلال البحث أهمية مطابقة الصناعات الغذائية المصرية لمعايير الجودة والمصدرين ،مع ضرورة الأخذ بعمليات التحسين المستمر للقدرة الفنية للمنتجين ،البيئية وتزويد الأعضاء بالمواصفات القياسية والشروط الصحية التي تضعها الدولة المستوردة عند استيراد السلع والمنتجات الغذائية وهو ما يؤكد صحة الفرض الثاني لهذا البحث من أن هناك علاقة عكسية بين رفض الدول الأجنبية للصادرات المصرية وبين حجم الصادرات المصرية.

**3- دراسة هبة أحمد إبراهيم 2010:** يهدف البحث إلى التعرف على الوضع الإنتاجي الراهن والمتغيرات الاقتصادية المؤثرة على استجابة المزارع نحو التوسع في المساحة ، ومحددات كفاءة الإنتاج وإلقاء الضوء على العلاقات الإحلالية بين عنصرى العمل ورأس المال الخاصة بمحصولى البطاطس والبطاطم فى مصر، وأسفرت النتائج عن استجابة المزارع للإنتاجية الفدانوية يعتبر انعكاسا للتقدم التكنولوجى فى زراعة محصولى البطاطس والبطاطم،ولذلك توصى الدراسة بضرورة تفعيل دور الإرشاد الزراعى والحملات القومية للنهوض بإنتاجية محصولى البطاطس والبطاطم،هناك تغير تكنولوجى فى إنتاج محصولى البطاطس والبطاطم على مستوى العروات الثلاث لذلك توصى الدراسة بالعمل على تشجيع الزراع على تبني أصناف عالية الإنتاجية من البطاطس والبطاطم.

**4- دراسة الصادق محمد سعيد 2008:** تهدف الدراسة إلى إثبات تطبيق نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة فى الصناعات الغذائية للخضر والفاكهة يؤدي إلى الحصول على منتجات غذائية آمنة صحياً وغير ضارة بالإنسان والبيئة وله عوائد اقتصادية تتمثل فى تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة الصادرات.

وأسفرت النتائج عن أهمية الصناعات الغذائية للخضر والفاكهة فى الاقتصاد القومى حيث نعتبر فرعاً أساسياً من فروع النشاط الصناعى فهى تلعب دوراً هاماً فى تحسين الميزان الغذائى للمواطنين وفى أنحاء المناطق الريفية وفى التقليل من حدة البطالة كما تسهم فى زيادة موارد الدولة من النقد الأجنبى بما تصدره للبلدان،وأيضا تزايد اهتمام المنظمات الدولية مثل منظمة الصحة العالمية ومنظمة الأغذية والزراعة والكوادكس لجنة دستورالأغذية ومنظمة التجارة العالمية بحماية المستهلك فأصدرت عدة اتفاقيات الجات واتفاقية المعايير الصحية والصحة النباتية واتفاقية الحواجز الفنية فى التجارة الدولية .

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة استخلص الباحثين الملاحظات والاستنتاجات العامة التالية:

**المدة الزمنية :** طبقت جميع الدراسات السابقة التي تناولتها الدراسة الحالية خلال الفترة الممتدة "2019-2008" مما يدل على الاهتمام الكبير بمتغيرات البحث.

**مكان التطبيق:** أجريت الدراسات السابقة فى العديد من الأماكن منها على المستوى المحلى ، ومنها على مستوى الدول العربية ،ومنها طبقت فى الدول الأجنبية .

**المجتمع والعينة :** تكون مجتمع الدراسة في غالبية الدراسات السابقة من العاملين في خطوط الإنتاج بالمؤسسات بكافة أنواعها، بينما عملت بعض الدراسات على جمع البيانات من خلال القيادات والمدراء وأصحاب المناصب الإدارية في تلك المؤسسات.

**المنهج:** استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي بشقة الميداني.

**أدوات الدراسة:** جميع الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

أوجه الاستفادة والاختلاف من الدراسات السابقة:

تضمن أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- اختيار المنهج البحثي المناسب لطبيعة الدراسة الحالية وهو المنهج الوصفي التحليلي والميداني، وبذلك اختلفت عن سابقتها في أداة جمع البيانات.

- تحديد المعالجات والأساليب الإحصائية المناسبة وكيفية تحليل البيانات واتفقت مع الدراسات السابقة .

- بناء وتدعيم الإطار النظري للدراسة الحالية واتفقت مع الدراسات السابقة .

#### موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

من خلال تحليل الباحثين للدراسات السابقة تبين أن هناك نقص واضح في الدراسات التي تناولت دور القيادة الموقفية في إدارة الأزمات وكذلك تطوير الأداء المؤسسي وتطوير ودعم الصناعات الغذائية في مصر بشكل كبير، الأمر الذي يبرر تناول الباحث لهذه البحث ، حيث لم تقم أي من الدراسات السابقة بتناول متغيري الدراسة مع بعضهما البعض على حد علم الباحثين والتي تمثلت في: المتغير المستقل: القيادة الموقفية، المتغير التابع: إدارة الأزمات وتطوير أداء المؤسسي للمؤسسات الصناعية الغذائية، وما يميزه البحث مدى أهمية القيادة الموقفية ودورها في إدارة الأزمات وتطوير أداء المؤسسات الصناعية الغذائية .



## الإجراءات المنهجية للبحث :

## أولاً : مشكلة البحث:

انطلاقاً من الدور الذي تلعبه الإدارة الموقفية في تنمية شخصية المرؤوسين إيجابياً، كان لا بد من الوقوف بطريقة علمية مدروسة على واقع هذه القيادة في الميدان الصناعي خصوصاً، كون القيادة الموقفية من الأنماط القيادية القادرة على تحفيز العاملين، واستثارة دافعيتهم، والارتقاء بمستوى الأداء لديهم، والميدان الصناعي المصرى بحاجة ماسة لمثل هذه القيادات، خصوصاً في ظل الأزمات العالمية الحالية ومدى تأثيرها على المستوى الداخلى، وتمحورت مشكلة الرسالة في الإجابة على السؤال التالى :

ما مدى انعكاس الإدارة الموقفية فى تطوير أداء قطاع الصناعات الغذائية فى مصر؟

## ثانياً: تساؤلات البحث:

ما تأثير الإدارة الموقفية في زيادة كفاية أداء الموظفين لدى القطاع الصناعي الغذائى المصرى وينبثق ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية :

1. ما دور الإدارة الموقفية في تطوير الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الغذائية في مصر؟
2. ما مفهوم الإدارة الموقفية وخصائصها؟
3. ما مكونات الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الغذائية؟
4. ما تأثير العلاقة بين الإدارة الموقفية ومكونات الأداء المؤسسي؟
5. ما العوامل التي تؤثر على فعالية تطبيق الإدارة الموقفية في قطاع الصناعات الغذائية؟
6. ما تأثير الإدارة الموقفية في زيادة كفاية أداء الموظفين لدى قطاع الصناعات الغذائية المصرى؟
7. ما تأثير الإدارة الموقفية في زيادة كفاية أداء الموظفين لدى قطاع الصناعات الغذائية المصرى الصناعي المصرى وينبثق ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية :

- ما تأثير النظرة الفردية في رفع كفاية الموظفين من خلال الكم المحدد لإنجاز المهام ؟

- ما تأثير التنشيط الفكري في رفع كفاية الموظفين من خلال تطبيق الإدارة الموقفية ؟

- ما تأثير التحفيز الملهم في رفع كفاية الموظفين لدى القطاع الصناعي المصرى ؟

- ما تأثير المثالية المؤثرة في رفع كفاية الموظفين لإنجاز المهام الخاصة بهم ؟

- ما دور الإدارة الموقفية فى تطوير أداء قطاع الصناعة ؟ الصناعات الغذائية فى مصر ؟

**ثالثاً: أهمية البحث:****الأهمية العلمية:**

- 1- إثراء المعرفة العلمية: يساهم هذا البحث في إثراء المعرفة العلمية حول دور الإدارة الموقفية في تطوير الأداء المؤسسي، خاصة في سياق قطاع الصناعات الغذائية.
- 2- اختبار النظريات العلمية: يختبر البحث صحة النظريات العلمية المتعلقة بالإدارة الموقفية وتأثيرها على الأداء المؤسسي، وتقدم أدلة تجريبية لدعم أو دحض هذه النظريات.
- 3- تطوير نظريات جديدة: تؤدي نتائج البحث إلى تطوير نظريات جديدة للإدارة الموقفية تتناسب احتياجات قطاع الصناعات الغذائية.
- 4- توسيع نطاق البحث العلمي: يشجع البحث على إجراء المزيد من البحوث حول دور الإدارة الموقفية في مختلف القطاعات.

**الأهمية العملية:**

- 1- تحسين الأداء المؤسسي: يقدم البحث توصيات عملية قابلة للتطبيق من قبل المؤسسات في قطاع الصناعات الغذائية لتحسين أدائها.
- 2- رفع كفاءة الإدارة: يساعد البحث الإدارة في فهم أفضل لاحتياجات الموظفين وتقديم الدعم المناسب لهم، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الإدارة.
- 3- زيادة الإنتاجية: تؤدي نتائج البحث إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات في قطاع الصناعات الغذائية.
- 4- خفض التكاليف: يساعد البحث في خفض تكاليف الإنتاج وتحسين الربحية في قطاع الصناعات الغذائية.
- 5- تطوير مهارات الموظفين: يساعد البحث في تطوير مهارات الموظفين وتحسين كفاءات

**الأهمية الاجتماعية:**

- 1- خلق فرص عمل: تساعد نتائج البحث في خلق فرص عمل جديدة في قطاع الصناعات الغذائية.
- 2- تحسين مستوى المعيشة: قد تؤدي زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات إلى تحسين مستوى معيشة العاملين في قطاع الصناعات الغذائية.

- 3-تحسين جودة المنتجات: تضمن الإدارة الموقفية تقديم منتجات غذائية عالية الجودة تلبي احتياجات المستهلكين.
- 4-تعزيز المسؤولية الاجتماعية: تشجع مبادئ الإدارة الموقفية على تبني ممارسات مسؤولة اجتماعياً من قبل الشركات في هذا القطاع.
- 5-حماية البيئة: يساعد البحث في تقليل التأثيرات البيئية السلبية لقطاع الصناعات الغذائية. بالإضافة إلى ذلك، يتمتع هذا البحث بأهمية خاصة في ضوء التحديات التي تواجهها الشركات في قطاع الصناعات الغذائية، مثل:
- 6-التغيرات السريعة في السوق: تتطلب هذه التغيرات من الشركات التكيف بسرعة وفعالية.
- 7-المنافسة الشديدة: تتطلب المنافسة الشديدة من الشركات تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة بأسعار مناسبة.
- 8-الوعي المتزايد للمستهلكين: يزداد وعي المستهلكين بقضايا مثل جودة المنتجات والمسؤولية الاجتماعية، مما يضع ضغطاً إضافياً على الشركات.
- لذلك فإن هذا البحث يأتي في الوقت المناسب لتقديم حلول عملية للتحديات التي تواجهها الشركات في قطاع الصناعات الغذائية، وبالتالي تكمن أهمية البحث في تحليل دور الإدارة الموقفية في تطوير الأداء الصناعي حيث تعتبر الإدارة الموقفية (أو القيادة الموقفية) نهجاً إدارياً يركز على تحسين الأداء من خلال توجيه الانتباه والتركيز على المبادئ والقيم وتحفيز الفريق لتحقيق الأهداف، يمكن القول إن الإدارة الموقفية تلعب دوراً حاسماً في تطوير الأداء الصناعي، من خلال توجيه الأهداف، وتحفيز الابتكار، وتعزيز روح الفريق، وتحسين اتخاذ القرارات، وتطوير المهارات، يمكن للإدارة الموقفية تعزيز الإنتاجية والكفاءة والجودة في العمليات الصناعية، وبالتالي تلعب دوراً حاسماً في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز تنافسيتها في سوق العمل، وتأتي الأهمية التي تتمتع بها الإدارة الموقفية في تطوير الأداء الصناعي من خلال التالي:
1. تحفيز الابتكار تشجع الإدارة الموقفية على تطوير ثقافة الابتكار والتفكير الإبداعي في المؤسسة، يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات، هذا يساعد في تحسين الأداء الصناعي وتعظيم الإنتاجية.

2. توجيه الأهداف حيث يساعد النهج الموقفي في توجيه الأهداف الصناعية ووضع رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة، يتم تحديد الأهداف الملموسة ووضع استراتيجيات لتحقيقها، هذا يجعل الفريق يعمل بتركيز وتنظيم ويسهم في تحسين الأداء العام.
3. تعزيز روح الفريق حيث يعتبر الجو العام في المؤسسة من عوامل تأثيرية هامة على الأداء الصناعي ليشجع الإدارة الموقفية على بناء ثقافة تعتمد على التعاون والتفاعل بين أعضاء الفريق، ويتم تحفيز المشاركة الفعالة وتعزيز روح العمل الجماعي والتعاون، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الصناعي.
4. تحسين اتخاذ القرارات: يعتبر اتخاذ القرارات السليمة وفقاً للمعلومات المتاحة أمراً حاسماً في تطوير الأداء الصناعي، تعزز الإدارة الموقفية القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة من خلال الاعتماد على المعطيات والمعلومات المتاحة وتحليلها بشكل منهجي، وتساهم هذه العملية في تحسين الأداء الصناعي وتقليل الأخطاء.
5. تطوير المهارات: يسعى النهج الموقفي إلى تطوير وتعزيز المهارات الفردية والجماعية لأعضاء الفريق يتم توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين لزيادة قدراتهم وتعزيز أدائهم، هذا يساعد في تحسين الأداء الصناعي وزيادة كفاءة العمل.

#### رابعاً: أهداف البحث:

- الهدف العام:** تحليل دور الإدارة الموقفية في تطوير الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الغذائية في مصر وتتبع منه الأهداف الفرعية التالية:
- 1- تحديد مفهوم الإدارة الموقفية وخصائصها.
  - 2- تحديد مكونات الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الغذائية.
  - 3- تحليل العلاقة بين الإدارة الموقفية ومكونات الأداء المؤسسي.
  - 4- تحديد العوامل التي تؤثر على فعالية تطبيق الإدارة الموقفية في قطاع الصناعات الغذائية.
  - 5- تقديم توصيات لتحسين تطبيق الإدارة الموقفية في قطاع الصناعات الغذائية.
  - 6- المساهمة في تطوير الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الغذائية في مصر.
  - 7- إثراء المعرفة العلمية حول دور الإدارة الموقفية في تطوير الأداء المؤسسي.
  - 8- تطوير مهارات الإدارة لدى العاملين في قطاع الصناعات الغذائية في مصر.

- 9- زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات في قطاع الصناعات الغذائية في مصر .
- 10- تعزيز التنافسية في هذا القطاع.
- 11- خلق فرص عمل جديدة.
- 12- تحسين مستوى معيشة العاملين في قطاع الصناعات الغذائية في مصر .
- 13- تعزيز الأمن الغذائي في مصر .

من خلال تحقيق هذه الأهداف، يأمل البحث في تقديم مساهمة قيمة في مجال الإدارة الموقفية وتطوير الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الغذائية في مصر، حيث تهدف دور الإدارة الموقفية في تطوير الأداء الصناعي إلى تحقيق تحسين شامل ومستدام في العمليات والنتائج، أيضاً دراسة القيادة التحويلية ودورها في رفع كفاءة أداء الموظفين، ويركز على تحقيق أهداف الإنتاجية الجودة والتميز التنافسي، بالإضافة إلى تعزيز التفاعل والتعاون وتحسين الأداء الشخصي لأعضاء الفريق، يتم تحقيق العديد من الأهداف من خلال دور الإدارة الموقفية في تطوير الأداء الصناعي من خلال التالي :

1. تحسين الإنتاجية: تهدف الإدارة الموقفية إلى تحقيق تحسين ملموس في الإنتاجية الصناعية، يتم ذلك من خلال تحسين العمليات والعمليات وتحسين تنظيم العمل وتعزيز كفاءة الموارد المستخدمة، هذا يساعد على زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف وتحسين جودة المنتجات والخدمات.
2. تحقيق التميز التنافسي: تسعى الإدارة الموقفية إلى تطوير القدرات والمهارات وتعزيز التفوق في العمليات الصناعية، من خلال توجيه الأهداف وتشجيع الابتكار وتحسين الجودة، يمكن للمؤسسة تحقيق تميز تنافسي وتفوق على المنافسين في السوق.
3. زيادة رضا العملاء: تركز الإدارة الموقفية على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء وزيادة رضاهم، يتم ذلك من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات وتقديم تجربة ممتازة للعملاء، يؤدي ذلك إلى زيادة الولاء للعملاء وتحقيق نتائج إيجابية فيما يتعلق بالمبيعات والمشاركة في السوق.
4. تعزيز التفاعل والتعاون: تسعى الإدارة الموقفية إلى تعزيز التفاعل والتعاون بين أفراد الفريق وأقسام المؤسسة، يتم تشجيع التواصل الفعال وتبادل المعرفة والخبرات وتعزيز العمل الجماعي، يساهم ذلك في تعزيز التنسيق والتكامل بين الأعضاء وتحسين أداء الفريق بشكل عام.

5. تحسين الأداء الشخصي: يهتم النهج الموقفي بتطوير قدرات ومهارات أفراد الفريق وتحسين أدائهم الشخصي، يشجع على التعلم المستمر والتدريب وتطوير القدرات الفردية، يؤدي ذلك إلى زيادة الالتزام والمشاركة والرضا الوظيفي للموظفين.

#### خامساً: مبررات البحث:

يوجد العديد من المبررات التي ساهمت في اختيار وتحديد عنوان الدراسة وهي :

- رغبة الباحثين في التوسع والتعمق بدراسة الإدارة والقيادة لاسيما القيادة الموقفية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي لدى المؤسسات الصناعية في مصر .
- القيادة الحكيمة وقدرتها على إدارة الأزمات وإحداث التنمية وتحسين الأداء المؤسسي الصناعي من ضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الصناعية المصرية .
- دور الإدارة الموقفية في دعم المؤسسات الصناعية .

#### سادساً : فروض البحث:

في إطار متغيرات البحث التي تم تحديدها من خلال الدراسة الاستطلاعية وانطلاقاً من مشكلة البحث، استطاع الباحث صياغة الفرض الرئيسي للبحث كالتالي:

**الفرض الرئيسي :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الموقفية، وتطوير الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الغذائية.

الفروض الفرعية

1. توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين مهارات القيادة وتطوير الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الغذائية ( تطوير الخدمات المقدمة - تطوير البيئة الداخلية- تطوير الأنظمة الداخلية- تطوير عملية الإنتاج في الصناعات الغذائية).

2. توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين أساليب القيادة وتطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات الغذائية ( تطوير الخدمات المقدمة - تطوير البيئة الداخلية- تطوير الأنظمة الداخلية- تطوير عملية الإنتاج في المؤسسات الغذائية).

3. توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات الغذائية (تطوير الخدمات المقدمة - تطوير البيئة الداخلية- تطوير الأنظمة الداخلية- تطوير عملية الإنتاج في المؤسسات الغذائية).

4. توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الموقفي وتطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات الغذائية. ( تطوير الخدمات المقدمة - تطوير البيئة الداخلية- تطوير الأنظمة الداخلية- تطوير عملية الإنتاج في المؤسسات الغذائية).

#### سابعاً: مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع هذا البحث في كافة العاملين بالقطاع الصناعي المصري في بيئة التشغيل وكيفية تطبيق طرق الإدارة الموقفية بين جميع العاملين ومدى الحوافز والرضاء المقدم لهم، حالة معرفة عدد مفردات المجتمع يمكن تحديد حجم العينة النهائية المناسبة لتمثيل المجتمع، المنهج الاستقرائي وذلك لإجراء الدراسة الميدانية على مجتمع وعينة البحث.

إن مجال الدراسة الحالية هي الشركات بقطاع الصناعات الغذائية في مصر والبالغ عددها (450) شركة وفقاً لإحصائيات غرفة الصناعات الغذائية لعام 2023 أما مجتمع الدراسة فيتكون من عدد من الشركات الغذائية في محافظة القليوبية وكذلك بعض المتخصصين في قطاع الصناعات الغذائية (مباشر وغير مباشر) طبقاً لتقرير غرفة الصناعات الغذائية المصرية لعام 2023.

#### ثامناً: منهج الدراسة :

استخدم الباحثين أحد الأساليب العلمية الأكثر انتشاراً في الأبحاث والدراسات حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بشقية التحليلي والميداني باعتبارها دراسة وصفية تحليلية، فقد سعت إلى وصف الإدارات بشكل عام والمصرية بشكل خاص والتعريف، وتم تحليل الوضع الحالي وصولاً إلى مقترحات لتطوير تطبيق الإدارة الموقفية في القطاع الصناعي المصري، للإلمام بموضوع الرسالة وتقديم تفصيلات عن أهم جوانبه وهذا باستخدام الأدوات والمراجع ودوريات والمناهج المقاربة بالإضافة إلى الاستعانة بكل من النظرية الواقعية الجديدة في العلاقات الدولية ورسائل علمية في دولة مصر وبناء على ذلك يتم استخدام أسلوبين في إعداد الدراسة وهما:

-**الأسلوب النظري** : الذي يعتمد على البيانات الثانوية من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة الموقفية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي لدعم الصناعة المصرية الغذائية.

-**الأسلوب الميداني**: من خلال جمع البيانات الأولية، ويأتي هذا الجزء لتغطية الجانب التطبيقي للدراسة، التي من خلالها تم الإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها، لتحقيق الأهداف التي شملتها، وكتابة النتائج والتوصيات.

### مجتمع وعينة الرسالة:

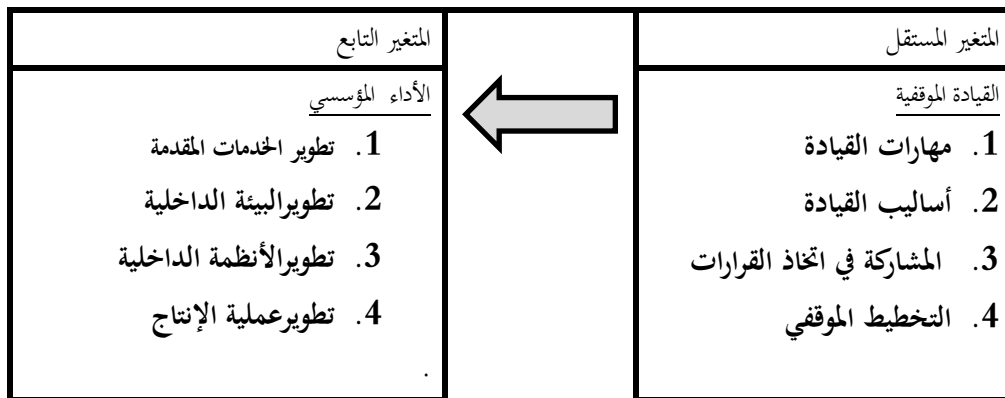
يتمثل مجتمع هذا البحث في كافة العاملين بالقطاع الصناعي المصري في بيئة التشغيل وكيفية تطبيق طرق الإدارة الموقفية بين جميع العاملين ومدى الحوافز والرضاء المقدم لهم، حالة معرفة عدد مفردات المجتمع يمكن تحديد حجم العينة النهائية المناسبة لتمثيل المجتمع، المنهج الاستقرائي وذلك لإجراء الدراسة الميدانية على مجتمع وعينة البحث .

### تاسعاً: متغيرات البحث

المتغير المستقل : القيادة الموقفية : مهارات القيادة -أساليب القيادة - المشاركة في اتخاذ القرارات - التخطيط الموقفي

المتغير التابع: الأداء المؤسسي :تطوير الخدمات المقدمة - تطوير البيئة الداخلية - تطوير الأنظمة الداخلية - تطوير عملية الإنتاج

شكل رقم ( 1 ) يوضح متغيرات البحث





**مجتمع وعينة البحث:** تكون مجتمع البحث من العاملين بوزارة الصناعة والتجارة وكذلك العاملين بالصناعات الغذائية وشركة قها للصناعات الغذائية بمختلف مستوياتهم الإدارية، حيث بلغ حجم المجتمع (275) فرداً، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (50) فرداً لتحقيق أهداف البحث.

**أداة البحث:** هناك عدة وسائل تستخدم في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وقد اعتمد الباحث في هذا البحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة، واشتملت الاستبانة على أسئلة عن البيانات الشخصية لعينة البحث كالمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. كما اشتملت على أربعة محاور رئيسية تمثل فرضيات الدراسة، وقد طلب من أفراد العينة أن يحددوا استجاباتهم عما تصفه كل عبارة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

### أساليب التحليل الإحصائي

اتبع الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تحليل ومعالجة البيانات عن طريق استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) وفق الأساليب التالية:

1. الجداول التكرارية والنسب المئوية.
2. الوسط الحسابي واختبار مربع كاي.
3. اختبار ألفا كرونباخ.

### ثبات وصدق أداة البحث

يستخدم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للحكم على دقة قياس مفاهيم البحث، أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة وموثوقية النتائج، وعند حساب معامل ألفا كرونباخ من أجل مجموعة من المتغيرات فيجب أن تكون قيمته أكبر من (0.6) حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات تأخذ قيمة المعامل الصفر، ويزيد ثبات البيانات كلما اتجهت قيمة المعامل نحو الواحد الصحيح، وفيما يلي اختبار ثبات البيانات.

## عينة البحث

يمكن تحديد حجم عينة عشوائية لمجتمع غير معلوم عدد أفراده أكبر من 10000 لدراسة "دور الإدارة الموقفية في تطوير الأداء المؤسسي بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية". وذلك وفقا للخطوات التالية:

1. تحديد مستوى الثقة:

● مستوى ثقة 95%:  $Z = 1.96$

● مستوى ثقة 99%:  $Z = 2.58$

2. تحديد هامش الخطأ:

● دراسات مشابهة: استخدم هامش الخطأ من دراسات مشابهة

● عدم وجود دراسات مشابهة: استخدم هامش خطأ 5% (0.05)

3. تحديد نسبة متوقعة في المجتمع:

● دراسات سابقة: استخدم نسبة من دراسات سابقة

● عدم وجود معلومات: استخدم نسبة 50% (0.5)

4. استخدام معادلة حجم العينة:

$$n = (Z^2 * P * Q) / E^2$$

حيث:

●  $n$ : حجم العينة

●  $Z$ : الدرجة المعيارية لمستوى الثقة

●  $P$ : النسبة المتوقعة في المجتمع

●  $Q$ : النسبة المكملة ( $P - 1$ )

●  $E$ : هامش الخطأ

5. تطبيق المعادلة:

● مستوى ثقة 95%

● هامش خطأ 5%

● نسبة متوقعة 50%

$$2^{0.05} / (0.5 * 0.5 * 2^{1.96}) = n$$

$$384.16 =$$

\*\*حجم العينة المطلوب: 275

فرد

عاشراً: حدود البحث

اقتصر هذا البحث على قطاع الصناعة المصرية ومدى تطبيق طرق الإدارة الموقفية في إدارة القطاع الصناعي الغذائي ومدى تحقيق النتائج الإيجابية من تطبيقها وتم اختيار قطاع الصناعة ليكون محلاً للبحث، ويهدف الباحثين إلى التعرف على دور الإدارة الموقفية في تحليل أداء قطاع الصناعات الغذائية وكذلك عملية التشغيل في تعزيز عملية الإدارة وتحسن أدائها وكذلك زيادة القدرة الإنتاجية .

**الحدود المكانية :** يتحدد الإطار المكاني للبحث على دولة مصر من خلال التطبيق على قطاع الصناعات الغذائية.

**الحدود الزمانية :** يركز البحث على الفترة الزمنية خلال عام 2024 وما بعدها.

**الحدود البشرية :** العاملين في قطاع الصناعات الغذائية في مصر .

محاور البحث

**المحور الأول :** الإطار النظري لمفهوم الإدارة الموقفية

**المحور الثاني :** قطاع الصناعات الغذائية في مصر

**المحور الثالث:** النتائج الميدانية

**المحور الأول :** الإطار النظري لمفهوم الإدارة الموقفية

أصبحت منظمات الأعمال اليوم سواء العامة أو الخاصة، الإنتاجية أو الخدمية، تواجه تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة الحاصلة في بيئتها، فأصبحت بحاجة إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلى نوع من الأفراد لديهم القدرة الفنية على إدارة الجهاز الإداري ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم ببطانة ودراية وكفاية وإخلاص، وأمام تلك التحديات أضحت القيادة الإدارية التقليدية بأساليبها وأنماطها عاجزة على جعل المنظمة قادرة على مواجهة شدة المنافسة، وتحقيق مستوى الأداء المرغوب فيه، الأمر الذي يحتم على المنظمات اليوم استخدام أساليب تتصف بالحيوية والمرونة لكي تستطيع أن

ترقى بنشاطاتها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها، ولتستطيع المنظمة التأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها، مما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي وتحسينه مقارنة بمنافسيها أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي، كان من الضروري عليها إيجاد نمط قيادي جديد يضمن لها تحسين أداءها بشكل مستمر ومواكبة جميع التغيرات التي تحصل بل أن تكون هي الريادية في إحداث هذا النوع من التغيير، وظهر لهذه الغايات عدة أنماط من القيادة منها نمط القيادة الموقفية كونها تمثل أحد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المنظمة، إذ تتميز القيادة الموقفية باتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات وتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية ولذلك فهي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وبهذا فهي تعد ركيزة أساسية على العديد من الجوانب أبرزها أداء المنظمة، ويعتبر الأداء من المفاهيم الواسعة الانتشار نظراً لما يكتسبه من أهمية في منظمات الأعمال، ويعتبر من أهم المواضيع التي تشغل بال المسيرين، فهو يعبر عن مدى نجاح أو فشل المنظمة في بيئة أعمالها باعتباره يمثل الدافع لوجودها، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية (السيد عليوة، 2001، ص 98)

إن القيادة تعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير على الجماعة ونشاط المنظمة، والتي تخلق التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة، ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، والتي أهم ما يميزها قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، وبالتالي فهي تمثل القدرة على التوفيق بين متطلبات المرؤوسين من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى، لذلك فإن القائد التحويلي هو القادر على تشخيص الموقف ومتطلباته وذلك من واقع اهتمامه بالعمل ومرؤوسيه أخذاً في الحسبان النضج الوظيفي لهم بما يمكنه من استخدام الأساليب الملائمة لهم.

تعتبر النظرية الموقفية من أحدث النظريات الإدارية وأفضلها، وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوك واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في المدير ليكون ناجحاً بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية الإدارة (حسب طبيعة الموقف)، وحسب هذه

النظرية يتوقف النمط الإداري على نوع القائد، ونوع الجماعة، طبيعة الموقف، ومن هنا فإن العامل المشترك بين المديرين ليس سمات معينة، ولكنها مقدرة المدير على إظهار معرفة أفضل أو كفاءة أكثر من غيره في مواقف معينة.

**نشأة النظرية الموقفية:** شهدت النظرية الموقفية لفريد فيدلر العديد من التغييرات الأساسية منذ ظهورها لأول مرة تحت مسمى دورة حياة القيادة كما قدمها هرشي ولا نشارد في عام 1969، وقد ظهرت مؤخراً كمجموعة من المبادئ التقريرية، وقد أعد نظرية القادة الموقفية في البداية كل من هيرشي وبلانشارد في عام 1969 تحت مسمى نظرية دورة الحياة في القيادة وتم تسميتها لاحقا في عام 1972 بمسمى نظرية القيادة الموقفية (أفوليو، بروس 2003، ص76).

تعود جذور هذه النظرية الموقفية لفريد فيدلر إلى الفكر القديم المرتبط بالحضارة السابقة مثل الحضارة الإغريقية والفرعونية والفينيقية والتي كانت تميز بين البشر باعتبار أنهم فئات وطبقات ومنهم طبقة القادة والعظماء، حيث اعتقد الإغريق أن السبب في الرخاء واستقرار المدن اليونانية في ذلك الوقت لا يرجع إلي القوانين والدساتير وحدها، بل يرجع إلي حكمة واضعيها الذين ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير مألوفة. **مؤسس النظرية الموقفية:** تم إنشاء هذه النظرية الموقفية في القرن العشرين سنة 1951 حتى عام 1967 علي يد فريد إدوار فيدلر وهو يكون أحد الباحثين المهمين في مجال علم النفس الصناعي التنظيمي، ويعتبر جوردن ألبورت من الرواد الأوائل الذين قاموا بوضع أسس لهذه النظرية والذي يطلق عليه عميد سيكولوجيه سمات الشخصية فقد كان ينظر إلي السمات باعتبارها خصائص متكاملة طبيعية لوصف الشخصية .

تسمي النظرية الموقفية لفريد فيدلر بهذا الاسم لأنها تعبر بصورة رئيسي علي هذا الموقف وتعتمد أيضا علي الموقف، ويسمح نظرية الأشخاص من عقل النمط الموقف لحل إذا هناك مشكلة من مشاكل العمل، وأيضا بالاستناد علي أي وضع من الظروف الموقف الذي يواجهه أي قائد، ويجب التعرف كذلك علي نظرية التعلم الاجتماعي .

**مفهوم القائد الموقفية:** يعرف القائد علي أنه الشخص الذي لديه سمات اتخاذ القرار والتخطيط المسابق والتحفيز والرقابة وكذلك التنظيم، والقدرة على تأثيري الآخرين وتحقيق الأهداف المطلوبة منه، فيمكننا تعريف القائد بأنه هو الشخص الذي يمكنك الوثوق به وقت الأزمات.

**مفهوم القيادة الموقفية:** القيادة الموقفية هي نهج قيادي يقوم فيه القائد بتكييف أسلوبه ليناسب بيئة العمل الحالية واحتياجات الفريق يعتمد هذا الأسلوب على قدرة القائد على التكيف مع متطلبات الفريق أو المنظمة ليكون قائداً أكثر فعالية ونجاحاً، وليس فقط على مهارات القائد الشخصية، يمكن أيضاً الإشارة إلى هذا النمط القيادي بإسم نظرية القيادة الموقفية، والتي تشجع القادة على تقييم أعضاء فريقهم وموازنة المتغيرات المتعددة في مكان عملهم.

أمثلة على النظرية الموقفية (السيد عليوة، 2001، ص64) :

- صنع القرار: هو أحد مهام القائد وتقوم على أساس قدرته في اتخاذ القرار المناسب والذي يؤثر بدوره سلباً أو ايجابياً في المنظمة العاملة وموظفيها.

- تقييم الأداء: تتطلب كافة المنظمات تقييم للأداء من أجل المزيد من التطور والوقوف عند أسباب المعوقات ومحاولة تقديم الحلول وتحقيق الأداء المتجانس مع الأهداف المرجوة، بالطريقة التي تقلل من إهدار الموارد.

- مواجهة الأزمة: تعتبر مواجهة الأزمة والقدرة على إدارتها من أهم مهام القائد في الصمود أمام العوائق والحوادث الغير متوقعة، فاتخاذ القرار السريع الذي يتعامل مع الأزمة بالدقة عالية ناتج عن الخبرة والكفاءة في العمل.

**متطلبات القيادة الموقفية :** هناك عدة مهارات قيادية يجب أن يتحلى بها القائمين على قيادة المنظمات العاملة طبقاً للمواقف المتنوعة التي تتعرض لها في بعض الأحيان والتي قد تتسبب في حدوث أزمات قد تؤثر بالسلب على هذه المنظمات.

- المهارات الإنسانية: هي مهارة ذاتية تعني أن يكون القائد ذو وعي بالآخرين للتأثير فيهم وتحفيزهم للعمل على تحسين الأداء بشكل مستمر.

- المهارات المرتبطة باتخاذ القرارات: يتخذ القائد القرارات وفقاً للمعلومات المتاحة المتعلقة بمشكلة أو أزمة ما قد طرأت عليه، فينبغي على القائد أن يتحلى بالقدرة على اتخاذ القرارات السليمة التي تساعد في تخطي الحالات الطارئة بأقل الخسائر.

- المهارات الفنية: وهي التي تساعد القائد في فهم أمور العمل في مجال تخصصه أو مجالات أخرى، وتتنوع وفقاً للمستوى الإداري، فنحن نحتاج إلي المهارات الفنية بشكل أكبر في المناصب الإداري الأدنى بينما نحتاجها بشكل أكبر في المناصب الإداري العالي.
- المهارات الفكرية: تتمثل المهارات الفكرية في قدرة القائد على النظر للأمور والمواقف الصعبة نظرة ثابتة، يمكن من خلالها تحديد المعطيات وتشخيصها وبالتالي تحديد النتائج المترتبة عليها، مما يساهم في إيجاد حلول للمشكلات وبالتالي اتخاذ القرارات الصائبة.

### العوامل الموقفية المؤثرة على فاعلية الإدارة

وهناك مجموعة من العوامل ومنها (Hong, Eunsook, Vol.15, 2014) :

- 1- عمر المدير وخبرته السابقة.
- 2- طبيعة المجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة.
- 3- الجو النفسي للعاملين.
- 4- الخصائص الشخصية للعاملين.
- 5- درجة التعاون بين المدير والعاملين.
- 6- حجم المؤسسة والعاملين فيها.

### أسس النظرية الموقفية

إن هذه النظرية تقوم على الأسس التالية (سماح محمود بدران، 2015، 114):

- ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة.
- إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
- إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.
- إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

- يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم، النظام الفرعي التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم، النظام الفرعي المؤسس أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة (فريد راغب النجار، 2005، 114).

إن النظرية الموقفية تعطي قدراً غيرالمحدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف، غير أنها تسهم بطريقة مباشرة أو غيرالمباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لتقديم الكثير من الاعتذارات أو المبررات وراء أي حالة من حالات الفشل، ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة.

### أهمية النظرية الموقفية

- 1- الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هنالك طريقة أو أسلوباً واحداً أمثل في الإدارة.
- 2- تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.
- 3- التزود بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملاءمة لظروف معينة.

### نماذج عن النظرية الموقفية

نموذج فيدلر: تنسب إلى فيدلر أول نظرية موقفية في القيادة بحيث تعتبر أول محاولة جادة لتطوير إطار نظري يأخذ في الاعتبار تفاعل بعض متغيرات الموقف وخصائص القائد وتتضمن هذه النظرية خطوتين (محمد العبودي 1984، ص54) :

- 1- تحديد وقياس سلوك القائد.
  - 2- إيجاد الموقف الذي يناسب أسلوب القائد الثابت.
- وقد أسهم فيدلر في تحليل مفهوم الموقف الإداري من خلال تحليله وتقييمه لمجموعة واسعة من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية ومن خلال دراساته وأبحاثه التي أجراها وامتدت من عام 1951 حتى عام 1967 وقد تركزت كل الجهود التي قام بها حول معرفة السمات التي تحدد مدى الصلاحية للقيادة ومدى تغير هذه السمات واختلافها تبعاً لتغير واختلاف الموقف الإداري وحول تحديد عناصر الموقف الإداري التي تؤثر في ملائمة أو عدم ملائمة النمط القيادي للموقف الإداري المستخدم فيه.

لذلك نجد أنه قد افترض أسلوبين في القيادة (سماح محمود بدران، 2015، 125)::

الأول: يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية.

الثاني: يهتم بأسلوب القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل.



أما العوامل الموقفية التي حددها فيدلر فهي ثلاثة:

- 1- طبيعة العلاقات بين الرئيس ومرؤوسيه (أي مدى ثقتهم وولائهم له).
  - 2- مدى السلطة والقوة الرسمية التي يتمتع بها القائد بحكم وظيفته.
  - 3- درجة هيكل العمل (أي مدى وضوح المهام ومدى روتينية هذه المهام التي يقوم بها مرؤوسيه).
- وبالتالي إن محصلة تفاعل المتغيرات الموقفية الثلاثة تؤدي إلى مواقف مختلفة تتدرج من موقف سهل ومفضل جداً إلى موقف صعب وغير مفضل جداً.
- نموذج المسار أو الهدف: تمثل هذه النظرية مدخلاً احتمالياً آخر للقيادة فبناء على هذه النظرية تكون مسؤولية القيادة هي زيادة حافزية المرؤوسين وبلوغ الأهداف الشخصية و التنظيمية.
- وتنسب إلى كل من هاوس وميتشل وجوهرها هو أن دور المدير هو مساعدة المرؤوس على ممارسة الأنشطة والمهام التنظيمية إلى عوائد ذات قيمة للفرد وبالتالي فدور المدير هو :

- 1- توضيح المسار الذي يمكن الفرد من تحقيق أهدافه الشخصية مثل زيادة الراتب والترقية.
- 2- زيادة العوائد التي يعتبرها الفرد قيمة وعلى المدير أن يوضح للعاملين كيف تقترن العوائد التنظيمية بأداء الفرد وإنجازه والقائد الفعال يساعد العاملين على القيام بما يؤدي إلى منحهم العوائد التي يعتبرونها قيمة أي أنه يحفز الفرد لتحقيق نتائج ذات قيمة للفرد وللمنظمة، وتقتصر هذه النظرية أربع أساليب قيادية (فريد راغب النجار، ، 2014، ص117):

- 1- الأسلوب الموجه: يركز على العمل وتوضيح الأهداف والمهام.
- 2- الأسلوب المساعد: تقديم النصح والإرشاد والإصغاء للعمال.
- 3- الأسلوب المشارك: بحيث يسعى القائد إلى الاستعانة بأفكار العاملين في اتخاذ قراراته.
- 4- أسلوب الإنجاز: أي وضع توقعات وأهداف أداء عالية وجعل العمل أكثر تحدياً للفرد ولكن قابلاً للإنجاز.

أما من حيث المتغيرات الموقفية فتتفرع النظرية نوعين من المتغيرات:

- 1- عوامل تتعلق بالسمات الشخصية للمرؤوسين كمركز السلطة والخبرة والمقدرة كما يملكها الفرد.
- 2- عوامل بيئية خارج سيطرة المرؤوسين.

نموذج هيرسي وبلانكارد: تم تطوير هذه النظرية في القيادة من قبل الكاتبين (هيرسي وبلانكارد) وحددت النظرية نضج واستعداد المرؤوس للمتغيرات الموقفية واقترحت أربعة أساليب قيادية وهي (محمود عبدالفتاح رضوان، 2012، ص87):

- 1-الإخبار يهتم بالعمل بدرجة كبيرة وبالعلاقات بدرجة منخفضة.
  - 2-الإقناع يهتم بكل من العمل والعلاقات بدرجة عالية.
  - 3-المشارك يهتم بالعلاقات بدرجة عالية وبالعامل بدرجة منخفضة.
  - 4-التفويض يهتم بالعمل وبالعلاقات بدرجة منخفضة.
- وتقترح النظرية أساليب القيادة الفعالة التي تتناسب المواقف التالية :
- أسلوب الأخبار يناسب الأفراد ذوي النضج والاستعدادات المنخفضة.
  - أسلوب الإقناع وهو أفضل في حالة الأفراد ذوي النضج من الدرجة المنخفضة إلى المتوسطة.
  - أما أسلوب المشاركة فهو الأنسب للأفراد ذوي الدرجة المتوسطة إلى العالية من النضج.
  - يعتبر أسلوب التفويض الأنسب للأفراد ذوي الدرجة العالية من النضج.
  - هكذا تقترح النظرية أنه كلما زاد مستوى نضج الأفراد لإنجاز العمل يتوجب على القائد إعطاء مزيد من الاهتمام للعلاقات والأفراد وتقليص اهتمامه بالتوجيه والعمل وإذا ما بلغ مستوى نضج الأفراد فوق المتوسط فيجب على القائد تقليص نمط سلوكه المهتم بالعمل والعلاقات على السواء.
  - نموذج مشاركة القيادة:تنسب هذه النظرية إلى كل من ( فروم و جاجو )وتركز على ضرورة قيام القائد بتحديد درجة مشاركة الأفراد التابعين له في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالجماعة وتقترح النظرية على القائد اتباع مجموعة قواعد محددة في تقرير نوع ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات التي يجب تشجيعها في المواقف المختلفة وأساليب القيادة المقترحة حسب هذه النظرية هي كالتالي ( فريد راغب النجار ، ، 2014، ص124):

- يقوم القائد باتخاذ القرار منفردا.
- يطلب القائد معلومات من أفراد الجماعة ولكنه يتخذ القرار بنفسه.
- يطلع القائد المجموعة على المشكلة بشكل منفرد ويطلب من كل فرد معلومات وتقييم الوضع ولا يجتمع الأفراد معا ويتخذ القائد القرار بنفسه.

- يجتمع القائد وأفراد الجماعة لمناقشة الوضع ولكن القائد يتخذ القرار.

- يجتمع القائد وأفراد الجماعة لمناقشة الأمر وتتخذ الجماعة القرار

### الانتقادات التي وجهت للنظرية الموقفية

لقد وجهت انتقادات إلى المدرسة الظرفية على أنها محاولة لتوجيه النظريات والأفكار الإدارية لكن الحقيقة الواضحة هي أن الإدارة الظرفية هي محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات والأفكار لتتلاءم مع طبيعة الحياة العلمية المتغيرة في منشآت الأعمال، فلقد أشار رواد هذه النظرية إلى أن الدلالة المنطقية للإدارة الموقفية تتمثل في أن كل المواقف تختلف عن بعضها بشكل منفرد ومتميز، وإذا كان هذا صحيح فإنه يعني أن الإدارة يمكن ممارستها فقط من خلال الأحكام الشخصية و بطريقة فردية، الأمر الذي يترتب عليه تجاهل المعرفة والمبادئ والأساليب التي أمكن التوصل إليها في المداخل السابقة في الفكر الإداري.

1. حظيت المدرسة ولا تزال تحظى اهتمام زائداً من قبل الباحثين والكتاب والتي تؤكد على أهمية المدخل التشخيصي في اتخاذ القرار أو حل المشكلات مهما كان مستوى المدير وطبيعة عمله يجب عليه تشخيص وتحليل المتغيرات واختيار الحل المناسب.

2. نبهت إلى أهم الأمور التي تؤثر على أداء المدير والمنظمة وبينت بعض علاقات التأثير والمتغيرات الأكثر تأثيراً على تصميم الهياكل التنظيمية وعمليات المنظمة وما أنسبها في ظل هذه المتغيرات.

3. قدمت النظرية قاعدة معرفية ثرية ورسنية من الأفكار والمفاهيم التي تتناول بصورة خاصة البيئة الخارجية والتفاعل بين البيئة والمنظمة وتأثير المتغيرات ولأبعاد البيئة على أداء المنظمات وكيفية تعامل المنظمة مع البيئة.

### تقييم المدرسة الموقفية

إن الفوائد التي تحققت هذه النظرية هي (علي السلمي 2012، 119):

1. الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هناك طريقة أو أسلوباً واحداً أمثل في الإدارة.

2. تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.

3. التزود بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملاءمة لظروف معينة.

### الافتراضات الأساسية لنظرية القيادة الموقفية

وفقاً لبيدفورد وجيهليرت واثومبسون وفيكشو فإنه يتم استخدام القيادة الموقفية علي نطاق واسع وتأسس علي افتراضات عدة في للقيادة منها (علي السلمي، 2012، 98):  
الفرض الأول : في أن القادة يستخدمون أنماط قيادية متعددة استناداً إلى سلوكيات، وعلاقات، واستعدادات مرؤوسيهـم.

تقترض النظرية الموقفية لفريد فيدلر أنه يتعين علي القائد موائمة سلوكه وأنماطه القيادية وفقاً لاحتياجات الأداء لدي الأفراد أو المجموعة وتؤكد علي أن القيادة الفعالة تعتمد علي المهم قيد التناول، ومهارات المجموعة، ودرجة دافعية أعضاء المجموعة.

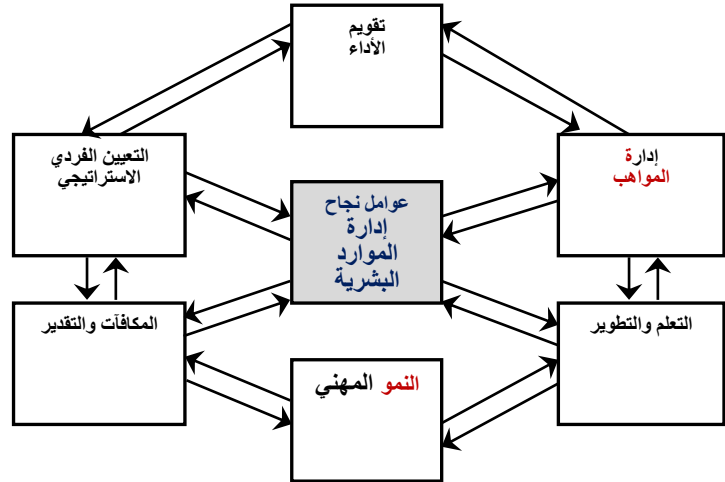
الفرض الثاني : فيمكن في أنه يتعين علي القادة قيادة المرؤوسين لمساعدتهم علي النمو كقادة وأخيراً فإنه مع زيادة كفاءة المرؤوسين في مهامهم لن يكونوا بحاجة إلي إشراف مستمر وتنمو مهاراتهم التنظيمية في ظل تأثيرات أقل من القائد.

### رواد نظرية القيادة الموقفية

تعتبر نظرية الرجل العظيم الأساس الأول ونقطة الانطلاق الأولى لنظريات القيادة التي ظهرت بعدها، فقد حظين باهتمام الكثير من العلماء الذين آمنوا بها ولعل من أبرزهم فرانسيس جالتون العالم الإنجليزي الذي قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية.

ومن روادها أيضاً العالم فردريك آدمز الذي أشار بأنه قام بدراسة الظروف القيادية لأربع عشرة أمة عبر فترات طويلة علي مر التاريخ خلص منها أن شخصية القائد الموروثة هي التي تصنع وتشكل الأمم طبقاً للقدرات القيادية التي يتسم بها.

شكل رقم ( 2 ) يوضح عوامل النجاح الهامة لإدارة الموارد البشرية



Source: Gumus, Sefer, et-al: "An Application in Human Resources Management for Meeting Differentiation and Innovativeness Requirements of Business: Talent Management", Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.99, 2013, P.796

هناك ثلاثة عوامل تحدد مدى توافق القائد مع الموقف، وهذه العوامل موضحة فيما يلي ومرتببة حسب أهميتها (محمد الصيرفي، 2009، 65):

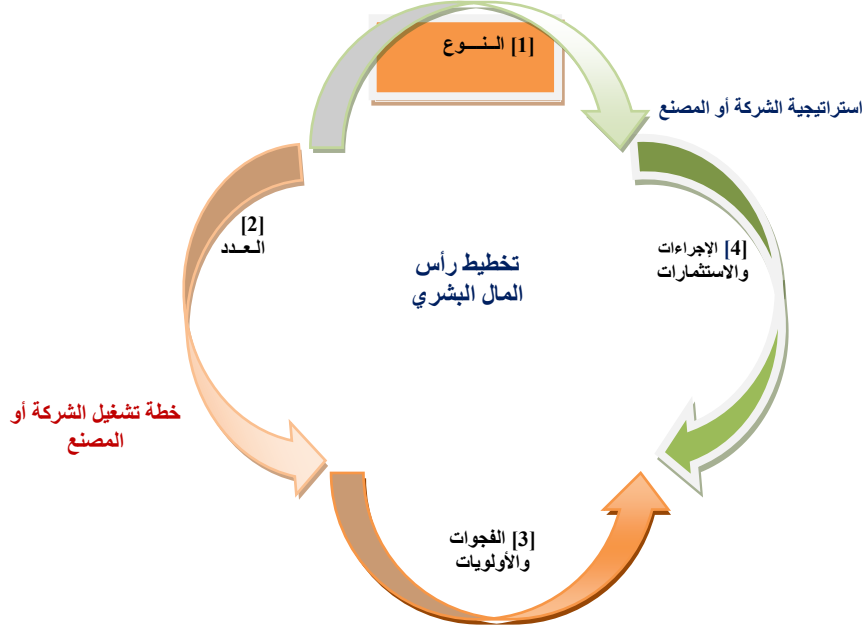
العلاقة بين القائد والمرؤوسين: مدى قبول أفراد المجموعة للقائد، وقدرتهم على العمل معا بشكل جيد، ومستوى ولائهم للقائد.

هيكل العمل: مدى وضوح تفاصيل المهام والأهداف المطلوبة وكيفية إنجازها.

سلطة القائد المستمدة من مركزه: قدرة القائد المباشرة على التأثير في أفراد المجموعة.

يكون القائد أكثر توافقاً مع الموقف عندما تكون العلاقة بين القائد وأفراد المجموعة جيدة، وعندما تكون المهام محددة ومنظمة للغاية، وعندما تكون سلطة القائد المستمدة من مركزه قوية في المقابل، يكون القائد أقل توافقاً مع الموقف عندما تكون علاقته بأفراد المجموعة ضعيفة، وعندما تكون المهام غير منظمة وغير واضحة، وعندما تكون سلطة القائد المستمدة من مركزه ضعيفة .

## شكل رقم (3) يوضح عمليات تخطيط رأس المال البشري



**مفهوم التميز المؤسسي** : هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنها من نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون وترضي الفئة المستهدفة وإصحاب المصلحة كافة في المؤسسة .

كما عرف التميز المؤسسي بأنه الخبرة المقدره من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة .

**أهمية التميز المؤسسي** : إن أهمية التميز المؤسسي تنبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي) ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات، ويمكن بيان أهمية التميز المؤسسي في المنظمات كما يلي (حسين محمد عبد الهادي، 2009، 73):

1. المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.

2. المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟

3. المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة.

4. المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة؟ والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

### أهداف إدارة التميز المؤسسي

تهدف إدارة التميز المؤسسي إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. الاهتمام بالعملاء والتركيز عليهم في جميع الأعمال.
2. التفوق في بيئة الأعمال المحيطة والعمل على المنافسة في السوق الدولي.
3. ثبات القيادة والهدف والعمل على تجديد الخطط والاستراتيجيات بشكل دوري.
4. السعي إلى التعليم والتطور والإبداع في العمل لتحسين وضع المؤسسة في السوق العالمي.
5. العمل على تنمية العاملين في المؤسسة ومشاركتهم في اتخاذ القرار.
6. تحقيق الناتج والعوائد لأصحاب المنفعة من إدارة وعاملين وعملاء وتنمية العلاقات واستثمارها في تطوير المنظمة.
7. الاهتمام بجودة الخدمة والميزة التنافسية لها من خلال الإدارة بالعمليات واستغلال وتفعيل مصادر القوة لدى المنظمة.

8. العمل على تطبيق معايير التميز في المؤسسات وإحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسة من خلال تحقيق التميز وإثراء روح المنافسة في المنظمة.

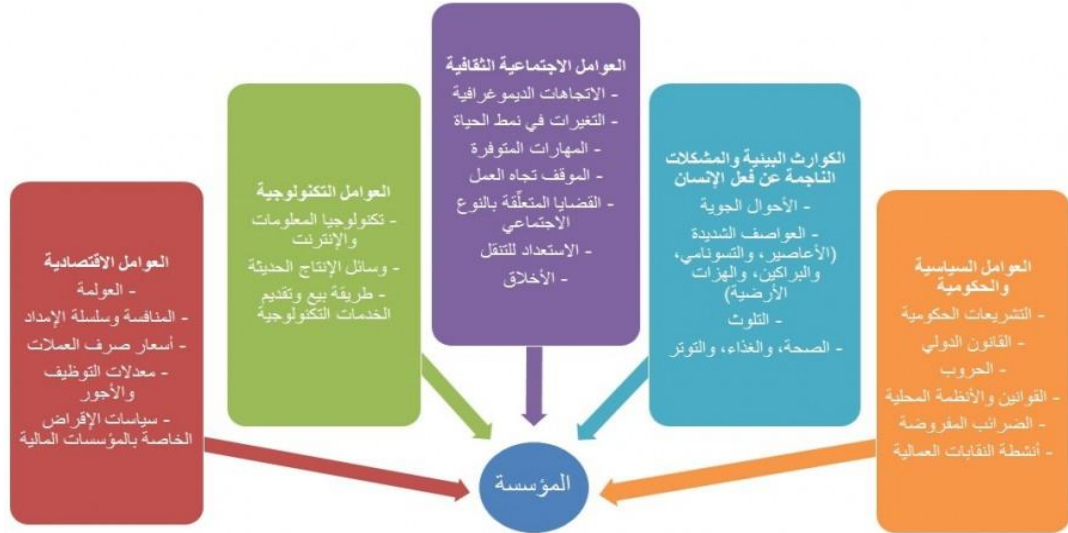
### متطلبات إدارة التميز المؤسسي

تتطلب إدارة التميز توفر المتطلبات والمقومات التالية (حسين محمد عبد الهادي، 2009، 77):

1. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد اتخاذ القرارات.

2. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتتصف هياكل إدارة التميز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصال والمعلومات.
3. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها، وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.
4. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
5. نظام متطور لإدارة الموارد بين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتمييزها وتوجيه أدائها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس وتعويض العاملين وفق نتائج الأداء.

#### شكل رقم (4) يوضح بيئة العمل الخارجية للمؤسسة



عوامل بيئة العمل الخارجية (حقوق النشر محفوظة لجامعة رايس، OpenStax، مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC-BY 4.0))



## المحور الثاني : قطاع الصناعات الغذائية في مصر

تعتبر الصناعات الغذائية إحدى دعائم القطاع الصناعي الهامة في مصر والتي تعالج موضوعاً هاماً وحيوياً يتعلق بحياة الإنسان وأمنه الغذائي، وقد تطورت صناعة الأغذية في السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً واحتلت هذه الصناعة درجة رئيسية ضمن موارد واقتصاديات الدولة، وتتميز الصناعات الغذائية بأن مدخلاتها تشكل حصة الإنتاج الزراعي بشقيه النباتي والحيواني ومع أن كل صناعة من هذه الصناعات لها مدخلات متشابهة تشترك في خواصها العامة لإعطاء منتجات لها مواصفات محددة فإن لكل منها خصائصها الطبيعية والكيميائية على حد سواء، حيث تساهم هذه الصناعات في تحسين الميزان الغذائي للمواطنين وفي إنماء المناطق بالإضافة إلى دورها كمورد من موارد تدفق النقد الأجنبي بما تصدره للدول الخارجية.

يعد قطاع الصناعات الغذائية من أهم القطاعات في مصر حيث أنه يلعب دوراً هاماً كبيراً في مجالات العلاقات الدولية بين الدول بعضها البعض في مجالات التصدير والاستيراد، وأصبح العديد من المنتجات الغذائية يتحكم في إنتاجها دول بعينها من خلالها فرض هيمنتها على الدول الأخرى والأمثلة عديدة كما توجد أنواع أخرى حديثة التصنيع جديدة الاكتشاف وأيضاً أظهرت العديد من الدول تفوقاً ملحوظاً في إنتاجها وبالتالي في توزيعها، ومن هنا حدث التنافس بين الدول العالم في مجال الإنتاج من حيث الزيادة والإنتاج وبالتالي إدخال أصناف جديدة ومصانع جديدة الاكتفاء الذاتي ومن ثم التصدير وإدخال أصناف جديدة ومصانع جديدة .

الإدارة الموقفية أو ما تعرف أيضاً بإدارة السلوك، تركز على فهم وتحليل سلوك الأفراد والمجموعات في محيط العمل، وتهدف إلى تحسين الإنتاجية والأداء ورفاهية الموظفين وتعزيز الثقة والتعاون في المنظمة، يمكن أن تكون للإدارة الموقفية دور مهم في دعم وتعزيز الصناعات الغذائية من خلال التالي :

1. تحفيز الموظفين: يمكن للإدارة الموقفية أن تساهم في تحفيز الموظفين في صناعة الأغذية عن طريق إنشاء بيئة عمل إيجابية وداعمة، حيث يمكن للإدارة أن تستخدم تقنيات مثل تعزيز الثقة وتحفيز التعاون وتقديم التغذية الراجعة الإيجابية لتعزيز رغبة الموظفين في العمل بجد وتحقيق النجاح في صناعة الأغذية.

2. تطوير المهارات: يمكن للإدارة الموقفية أن تساهم في تطوير مهارات العاملين في صناعة الأغذية من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المستمر، يمكنها أيضاً تشجيع الموظفين على تحسين مهاراتهم الشخصية والاحترافية من خلال توفير الموارد اللازمة والدعم.
  3. تعزيز الابتكار والإبداع: يمكن للإدارة الموقفية أن تعزز الابتكار والإبداع في صناعة الأغذية من خلال تشجيع التفكير الإبداعي وإنشاء بيئة تشجع على تبادل الأفكار والتعاون والتجارب الجديدة، ويمكنها تحفيز الموظفين على تجربة واقتراح حلول جديدة لتحسين العمليات وتطوير منتجات غذائية جديدة ومبتكرة.
  4. تعزيز الجودة والامتثال: يمكن للإدارة الموقفية أن تدعم صناعة الأغذية في تحقيق والحفاظ على معايير الجودة والامتثال، يمكنها تطبيق نهج إدارة الجودة الشاملة وتشجيع الموظفين على تبني ممارسات السلامة والنظافة الغذائية والامتثال للمعايير الصحية والقوانين المنظمة.
  5. تعزيز التواصل والتعاون: يمكن للإدارة الموقفية أن تساهم في تعزيز التواصل والتعاون في صناعة الأغذية، يمكنها تنظيم جلسات التفاعل والتبحث وورش العمل التي تعزز التواصل بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين أنفسهم، يمكنها أيضاً تشجيع إقامة فرق عمل متعددة التخصصات للتعاون في حل المشاكل وتحقيق الأهداف المشتركة في صناعة الأغذية.
- كما أن الإدارة الموقفية تعتمد على الفهم العميق للسلوك البشري وتطبيق الأساليب والأدوات اللازمة لتحليل وتحسين هذا السلوك في سياق العمل، فيما يلي بعض النقاط الأخرى التي يمكن أن تساهم في دعم الصناعات الغذائية من خلال التالي (حسين محمد عبد الهادي، 2009، 54) :
1. تحليل الاحتياجات وتصميم الوظائف: يمكن للإدارة الموقفية أن تلعب دوراً هاماً في تحليل احتياجات العمل وتصميم الوظائف في صناعة الأغذية، من خلال فهم متطلبات المهام والمهارات المطلوبة، يمكن أن تساعد في توجيه عملية التوظيف واختيار الموظفين المناسبين للوظائف ذات الصلة.
  2. تطوير ثقافة المنظمة: يمكن للإدارة الموقفية أن تساهم في تطوير ثقافة منظمة إيجابية في صناعة الأغذية، عن طريق تعزيز القيم والمبادئ الأخلاقية والتعاون والتفاعل الإيجابي بين الموظفين، يمكنها خلق بيئة عمل صحية ومثيرة للإلهام والتفاني في تحقيق الأهداف المشتركة.
  3. إدارة التغيير: في صناعة الأغذية التي تتأثر بالتغيرات السريعة في الطلب والتكنولوجيا والمتطلبات التشريعية، يمكن للإدارة الموقفية أن تلعب دوراً حاسماً في إدارة التغيير، من خلال توفير الدعم اللازم

وتعزيز القدرة على التكيف والمرونة لدى الموظفين، يمكنها مساعدة الصناعة في مواجهة التحديات والتغيرات بفاعلية.

4. تحسين العلاقات العملية: يمكن للإدارة الموقفية أن تعزز العلاقات العملية الإيجابية في صناعة الأغذية، عن طريق تعزيز التعاون وبناء الثقة بين الإدارة والموظفين وبين الفرق المختلفة، يمكنها تعزيز التواصل الفعال وتحقيق التناغم والتعاون في سبيل تحقيق أهداف الصناعة.

5. تطبيق استراتيجيات التحفيز: يمكن للإدارة الموقفية أن تستخدم استراتيجيات التحفيز الملائمة لزيادة الإنتاجية والأداء في صناعة الأغذية، من خلال تحديد المحفزات الملائمة، مثل الحوافز المادية والمعنوية، يمكنها تحفيز الموظفين على العمل بجد وتحقيق الأهداف المرجوة.

6. تحسين بيئة العمل وسلامة الغذاء: يمكن للإدارة الموقفية أن تولي اهتماماً خاصاً بتحسين بيئة العمل وسلامة الغذاء في صناعة الأغذية، يمكنها تطبيق ممارسات السلامة والنظافة الغذائية وضمان الامتثال للمعايير الصحية والقوانين المنظمة، مما يساهم في توفير منتجات غذائية آمنة وعالية الجودة.

7. تنمية قدرات القيادة: يمكن للإدارة الموقفية أن تركز على تنمية قدرات القيادة في صناعة الأغذية عن طريق توفير التدريب والتطوير المستمر للمدراء والمشرفين، يمكنها تعزيز المهارات القيادية المطلوبة للتعامل مع تحديات الصناعة وإدارة الفرق بفعالية.

كما يعد قطاع الصناعات الغذائية من أهم القطاعات الصناعية في مصر ويأتي في مقدمة التصنيف بين القطاعات الصناعية المصرية، حيث يساهم القطاع بنسبة 14% من إجمالي الصادرات غير البترولية مما يضعه في المرتبة الثالثة بين القطاعات الصناعية المختلفة، وهو من القطاعات التي تعتمد عليها مصر لزيادة القدرة التنافسية للمنتجات المصرية في الأسواق الدولية، ويتضح ذلك من خلال الزيادة الملحوظة في الطلب العالمي على الأسواق المصرية وزيادة اهتمام العديد من الدول باستيراد المنتجات الغذائية من مصر.

يمثل قطاع الصناعات الغذائية 14% من إجمالي صادرات مصر ويساهم بنسبة 24.5% من الناتج المحلي الإجمالي، علاوة على ذلك، فهو يستوعب 23.3% من القوى العاملة في البلاد، ويوفر حوالي 7 ملايين فرصة عمل وتتمثل رؤية القطاع في الدفع المستمر لمكانة القطاع الرائدة من خلال بناء سلاسل

قيمة تنافسية وشاملة للحفاظ على نمو السوق المحلي والأسواق التصديرية، حيث شوهد مؤخراً تحسن واضح في الصادرات وأنظمة الجودة بجانب تنوع واضح في أسواق التصدير .

تتمثل الأهداف الاستراتيجية للقطاع في تعظيم الاستفادة من المواد الخام المحلية، وزيادة البدائل لإحلال الواردات، وتحسين الإطار التنظيمي، والاستثمار في الموارد وكفاءة الطاقة، ودمج الشركات الصغيرة والمتوسطة في سلاسل القيمة، وتطوير موارد بشرية وقوى عاملة ماهرة وبيئة عمل آمنة، وتعزيز الابتكار وتحسين الجودة.

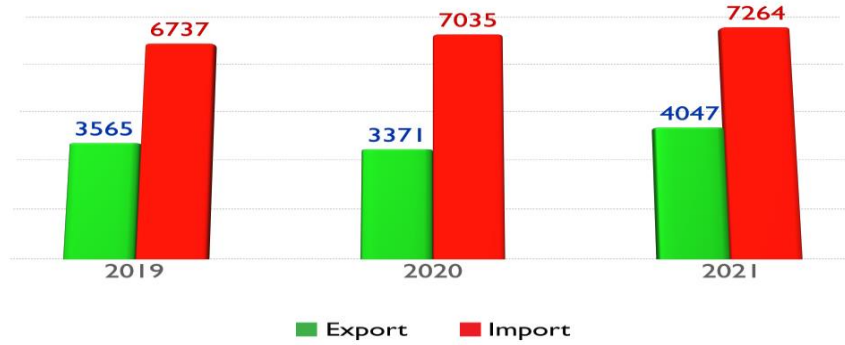
يتمتع قطاع الصناعات الغذائية بالعديد من العوامل المحفزة للتنمية، حيث أن القطاع قادر على تحقيق كامل عمليات الإنتاج محلياً بسبب المناخ، توافر المواد الخام الزراعية على مدار العام، والتكلفة المعقولة للعمالة مقارنة بدول حوض البحر الأبيض المتوسط، والعديد من اتفاقيات التجارة الحرة، وإنشاء الهيئة الوطنية لسلامة الغذاء (NFSA) في عام 2017.

يعد القطاع مصدر رئيسي لتوظيف النساء وفقاً لمنظمة العمل الدولية، بلغت مشاركة المرأة في قطاع الزراعة في عام 2015 نسبة 35% بينما كانت في قطاع تصنيع الأغذية 13-15%.

وفقاً<sup>(2)</sup> للبيانات المجلس التصديري للصناعات الغذائية، حققت صادرات مصر من الصناعات الغذائية زيادة خلال عام 2022 بنسبة 0.5%، بمقدار 22 مليون دولار، لتصل إلى 4.124 مليار دولار، وتمت الإشارة إلى أن أسواق التصدير الرئيسية هي الدول العربية بقيمة 2.067 مليار دولار تمثل 50% تقريباً من إجمالي الصادرات الغذائية، يليها "الاتحاد الأوروبي" بنسبة 20% من إجمالي الصادرات الغذائية، تليها "الدول الإفريقية غير العربية" تمثل حوالي 7.3% من إجمالي الصادرات، ثم "الولايات المتحدة الأمريكية" تمثل حوالي 6.7% من إجمالي الصادرات محققة معدل نمو بلغ 24% فيما تمثل باقي المجموعات الدولية 16% من إجمالي الصادرات محققة معدل نمو 6% مقارنة بصادرات عام 2021 .

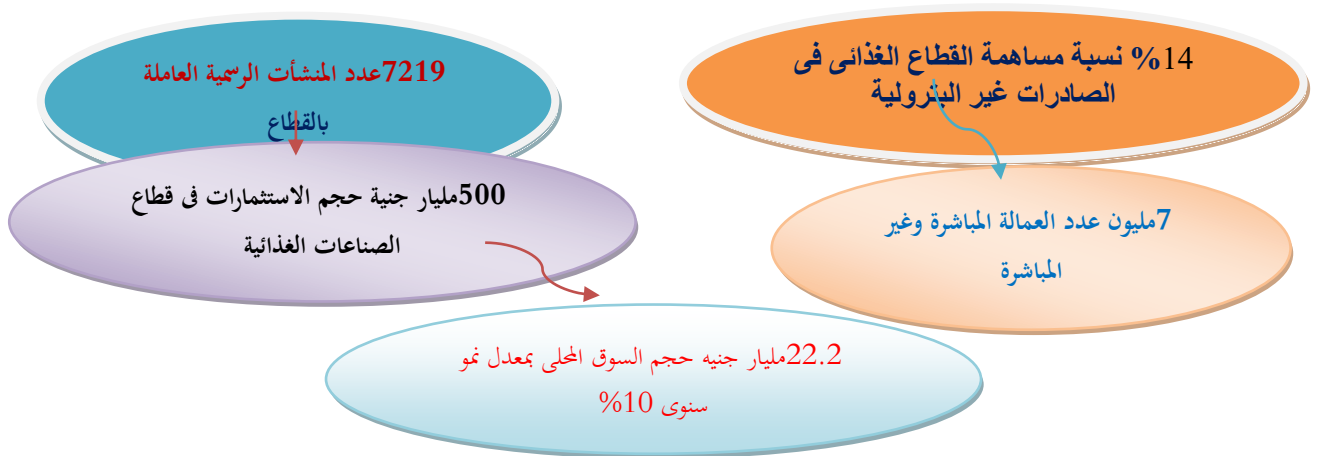
وتعتبر قدرة القطاع على توفير الأمن الغذائي المحلي ونمو الصادرات مؤشراً إيجابياً يوضح قدرات هذا القطاع الاستراتيجي ويدل على ثقة العالم المتزايدة بالمنتجات المصرية.

## شكل رقم ( 5 ) يوضح الصادرات والواردات المصرية القيمة بالمليون دولار



المصدر: بيانات جهاز التعبئة العامة والإحصاء

## شكل رقم ( 6 ) يوضح حجم القطاع الغذائي في مصر



إعداد الباحثين من خلال الاعتماد على بيانات جهاز التعبئة العامة والإحصاء المصرى

جدول رقم (5) الأهمية النسبية لقيمة الصادرات المصرية من المصنعات الزراعية خلال متوسط الفترتين (2011-2015) – (2017-2021) القيمة الف دولار

السلعة	الفترة الأولى	الفترة الثانية	معدل التغير %	الأهمية النسبية للفترة الأولى %	الأهمية النسبية للفترة الثانية %
الحضرة المحفوظة	120894.3	142410.6	17.8	41.1	34.4
الفاكهة المجهزة	77869.8	165486.8	112.5	26.5	40.0
عصير الفاكهة	71501	74795.5	4.6	24.3	18.1
عجينة (صلصة)	17734.9	11847.8	33.2-	6.0	2.9
عصير البرتقال	3690.9	10973.4	197.3	1.3	2.7
السلطة المجففة	1233.7	1304.6	5.7	0.4	0.3
مخلل الطماطم	534.1	281.2	47.3-	0.2	0.1
عصير المالح	302.3	6473.4	2041.1	0.1	1.6
عصير الجريب فروت	97.7	113.3	15.9	0.03	0.03
عصير العنب	63.3	70.3	11.1	0.02	0.02
عصير الطماطم	58.7	211	259.7	0.02	0.1
الاجمالي	293980.7	413967.9	40.8	100.0	100.0

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو)

كما يتضح أن معدل الزيادة في قيمة صادرات عصير الفاكهة خلال الفترة الثانية مقارنة بالفترة الأولى بلغ نحو 4.6%، حيث زادت قيمة صادراته من حوالي 71.5 مليون دولار خلال الفترة الأولى إلى حوالي 74.79 مليون دولار خلال الفترة الثانية، وفيما يتعلق بمنتجات المحاصيل المصنعة يتبين أن صلصة الطماطم انخفضت قيمة صادراتها خلال الفترة الثانية مقارنة بالفترة الأولى، حيث انخفضت من حوالي 17.7 مليون دولار للفترة الأولى إلى حوالي 11.8 مليون دولار للفترة الثانية بمعدل تغير بلغ نحو - 33.2%، في حين أن قيمة صادرات عصير البرتقال زادت خلال الفترة الثانية من الدراسة مقارنة بالفترة الأولى وذلك بمعدل تغير بلغ نحو 197.3%، حيث زادت من حوالي 3.69 مليون دولار خلال الفترة الأولى إلى حوالي 10.97 مليون دولار خلال الفترة الثانية .

جدول رقم (6) التوزيع الجغرافي ومعدل التغير لكمية الصادرات المصرية من الخضر المحفوظة خلال متوسط الفترتين (2011-2015) -  
(2017-2021) الكمية بالطن

الدول	الفترة الأولى	الفترة الثانية	معدل التغير %	الأهمية النسبية للفترة الأولى %	الأهمية النسبية للفترة الثانية %
السعودية	22434.3	20504.4	8.6-	25.7	18.5
إيطاليا	10255.5	8393.6	18.2-	11.8	7.6
أمريكا	8485.7	12940.0	52.5	9.7	11.7
الإمارات	7603.7	7703.4	1.3	8.7	7.0
الكويت	5067.5	5752.8	13.5	5.8	5.2
أسبانيا	3246.7	4601.6	41.7	3.7	4.2
فرنسا	3030.5	5398.0	78.1	3.5	4.9
الأردن	3018.0	5092.8	68.7	3.5	4.6
قطر	2702.6	973.2	64.0-	3.1	0.9
ليبيا	2370.0	3968.2	67.4	2.7	3.6
لبنان	2245.6	3734.4	66.3	2.6	3.4
إسرائيل	2148.3	3160.8	47.1	2.5	2.9
إجمالي الصادرات	87184.7	110813.0	27.1	100.0	100.0

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو)

تظهر نتائج حساب التوزيع الجغرافي لقيمة صادرات الخضر المصرية المحفوظة بالجدول أن قيمة تلك الصادرات في كل من السوق السعودي والإيطالي بلغت خلال الفترة الأولى من الدراسة حوالي 24.6، 17.6 مليون دولار تمثل نحو 20.4%، 14.6% على الترتيب من إجمالي قيمة صادرات الخضر المصرية المحفوظة، انخفضت تلك القيمة خلال الفترة الدراسية الثانية إلي حوالي 23.3، 12.1 مليون دولار بما يمثل نحو 16.4%، 8.5% على الترتيب من إجمالي قيمة صادرات الخضر المحفوظة خلال الفترة الثانية، بينما بلغت تلك القيمة خلال الفترة الأولى من الدراسة لكل من السوق الأمريكي والإماراتي والكويتي حوالي 12.3، 7.2، 6.4 مليون دولار تمثل نحو 10.2%، 6%، 5.3% على الترتيب من إجمالي قيمة الصادرات المصرية للخضر المحفوظة، ارتفعت تلك القيمة خلال الفترة الثانية لتصل إلي

نحو 17.3، 9.2، 7.2 مليون دولار بما يمثل نحو 12.2%، 6.4%، 5.1% على الترتيب وبمعدل تغير قدر بحوالي 40.4%، 27.3%، 11.9% لكل من تلك الأسواق علي التوالي من إجمالي قيمة صادرات الخضر المصرية المحفوظة.

#### الأهمية النسبية لمنتجات قطاع الصناعات الغذائية في مؤشرات الاقتصاد المصري

ارتفاع قيمة إنتاج الصناعات الغذائية من نحو 22.9 مليار دولار تمثل نحو 9.7% من قيمة الناتج المحلي الإجمالي والبالغ نحو 235.7 مليار دولار عام 2017 إلى نحو 96 مليار دولار تمثل نحو 23.8% من إجمالي قيمة الناتج المحلي الإجمالي والبالغ نحو 404.1 مليار دولار عام 2021، بمتوسط سنوي عام يقدر بنحو 33.8 مليار دولار تمثل نحو 10.2% من قيمة الناتج المحلي الإجمالي البالغ نحو 302.4 مليار دولار .

#### الأهمية النسبية لصادرات الصناعات الغذائية في الصادرات السلعية

إن قيمة صادرات الصناعات الغذائية المصرية تراوحت بين نحو 766 مليون دولار تمثل نحو 4.14% من قيمة الصادرات السلعية والبالغة نحو 18.5 مليار دولار عام 2018 إلى نحو 4.1 مليار دولار تمثل نحو 20.5% من قيمة الصادرات السلعية والبالغة نحو 20.1 مليار دولار عام 2021، بمتوسط عام يقدر بنحو 20.2 مليار دولار تمثل نحو 4.3% من متوسط قيمة الصادرات السلعية

جدول (7) تطور الأهمية النسبية لقيمة إنتاج الصناعات الغذائية من إجمالي قيمة الإنتاج المحلي والاهمية النسبية لقيمة صادراتها من قيمة الصادرات السلعية خلال الفترة (2017-2021) (بالمليون دولار)

السنوات	قيمة الناتج المحلي الإجمالي	قيمة الصناعات الغذائية	الناتج % من المحلي	قيمة الصادرات		% الصادرات الغذائية من الصادرات السلعية
				قيمة الصناعات الغذائية	قيمة الصادرات السلعية	
2017	235.7	22.9	9.7	768	18548	4.14
2018	249.7	24.5	9.8	766	18489	4.14
2019	303.1	30.9	10.2	829	20016	4.14
2020	363.1	37.4	10.3	797	19111	4.17
2021	404.1	96	23.8	4124	20100	20.52
المتوسط	302.4	33.8	10.2	1048	20211	4.28

المصدر: جمعت وحسبت من: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، نشرة الاحصاءات الصناعية، أعداد مختلفة.



الميزان الغذائي لأهم منتجات الصناعات الغذائية: يعد قطاع الصناعات الغذائية أحد أهم قطاعات الصناعات التحويلية الرئيسية الهامة التي بدورها تساهم في زيادة الإنتاج المحلي والدخل الزراعي والصناعي، بالإضافة إلى أنها حلقة الوصل بين القطاعين الزراعي والصناعي لإنتاج الغذاء في صورته النهائية، والتي تعكس كافة المتغيرات وخاصة الزيادات المتتالية في أسعار الطاقة وتخفيف سعر الصرف وتأثيراتها على الوضع الإنتاجي لأهم منتجات قطاع الصناعات الغذائية.

جدول (8) الأهمية النسبية للمبيعات الكلية والمحلية والصادرات وعدد العاملين ومتوسط أجورهم بشركة قها للصناعات الغذائية خلال الفترة (2019/18 – 2021/20) (القيمة: بالمليون جنيه)

المتغير	الشركة	2019/18	2020/19	2021/20	متوسط	%
المبيعات الكلية	قها للأغذية المحفوظة	115.7	90.3	67.4	91.1	0.17
	الشركة القابضة للصناعات الغذائية	66760	59917	60879	62519	100
المبيعات المحلية	قها للأغذية المحفوظة	61.4	72.5	51.2	61.7	0.09
	الشركة القابضة للصناعات الغذائية	66137	59380	60482	61999	100
الصادرات	قها للأغذية المحفوظة	54.3	17.7	16.2	29.4	8.72
	الشركة القابضة للصناعات الغذائية	622.5	536.3	396.7	518.5	100
عدد العاملين (عامل)	قها للأغذية المحفوظة	1030	1036	1019	1028	1.88
	الشركة القابضة للصناعات الغذائية	54653	52097	49729	52160	100
قيمة الأجور	قها للأغذية المحفوظة	40.8	46.2	45.9	44.3	1.06
	الشركة القابضة للصناعات الغذائية	3832	3952	3872	3885	100
متوسط أجر العامل (بالألف جنيه)	قها للأغذية المحفوظة	39.6	44.6	45	43	56.47
	الشركة القابضة للصناعات الغذائية	70	75.9	77.9	74.6	100

المصدر : جمعت وحسبت من وزارة التموين والتجارة الداخلية، الشركة القابضة للصناعات الغذائية، " الموازنة التقديرية للعام المالي 2022/2021" بيانات غير منشورة .

ويرى الباحثين أن من أهم المشكلات التي تواجه عمليات التصنيع الغذائي في مصر وخاصة شركة قها للصناعات الغذائية، يمكن حصرهم المشكلات التي تواجه الصناعات الغذائية في مصر والتي يمكن تصنيفها فيما يلي:

1- مشكلات فنية : تتمثل المشكلات الفنية في الآتي:

- تقادم خطوط الإنتاج بمعظم مصانع الإنتاج وخاصة بالقطاع العام
- وجود فجوة في خبرات المهندسين الفنيين

- استخدام أصناف غير التصنيعية
  - عدم انتظام التوريد عند التعاقد مع المزارعين
  - عدم الالتزام بالموصفات العالمية
  - 2- مشكلات اقتصادية وتسويقية: تتمثل المشكلات الاقتصادية والتسويقية في الآتي:
    - ارتفاع نسبة الطاقة العاطلة بالمصانع
    - ارتفاع تكلفة الإنتاج نتيجة ارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج
    - ارتفاع تكاليف النقل
    - تدهور البنية التحتية التسويقية الأساسية
  - 3- مشكلات هيكلية: تتمثل المشكلات الهيكلية في الآتي:
    - سيادة المصانع الصغيرة ومحدودية الإنتاج
    - التركيب السوقي الاحتكاري لأسواق المدخلات
    - سيادة المتاجر الصغيرة والأكشاك
  - 4- مشكلات تصديرية: تتمثل المشكلات التصديرية في الآتي:
    - مشاكل التصدير لوجود مشاكل في منطقة الخليج وعدم استكمال نظام سلامة الغذاء
    - ضيق القاعدة التصديرية وقصرها على عدد قليل من كبار المصدرين
    - عدم الالتزام بالموصفات العالمية للمنتج المصنع
- وبالتالي يأتي دور الإدارة الموقفية في تطوير قطاع التصنيع الغذائي في مصر يمكن أن يكون هاماً ومتعدد الجوانب ، حيث يعود ذلك إلى أن الإدارة الموقفية تهدف إلى تحقيق الفائدة الاجتماعية والاقتصادية من خلال استثمار أموال الوقف في المشاريع والمبادرات ذات الأهداف الخيرية، وفيما يلي بعض الأدوار التي يمكن أن تلعبها الإدارة الموقفية في تطوير قطاع التصنيع الغذائي في مصر من خلال التالي (حسين محمد عبد الهادي، 2009، 89):
1. تمويل المشاريع: يمكن للإدارة الموقفية توفير التمويل اللازم لإنشاء وتطوير المشاريع التصنيعية في قطاع الغذاء، يمكن أن يشمل ذلك تمويل شراء المعدات والآلات اللازمة، وتأسيس وتجهيز المصانع، وتدريب العمالة، وتمويل عمليات الإنتاج.

2. توفير الخبرات والمعرفة: يمكن أن تقدم الإدارة الموقفية الدعم والمشورة للمشاريع في مجالات الإدارة والتشغيل والتسويق، يمكنها أيضا توفير الخبرات والمعرفة في مجال التصنيع الغذائي من خلال توظيف أو استعانة بخبراء واستشاريين ذوي خبرة في هذا المجال.

3. تطوير البحث والابتكار: يمكن للإدارة الموقفية دعم البحث والابتكار في مجال التصنيع الغذائي، وذلك من خلال توفير التمويل للدراسات والأبحاث التكنولوجية والتطويرية، ويمكن أن تساهم النتائج التي تتوصل إليها هذه الأبحاث في تحسين جودة وكفاءة عمليات التصنيع وتطوير منتجات جديدة ومبتكرة.

4. تنمية الموارد البشرية: يمكن للإدارة الموقفية دعم تنمية الموارد البشرية في قطاع التصنيع الغذائي من خلال توفير التدريب والتطوير المهني للعاملين في هذا القطاع، كما تعزز الإدارة الموقفية المهارات والكفاءات الفنية والإدارية للعاملين، مما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات.

5. تعزيز الاستدامة: يمكن للإدارة الموقفية دعم مبادرات التصنيع الغذائي المستدامة، مثل تشجيع استخدام التكنولوجيا النظيفة والممارسات الصديقة للبيئة، حيث تساهم الإدارة الموقفية في تعزيز الاستدامة والحفاظ على الموارد الطبيعية، وذلك من خلال دعم المشاريع التي تهتم بالحفاظ على البيئة وتقليل النفايات واستخدام الموارد بكفاءة.

كما يرى الباحثين أن الإدارة الموقفية يمكنها تعزيز التعاون وبناء الثقة بين الإدارة والموظفين في صناعة الأغذية من خلال اتباع بعض الإجراءات والممارسات التالية:

1. التواصل الفعال: يعد التواصل الفعال أحد العوامل الرئيسية في بناء الثقة وتعزيز التعاون، كما ينبغي على الإدارة التفاعل مع الموظفين بشكل منظم، والاستماع إلى مخاوفهم واقتراحاتهم، وتوضيح الأهداف والتوجيهات بوضوح، حيث يمكن استخدام وسائل التواصل المختلفة مثل الاجتماعات الشخصية والبريد الإلكتروني والمنتديات الداخلية لتعزيز التواصل الفعال.
2. بناء الثقة: يعتبر بناء الثقة أساسياً لتعزيز التعاون في صناعة الأغذية، يمكن للإدارة بناء الثقة من خلال الالتزام بالكلمة المعطاة وتلبية الوعود، والتعامل بعدالة واحترام مع الموظفين، وتقديم الدعم والمساندة عند الحاجة، ويجب أن يكون للموظفين الثقة في أن الإدارة تهتم بمصلحتهم وتعمل على توفير بيئة عمل صحية ومستدامة.

3. تشجيع التعاون والعمل الجماعي: يمكن للإدارة تشجيع التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين من خلال إنشاء فرص للتعاون والتفاعل، على سبيل المثال يمكن تنظيم فرق عمل متعددة التخصصات للعمل على مشاريع مشتركة، يجب تشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة والخبرات وتقديم الدعم المتبادل لتحقيق الأهداف المشتركة.

4. تقديم التدريب والتطوير: يمكن للإدارة تعزيز التعاون وبناء الثقة من خلال تقديم فرص التدريب والتطوير للموظفين عن طريق توفير المهارات والمعرفة اللازمة، يمكن للموظفين أن يشعروا بدعم الإدارة ويكتسبوا الثقة في قدراتهم، ويمكن أيضاً تنظيم ورش عمل وجلسات تفاعلية لتعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين.

5. التعرف على الإنجازات وتقدير العمل: يجب أن يعترف الإدارة بالإنجازات والجهود المبذولة من قبل الموظفين، ويجب تقديرها وتكريمها، حيث يمكن تنظيم حفلات تكريمية أو تقديم شهادات تقدير للموظفين الذين يبرزون في أداء عملهم هذا يعزز روح الفريق ويشعر الموظفون بأن عملهم مهم ومحل تقدير.

6. إنشاء بيئة عمل إيجابية: يجب على الإدارة خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة تحت على التعاون، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية التي تشجع على التعاون والابتكار، وتقديم فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين العمليات، كما يجب أيضاً معالجة أي صراعات أو مشاكل بين الإدارة والموظفين بشكل فعال وعادل.

#### أهمية الإدارة الموقفية في تطوير الأداء المؤسسي الصناعي

يتمتع التطوير المؤسسي بأهمية كبيرة، وفيما يلي توضيح لأهميته في جوانب عدة ومنها ما يأتي (حسين محمد عبد الهادي، 2009، 118):

1- تحسين العمليات يسعى التطوير المؤسسي إلى تحديد العمليات التي تتطلب تغييراً داخل المؤسسة وتساعد هذه العملية صانعي القرار على التوصل إلى خطة إدارة تتضمن تحليل الاحتياجات الفردية والآثار التي يمكن أن تنتج عن التغييرات، وتعمل هذه الخطة أيضاً على تحليل تأثير التغييرات على القوى العاملة والتوصل إلى أفضل طريقة لنشر التغييرات في المؤسسة، يؤدي تحسين العمليات إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة، كما يؤدي تحسين العمليات إلى تعزيز الابتكار مما يؤدي إلى زيادة الربحية، حيث يسعى

التحسين إلى المساعدة في صياغة حلول قابلة للتطبيق للمشاكل التي تواجهها المؤسسة، والتوصل إلى الطريقة الأكثر كفاءة وفعالية لتطبيق الحلول.

2- تحسين الكفاءة يساعد التطوير المؤسسي المؤسسة على تحسين عملياتها وعروضها باستمرار من خلال المساعدة في اتخاذ خيارات استراتيجية في جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، مما يساعد على تحسين الكفاءة، والتوصل إلى نواتج أفضل بنفس المستويات أو حتى بمستويات منخفضة من المدخلات.

3- زيادة الربح يعمل التطوير المؤسسي على زيادة الربح من خلال زيادة الابتكار والإنتاجية، كما يعمل على تقليل التكاليف عن طريق تقليل معدل دوران الموظفين والتغيب عن العمل.

4- استكشاف فرص السوق تتطلب فرص السوق الجديدة تقييم الهيكل التنظيمي الحالي، والذي يسعى إلى تحليل ما إذا كان لدى المؤسسة هيكل مرن بما يكفي لاغتنام الفرص أم لا، ويساعد التطوير المؤسسي على تقييم ما إذا كانت هناك حاجة إلى موارد أكثر، كما يساعد التطوير المؤسسي أيضا على تحديد نقاط القوة والضعف في العمليات.

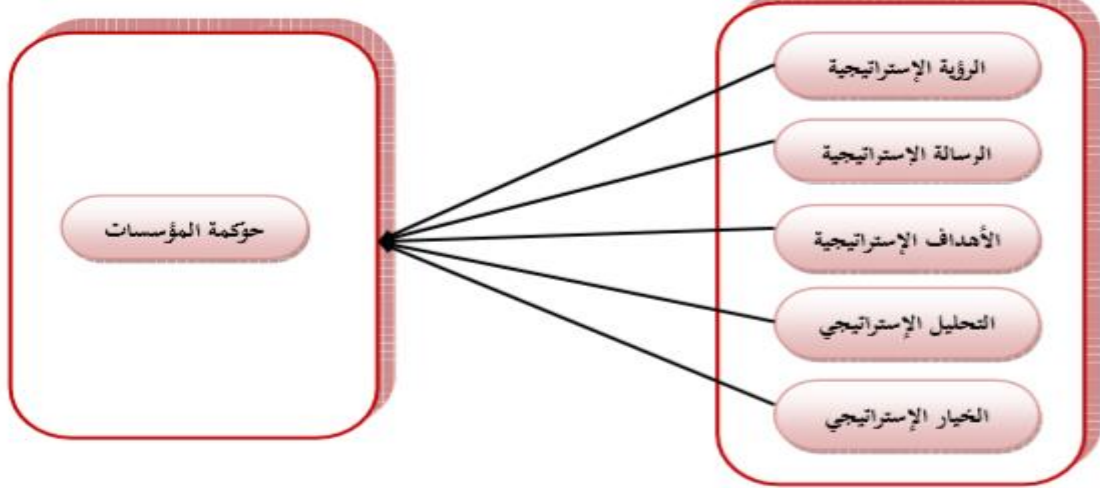
5- بناء القدرات تواجه المؤسسات تغيرات في الصناعة والسوق تجبرها على اعتماد عمليات التطوير المؤسسي، ومن الجدير بالذكر أن هذا يعمل على تزويد الموظفين بالخبرة التي تمكنهم من تلبية متطلبات السوق الجديدة، وبالتالي تعمل المؤسسة على تعزيز المهارات والكفاءات وتحسين العمل من خلال تدريب موظفيها، كما يتمثل أحد أهداف التطوير المؤسسي في تحقيق التوازن بين نقاط القوة والضعف في المؤسسة الأمر الذي يساعد في إعادة هيكلة توظيف الموارد، بما في ذلك رأس المال البشري، ويستخدم التطوير المؤسسي نهجا منظما على مستوى المؤسسة يعمل على تحسين فعالية الاستراتيجية المطبقة أيضا.

6- تطوير الموظفين يركز التطوير المؤسسي على زيادة التواصل للتأثير على الموظفين لإحداث التغييرات المطلوبة، وتجدر الإشارة إلى أن التغييرات المستمرة في الصناعة والسوق تستلزم تطوير الموظفين، لذلك تقوم المنظمات بتعزيز مهارات الموظفين بانتظام لتلبية متطلبات السوق المتطورة، ويتم تحقيق ذلك من خلال برامج التعلم والتدريب وتعزيز المهارات والكفاءة.

7- تحليل أساليب العمل يسعى التطوير المؤسسي إلى تحليل أساليب العمل من أجل تحقيق الكفاءة والدقة في العمل، حيث يساعد هذا على تحديد ما إذا كان هناك تداخل في الأشياء التي تقوم بها المنظمة

أم لا، أو إذا كانت هناك حاجة تستدعي المزيد من الموظفين لتولي مهمة لا يتم تقديمها بشكل جيد، يساعد التطوير المؤسسي أيضاً على وضع تدابير المراقبة الجودة المطلوبة لتحقيق معايير المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن المحللين يقومون بتطوير وتنفيذ خطط مفصلة حول كيفية تحسين أساليب المنظمة.

شكل رقم ( 8 ) استراتيجية حوكمة المؤسسات الصناعية



إعداد الباحثين

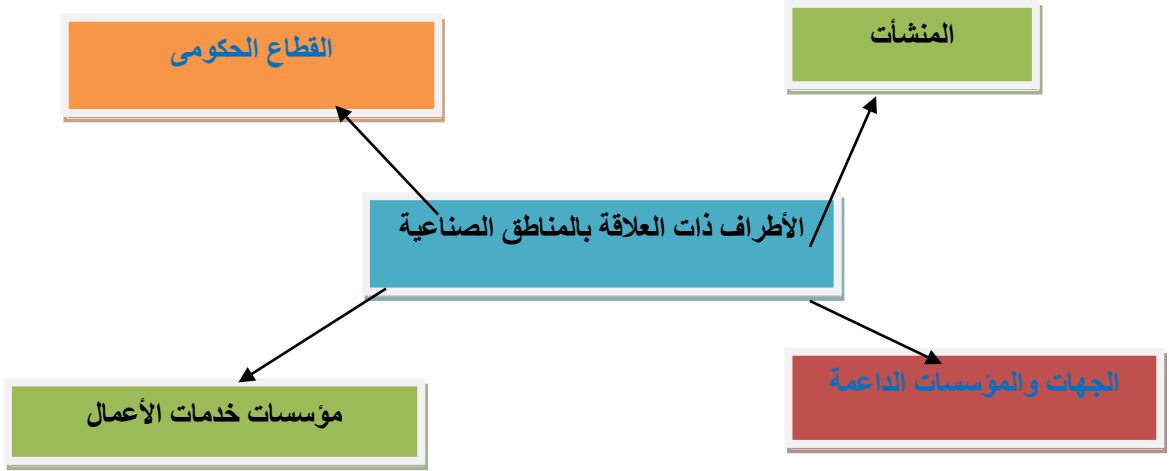
### استراتيجية الدولة المصرية لتطوير الصناعات الغذائية

يرى الباحثين أن تطبيق الإدارة الموقفية في تطوير الصناعات الغذائية في مصر يعتبر نهجاً استراتيجياً شاملاً يهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق النمو المستدام في هذا القطاع الحيوي، ويتطلب ذلك التزاماً قوياً من الحكومة والقطاع الخاص والمؤسسات البحثية وتعاوناً فعالاً بين جميع الأطراف المعنية ، وبالتالي تطوير الصناعات الغذائية في مصر من خلال تطبيق الإدارة الموقفية يكون له تأثير إيجابي كبير على الاقتصاد المصري وسوق العمل، حيث أن الإدارة الموقفية تركز على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على التحليل الشامل للواقع والتوقعات المستقبلية، وتهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق النمو المستدام، ومن أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمدها الدولة المصرية لتطوير الصناعات الغذائية باستخدام الإدارة الموقفية التالي :

1. تحليل السوق وتحديد الفرص: يتمثل الخطوة الأولى في تحليل السوق وتحديد الفرص المتاحة في صناعة الغذاء، بما في ذلك توقعات الطلب والتوجهات الاستهلاكية والتغيرات الديموغرافية، حيث يمكن

- استخدام البيانات والمعلومات المتاحة لتحديد المنتجات الغذائية ذات الطلب العالي والفرص الاستثمارية المحتملة.
2. تطوير البنية التحتية: تعتبر البنية التحتية القوية أمراً حاسماً لتعزيز الصناعات الغذائية، كما ينبغي الاستثمار في تحسين البنية التحتية المتعلقة بالمواصلات والتخزين والتبريد والتسويق وتوزيع المنتجات الغذائية، ويمكن أن تسهم تلك الجهود في تحسين كفاءة الإنتاج وجودة المنتجات وتوفير فرص جديدة للتصدير.
3. تعزيز البحث والتطوير: يجب على الحكومة المصرية تشجيع البحث والتطوير في مجال الصناعات الغذائية، يمكن توجيه التمويل والدعم للشركات والمؤسسات البحثية لتطوير تقنيات جديدة ومبتكرة، مثل تحسين عمليات الإنتاج وتطوير منتجات غذائية ذات قيمة مضافة عالية.
4. تشجيع الاستثمار: يجب أن توفر الحكومة المصرية بيئة استثمارية ملائمة لتشجيع الاستثمار في صناعة الغذاء، كما تشمل الإجراءات المشجعة توفير التسهيلات الضريبية والتشريعية، وتبسيط إجراءات الترخيص والتصاريح، وتوفير الدعم المالي والتمويل للمشاريع الواعدة.
5. تعزيز التسويق والتصدير: يمكن للحكومة المصرية تعزيز التسويق والتصدير للمنتجات الغذائية المصرية عن طريق توفير الدعم والترويج للمنتجات في الأسواق المحلية والعالمية، كذلك تنظيم حملات تسويقية مستهدفة لتعزيز الوعي بالمنتجات المصرية وجودتها وقيمتها الغذائية، كما يمكن توفير الدعم للشركات المصرية للمشاركة في المعارض والمؤتمرات الدولية للصناعة الغذائية.
6. تطوير المهارات والتدريب: يجب على الدولة المصرية الاستثمار في تطوير المهارات والتدريب في صناعة الغذاء، كذلك تنفيذ برامج تدريبية وتعليمية لتطوير كفاءة العمالة وتحسين المعرفة والمهارات الفنية في مجالات مثل التصنيع والتحكم في الجودة وسلامة الغذاء.
7. تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص: يمكن تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص في مصر لتعزيز صناعة الغذاء، حيث يمكن أن تتضمن هذه التعاونات شراكات استراتيجية في المشاريع والاستثمارات الكبرى وتبادل المعرفة والخبرات.

شكل (8) يوضح أهم الأطراف ذات العلاقة المتشابكة بالمناطق الصناعية



إعداد الباحثين

### أسس ونماذج تفعيل المناطق الصناعية

تأتى أسس تفعيل المناطق الصناعية والحررة لتفعيل مختلف أنشطة المناطق الصناعية وتسهيلها، يستلزم الاهتمام بكل من الحوافز والتنظيم والبنية التحتية وتتضح من خلال الأتى :

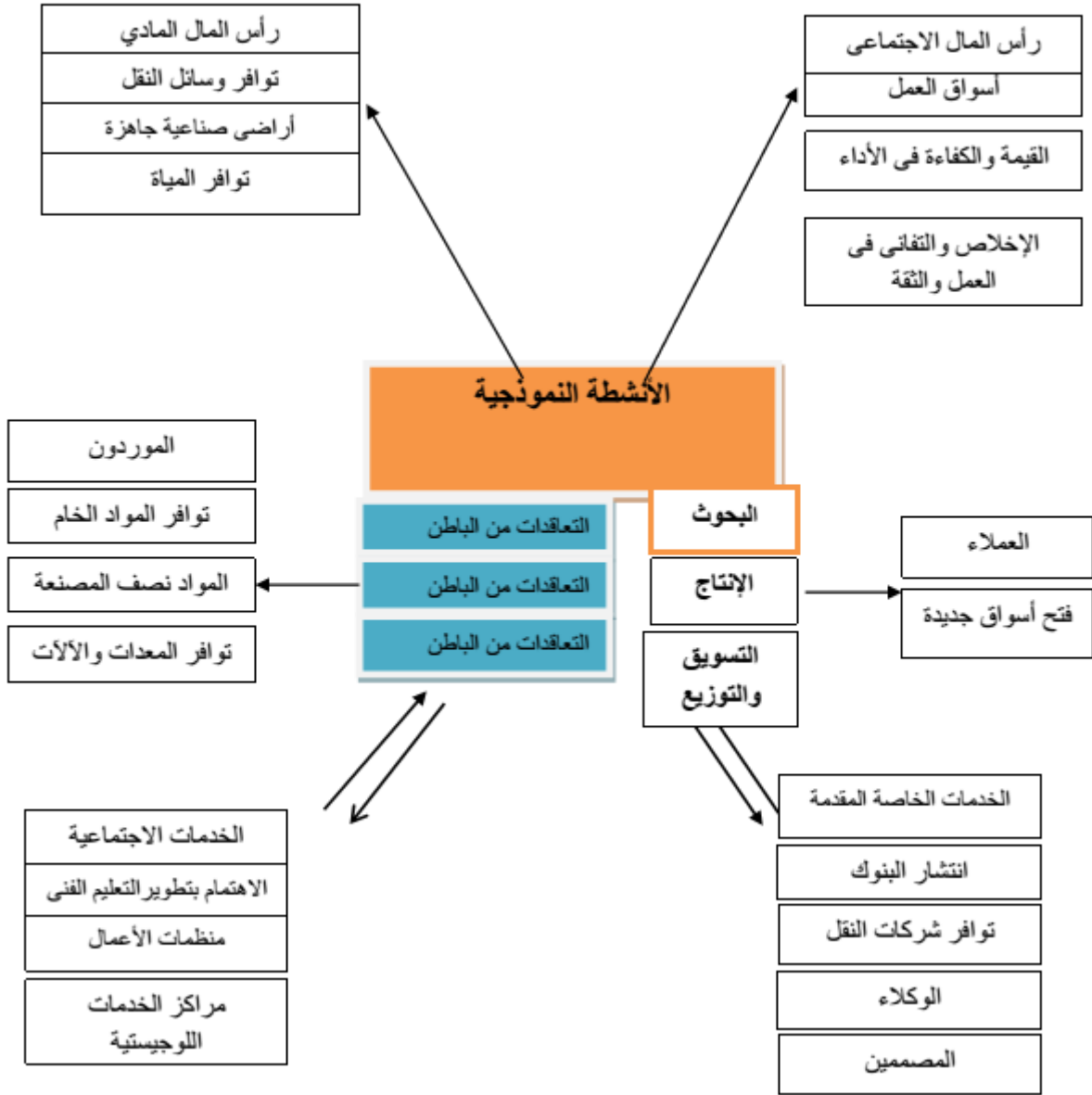
- الحوافز: تقديم حوافز مالية مباشرة للشركات أو الأفراد العاملين في المناطق الصناعية التي تسمح بتجميع أكبر عدد من الشركات ضمن منطقة جغرافية واحدة، والتي ستسهم في الارتفاع المستمر للنمو الاقتصادي فيها من خلال تقديم الإعفاءات الضريبية والجمركية، إعانات مالية .

- التنظيم: تحسين التنظيم والإدارة للفاعلين في المناطق الاقتصادية الخاصة وتسهيل الاستقلالية وخلق مكان جذاب للعيش وممارسة الأعمال التجارية "هيئة تنظيمية متخصصة ، إطار تنظيمي قائم على المعايير الدولية ، الشفافية التنظيمية والصلاحيات ، خدمة حكومية واحدة، مستلزمات " .

- إنشاء البنية التحتية: توفير الأساسية والخدمات للعمليات الصناعية والتجارية والسكنية، والاهتمام بالموهب من خلال تحسين مرافق تحسين نوعية الحياة (البنية التحتية لاتصالات عالية الجودة ومساحة المختبرات المتخصصة-الاستشارات في الموقع والتسويق والشبكات والبريد السريع وتوفير الخدمات أهمها المساحات الخضراء، مناطق المشاة ووسائل النقل العام المتكاملة.



شكل رقم (9) نموذج توضيحي للعلاقات الشبكية للمناطق الصناعية لتوطين الصناعة



الأهمية الاقتصادية للمناطق الصناعية: تأتي أهمية المناطق الصناعية بالنسبة لاقتصاديات الدول دور

هام في دعم التنمية الاقتصادية من خلال الأتي :

- رفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي .
- الاستغلال الأمثل والتشغيل الكامل لموارد الدولة .
- تحقيق التنمية الصناعية .
- جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية .

( الإدارة الموقفية وانعكاسها على تطوير أداء قطاع الصناعات الغذائية في مصر )

- تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة .
- خفض معدلات الفقر .
- خفض معدلات البطالة.
- التطوير التكنولوجي .
- زيادة الصادرات .
- ربط مناهج التعليم باحتياجات سوق العمل .

**أهمية المناطق بالنسبة للمنشآت :** تتمتع المنشآت التي تعمل ضمن تجمع صناعي بكفاءة و تنافسية أعلى مقارنة بغيرها من المنشآت خارج التجمع حيث يوفر التجمع الصناعي العديد من المزايا لهذه المنشآت ومنها :

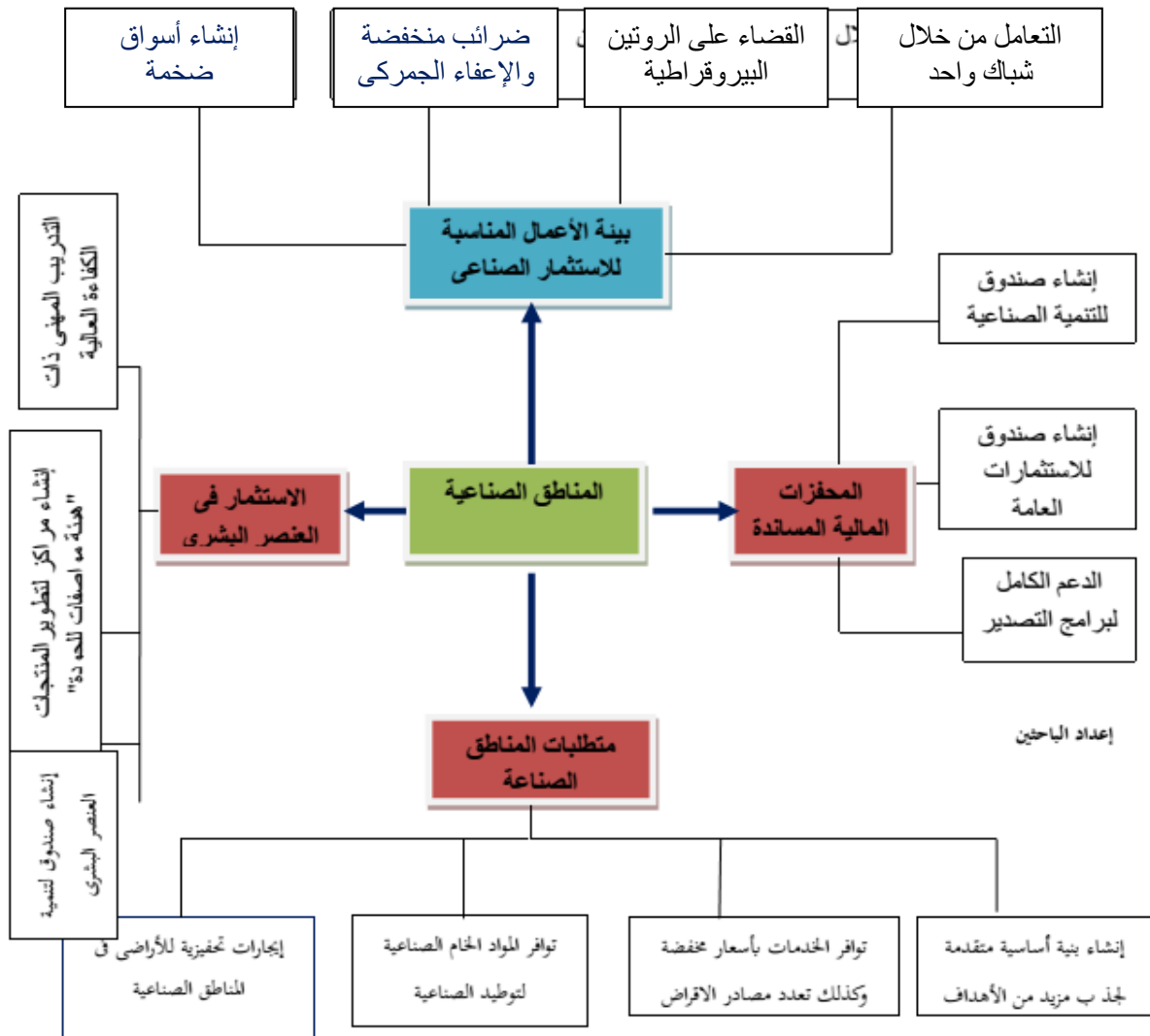
- توفير بيئة أعمال مناسبة .
- تقليل مخاطر الأعمال .
- خفض تكاليف الإنتاج وتكاليف المعاملات .
- تسهيل الحصول على مدخلات ومستلزمات الإنتاج .
- الحصول على الأسعار التفضيلية لشراء كميات كبيرة من مستلزمات الإنتاج .
- تنمية وتحفيز الطاقات الابتكارية .
- تسهيل الحصول على الخدمات الحكومية .
- توضيح الفرص الاستثمارية المتوفرة أمام رواد الأعمال .
- تخفيض تكاليف النقل الخاصة بنقل المدخلات والمواد الخام بين منشآت التجمع .
- تخفيض تكلفة المخزون .
- زيادة الحصة السوقية محلياً ودولياً .

**أثر المناطق الصناعية على تحسين مستوى معيشة المواطن :** تساعد المناطق الصناعية بشكل مباشر في تحسين مستوى معيشة المواطنين من خلال توفير مزيد من فرص العمل، وتوفير مصادر جديدة للدخل وبشكل غير مباشر من خلال تأثيرها الإيجابي على التنمية الاقتصادية، كما يوجد أثر كبير للتجمعات الصناعية على تخفيض معدلات الفقر خاصة إذا ما تركزت هذه التجمعات في المناطق الريفية، يضاف

لذلك الأثر الإيجابي للتجمعات الصناعية على دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة والتي تساهم بالنسبة الأكبر من تشغيل العمالة في العديد من الدول، وتكون المناطق الصناعية أكثر فائدة أيضاً إذا ما تركزت في القطاعات الصناعية كثيفة العمالة .

ويتضح وجود العديد من الآثار الإيجابية للمناطق الصناعية في الجوانب المتعلقة بمستوى معيشة المواطنين ويمكن رصدها في ثلاثة جوانب أساسية تتعلق بتتمية المنشآت وتطوير روابط الأعمال وتتمية الحوكمة المحلية والتي تنعكس جميعها بشكل مباشر على تحسين مستوى معيشة المواطنين .

شكل رقم (10) المحفزات الأساسية للمناطق الصناعية



( الإدارة الموقفية وانعكاسها على تطوير أداء قطاع الصناعات الغذائية في مصر )

**أهمية حوكمة المؤسسات الصناعية :** من الناحية الاقتصادية إن تطبيق الحوكمة الجيدة في شكل الإفصاح عن المعلومات المالية يمكن أن يعمل على تخفيض تكلفة رأس المال والمساعدة في جذب رؤوس الأموال، ومكافحة الفساد الذي يدرك كل فرد الآن مدى ما يمثله من إعاقة للنمو، وما لم يتمكن المستثمرون من الحصول على ما يضمن لهم عائداً على استثمارات فإن التمويل لن يتدفق إلى المؤسسة، وبدون التدفقات المالية لن يمكن تحقيق الإمكانيات الكاملة للنمو، وعليه فحوكمة المؤسسات تساعد على زيادة فرص التمويل.

أشار Winkler إلى أهمية حوكمة المؤسسات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في الأزمات المالية من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية بالأسواق، وكشف حالات التلاعب والفساد وسوء الإدارة، مما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة، وعليه العمل على تحقيق التقدم الاقتصادي، حيث تعمل حوكمة المؤسسات على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة المؤسسة، وتدعيم تنافسيتها بالأسواق مما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية تجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة مع الحرص على تدعيم استقرار الأسواق.

ويمكن تلخيص أهمية حوكمة المؤسسات من الناحية الاقتصادية في الآتي (محمود عبد الرؤوف، 2016):

1. تعمل على ضمان رفع الأداء المالي وتخصيص أموال المؤسسة .
2. ضمان وجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة إدارة المؤسسة أمام مساهميها .
3. وجود المراقبة المستقلة على المديرين والمحاسبين وصولاً إلى قوائم مالية على أسس ومبادئ محاسبية عالية الجودة.
4. وجود عملية تصويت نزيهة تضمن الإفصاح عن كل الحقائق.
5. تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وكسب ثقة الأطراف المختلفة بالسوق.
6. تجنب الانزلاق في مشاكل مالية ومحاسبية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المؤسسة.
7. تعتبر أداة فعالة في مواجهة الفساد المالي والإداري .
8. تساعد على جذب الاستثمارات.

أما من الناحية القانونية يهتم القانونيون بحوكمة المؤسسات لأنها تعمل على ضمان حقوق الأطراف المختلفة بالمؤسسة، إذ تضم هذه الأطراف: المساهمين، مجلس الإدارة، أصحاب المصالح، ولذا فالتشريعات المنظمة لعمل المؤسسات تعد العمود الفقري لأطر وآليات حوكمة المؤسسات، حيث تنظم القوانين والقرارات بشكل دقيق ومحدد العلاقة بين الأطراف المعنية في المؤسسة وفي الاقتصاد ككل، حيث تتداخل مبادئ الحوكمة بعدد من القوانين مثل: قانون الشركات، المنافسة، الضرائب (ياسر عوض عبد الرسول، 2011).

وفي هذا الصدد يشير Zingales إلى أن الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية في المؤسسة تمثل حجر الأساس في تنظيم العلاقات التعاقدية بينهم، بما يمكن أن يعمل على ضمان حقوق كل طرف منهم، وتأتي أهمية حوكمة المؤسسات من الناحية القانونية للتغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج من ممارسات سلبية تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القرارات، أو النظم الأساسية المنظمة للمؤسسة (أحمد أشرف عبد الحميد، 2002).

إذن فالإطار الأشمل للحوكمة يكون مرتبطاً ليس فقط بالنواحي القانونية، المالية، والمحاسبية للشركات ولكنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالنواحي الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية، ويمكن القول أنه إذا صلحت الشركة كمنهجية صلب الاقتصاد ككل وإذا فسدت فإن تأثيرها من الممكن أن يمتد ليضر عدد كبير من فئات الاقتصاد والمجتمع، بالإضافة إلى ما سبق، فإن للحوكمة أهمية بالنسبة للمساهمين والمسيرين وأصحاب المصالح الآخرين، فبالنسبة للمساهمين ومن جملة التأثيرات التي تحدث نتيجة لغياب الحوكمة وعدم تطبيقها بشكل جيد نذكر:

1. انتهاك حقوق صغار المساهمين.
2. هروب رؤوس الأموال.
3. ضعف المؤسسات القانونية.
4. زيادة نسبة التعاملات الشخصية.
5. عدم الاستقرار في الأسواق وظهور الأزمات.

### أهداف حوكمة المؤسسات الصناعية

تهدف الحوكمة إلى تحقيق عدد من الأهداف الرئيسية التالية (سامى محمد احمد غنيمى، 2013):

أ- الشفافية : تعتبر الشفافية من المفاهيم الحديثة والمتطورة فى الحوكمة والتي يجب على الإدارة الواعية الأخذ بها لما من أهمية على الشركة والأطراف المعنية بها وتعنى الشفافية الانفتاح والتخلى عن الغموض والسرية والتضليل وجعل كل شئ قابلاً للتحقق والرؤية السليمة .

ب - المساءلة : يحق للمساهمين مساءلة الإدارة التنفيذية عن أدائها وهذا حق يضمنه القانون وأنظمة الحوكمة لهم كما تضمن المساءلة مسئولية الإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة ومسئولية المجلس أمام المساهمين .

ج- المسئولية : تهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع القدرة بالمسئولية لدى شقى الإدارة ( مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ) وأن يتصرف كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بدرجة عالية من الأخلاق المهنية كما نقر المسئولية بالحقوق القانونية للمساهمين وتشجع التعاون بين الشركة والمساهمين فى أمور شتى منها الربح وتوفير فرص العمل وتحقيق الاستدامة الاقتصادية .

د - المساواة : المقصود بالمساواة هذا المساواة بين صغار المستثمرين وكبارهم كما يقصد بها المساواة بين المستثمرين المحليين والأجانب على حد سواء .

فعلى سبيل المثال فإن مالك السهم الواحد يملك الحقوق نفسها التى يمتلكها مالك المليون سهم كالتصويت والمشاركة فى الجمعية العمومية ومساءلة مجلس الإدارة وحصص من توزيع الأرباح .

وعلى ذلك تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركة ، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعاً مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة فى غير المصلحة العامة، بما يودى إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفئة وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة كما ان هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعه الأداء المالى، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبية الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة مراجعه من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ .

وتلعب حوكمة الشركات دوراً مهماً فى تحقيق مجموعه من الأهداف الفرعية الآتية (غربانى المعتمم بالله، 2000 ، 18):

- أ- حماية حقوق المساهمين : وذلك من خلال الاحتفاظ بسجلات لتثبت ملكيتهم بالأسهم والشفافيه بالمعلومات وتقديمها فى الوقت المناسب فضلا عن ضمان حقوق المساهم بما فى ذلك حق انتخاب اعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصة من الأرباح السنوية .
- ب- تحقيق العدالة : تعنى الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالشركة وبالشكل الذى يضمن تحقيق العدالة والمساواة بين المساهمين سواء كانوا داخل أو خارج الشركة .
- ج- حماية مصالح الأطراف المختلفه ذات العلاقة بالشركة: وهذا مايتطلب زرع روح الانتماء والولاء للمتعاملين مع الشركة وفى مقدمة ذلك العاملين بها .
- د- توفير المعلومات ودعم سلامه قنوات الاتصال : أن توفير المعلومات المفيدة ذات الحقائق المتمثله بالدقة والملائمة لجميع الأطراف ذات العلاقه بعمل الشركة كل ذلك يعكس سلامة وصحة التحكم المؤسسى فى الشركة فضلا عن سلامه أنظمة الرقابه الداخلية والخارجية وتطبيق القواعد والقوانين كلها تدعم حوكمة الشركات وبما ينعكس فى سلامه أداء الشركة .
- وتسعى حوكمة الشركات من خلال الأهداف إلى تحقيق مايلي( طارق نوير، 2003، 65):
- أ- تحسين أداء الشركات
- ب- وضع الأنظمة الكفيلة بمعالجة الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبوله مادياً وأدائياً وأخلاقياً.
- ج- وضع أنظمة الرقابة على إدارة الشركات وأعضاء مجلس إدارتها .
- د- وضع أنظمة لإدارة الشركة وفقا لهيكل يحدد توزيع كل الحقوق والمسئوليات فيما بين (المشاركين ) مجلس الإدارة والمساهمين .
- هـ- وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة لتحقيق أهدافها .

شكل رقم ( 11 ) يوضح التطبيق الجيد لحوكمة الشركات



المصدر : محمد طارق يوسف الافصاح والشفافية كأخذ مبادئ حوكمة الشركات ، مؤتمر شرم الشيخ مصر ، 2007  
 أهمية تطبيق الإدارة الموقفية : تطبيق الإدارة الموقفية في صناعة الأغذية له أهمية كبيرة ومتعددة ومنها  
 التالي ( عبد الستار عبد الحميد ، 2008 ) :

1. ضمان جودة وسلامة المنتجات الغذائية: يساعد النهج الموقفي في ضمان جودة وسلامة المنتجات الغذائية، ويتضمن ذلك وضع معايير صارمة للجودة والسلامة وممارسة مراقبة دقيقة للمواد الخام وعمليات الإنتاج والتعبئة والتغليف، حيث تساهم الإدارة الموقفية في تحقيق تتبع المنتجات عبر سلسلة التوريد والتحقق من سلامتها وتوفير منتجات غذائية آمنة للمستهلكين.
2. زيادة الكفاءة وتحسين العمليات: يساعد النهج الموقفي في تحسين كفاءة العمليات في صناعة الأغذية يتضمن ذلك تحليل العمليات وتحديد المشاكل وتطبيق تحسينات مستمرة من خلال تطبيق أساليب الإدارة الموقفية مثل إدارة الجودة الشاملة وإدارة العمليات، يمكن تحقيق تحسينات في الإنتاجية وتقليل الهدر وتحسين استخدام الموارد.
3. تعزيز التحكم في العمليات: يساعد النهج الموقفي في تعزيز التحكم في العمليات الغذائية، ويتضمن ذلك تحديد المخاطر وتطبيق إجراءات الرقابة والمراقبة لضمان التوافق مع المعايير واللوائح الصحية والبيئية، حيث يساهم التحكم الفعال في العمليات في تقليل حدوث الأخطاء والمشاكل وضمان استمرارية الإنتاج.



4. تعزيز الابتكار وتطوير المنتجات: يساعد النهج الموقفي في تعزيز الابتكار وتطوير المنتجات الغذائية من خلال تحليل احتياجات السوق وتوجيهات العملاء ومراقبة التوجهات الصحية والغذائية، يمكن تطوير منتجات غذائية جديدة وتحسين الصفات وتنوع الخيارات المتاحة للمستهلكين.

5. تحسين سلسلة التوريد: يمكن للإدارة الموقفية أن تساهم في تحسين سلسلة التوريد في صناعة الأغذية، كما يتضمن ذلك تقييم واختيار الموردين وتطبيق معايير الجودة والسلامة على مستوى سلسلة التوريد بأكملها، كما يمكن استخدام أدوات إدارة المخاطر الموقفية لتحديد وإدارة المخاطر في سلسلة التوريد وضمان استدامتها.

وبالتالي يرى الباحثين أنه لا بد من وجود رؤية مصر في تطبيق الإدارة الموقفية في دعم وتطوير الصناعات الغذائية تتمحور حول تعزيز الاستدامة والتنمية في هذا القطاع الحيوي، حيث تعد الصناعات الغذائية من أهم القطاعات الاقتصادية في مصر، وتلعب دوراً حاسماً في توفير فرص العمل وتلبية احتياجات السكان، وتتضمن رؤية مصر في تطبيق الإدارة الموقفية في دعم وتطوير الصناعات الغذائية عدة جوانب منها الآتي:

1. تعزيز الإنتاجية: يهدف النظام الإداري الموقفي إلى تحسين كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية في الصناعات الغذائية، حيث يتطلب ذلك تطوير وتبني أساليب إدارية مبتكرة واستخدام تكنولوجيا متقدمة لتحسين العمليات وزيادة الإنتاجية بشكل مستدام.

2. تنمية المهارات والتدريب: يجب تعزيز قدرات العمال والمديرين في الصناعات الغذائية من خلال توفير برامج تدريبية وتطويرية، حيث ينبغي توفير التدريب على أحدث التقنيات والممارسات الإدارية الموقفية لتعزيز الكفاءة وتطوير المهارات اللازمة لتحقيق التميز في هذا القطاع.

3. تعزيز الابتكار والبحث والتطوير: يجب تشجيع الابتكار في صناعة الأغذية من خلال دعم البحث والتطوير وتوفير البيئة المناسبة للابتكار وتطبيق التكنولوجيا الجديدة، ويمكن أن تساهم الأبحاث والتطوير في تطوير منتجات غذائية جديدة وتحسين عمليات التصنيع والتعبئة والتغليف.

4. تعزيز الجودة والسلامة الغذائية: تحظى الجودة والسلامة الغذائية بأهمية كبيرة في صناعة الأغذية، حيث يجب وضع معايير صارمة للجودة والسلامة الغذائية وتطبيقها بشكل صارم، كما يمكن أن تساهم الإدارة الموقفية في تحسين المراقبة والرقابة على جودة المنتجات الغذائية وضمان سلامتها للمستهلكين.

5. التوجه نحو الاستدامة: يجب أن تأخذ الصناعات الغذائية في مصر بنظر الاعتبار الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية، كما يجب تشجيع الممارسات الزراعية مصر في تطبيق الإدارة الموقفية في دعم وتطوير الصناعات الغذائية تتمحور حول تعزيز الاستدامة والتنمية في هذا القطاع الحيوي، حيث تعد الصناعات الغذائية من أهم القطاعات الاقتصادية في مصر، وتلعب دوراً حاسماً في توفير فرص العمل وتلبية احتياجات السكان.

**دور الحوكمة في دعم الصناعات الغذائية :** تلعب الحوكمة دوراً حاسماً في دعم الصناعات الغذائية في مصر، تعنى الحوكمة بالأنظمة والمعايير التي يتم وضعها وتطبيقها لإدارة المؤسسات والمنظمات، وتشمل العمليات والهياكل التنظيمية والتوجيهات والمسؤوليات، من خلال التالي :

1. تعزيز الشفافية: تعزز الحوكمة الشفافية في عمليات الصناعات الغذائية، مما يؤدي إلى تحسين الثقة بين المستهلكين والشركات، عندما يكون هناك نظام فعال للإفصاح عن المعلومات المتعلقة بجودة المنتجات ومكوناتها وطرق الإنتاج، يتمكن المستهلكون من اتخاذ قرارات أكثر وعياً واختيار الخيارات الغذائية المناسبة لهم.

2. تعزيز المساءلة: تساعد الحوكمة في تعزيز المساءلة داخل الصناعات الغذائية، وذلك من خلال تحديد المسؤوليات وإنشاء هياكل تنظيمية تضمن المراقبة والتقييم المستمر على سبيل المثال، يمكن إنشاء هيئات رقابية مستقلة للتأكد من تطبيق المعايير الصحية والبيئية والجودة في عمليات الإنتاج الغذائي.

3. تعزيز الجودة والسلامة: تساهم الحوكمة في تعزيز جودة وسلامة المنتجات الغذائية، حيث يمكن وضع معايير صارمة لمراقبة جودة المكونات وعمليات الإنتاج وتخزين المنتجات، وعندما تتم مراقبة الجودة بشكل دقيق ومستمر، يمكن تقليل خطر حدوث تلوث غذائي أو انتشار الأمراض المنقولة عبر الغذاء.

4. تعزيز الابتكار والتطوير: يمكن للحوكمة القوية أن تساهم في تعزيز الابتكار والتطوير في صناعات الأغذية، من خلال وضع بيئة تشجع على البحث والتطوير وتوفير التسهيلات اللازمة، يمكن تعزيز الابتكار في تكنولوجيا الأغذية وتحسين العمليات وتطوير منتجات جديدة تلبي احتياجات المستهلكين.

5. تعزيز الثقة الاستثمارية: تلعب الحوكمة دوراً مهماً في جذب الاستثمارات في الصناعة الغذائية في مصر، عندما يكون هناك نظام حوكمة فعال وشفاف، يشعر المستثمرون بالثقة في السوق وفي الشركات المحلية

تلك الثقة تعزز التدفقات المالية وتشجع على توسيع القدرات الإنتاجية وتحديث التقنيات وتطوير البنية التحتية.

### المحور الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

قدم الباحثين خلال هذا الفصل توضيح لمنهجية الدراسة المتبعة، كما تتضمن الإجراءات الآتية: مجتمع وعينة الدراسة، تصميم أداة الدراسة، تحكيم أداة الدراسة، الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة المتعلقة بصحتها وثباتها، كما يتضمن بيان الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، وفيما يلي توضح لذلك عرض وتحليل نتائج البحث

جدول رقم (9) قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبانة

عدد العناصر	معامل ألفا كرونباخ
20	0.93

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية

من خلال الجدول رقم (9) يتضح ان معامل ألفا كرونباخ (0.93)، وهو معدل مرتفع جداً مما يدل على ثبات وصدق الاستبانة وصلاحيته للقياس.

المتغيرات الديمغرافية-

SPSS من أجل تحديد عينة البحث قمنا بتمثيل القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية والتي تصف عينة الدراسة باستخدام برنامج

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

حتى تكون النتائج أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها في جدول ورسم بياني كالتالي :

جدول رقم (10) توزيع الأفراد حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	33	66%
أنثى	16	34%
المجموع	50	100%

SPSS المصدر: إعداد الباحثين بناء على نتائج البحث باستخدام برنامج

شكل رقم ( 12 ) توزيع الأفراد حسب الجنس



يوضح من بيانات الجدول رقم ( 10 ) وشكل رقم ( 12 ) أن عدد الذكور 33 هو الغالب بنسبة 66%، أما عدد الإناث فقد سجل 17 بنسبة 34% وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المصانع .

## 2- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

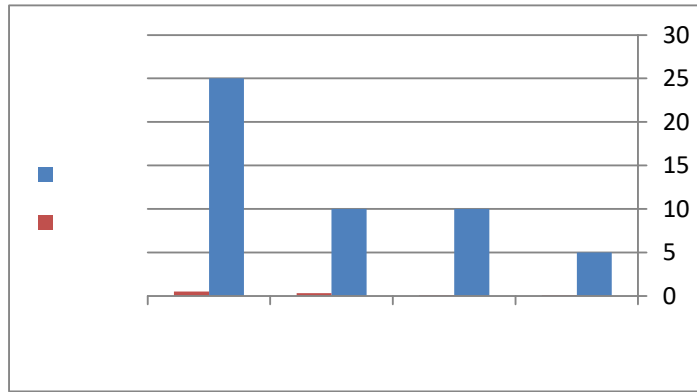
حتى تكون النتائج أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها في جدول ورسم بياني كالتالي :

جدول رقم ( 11 ) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	5	10%
5 أقل من 10 سنوات	10	20%
10 أقل من 15 سنة	10	20%
من 15 سنة فأكثر	25	50%
المجموع	50	100%

المصدر : إعداد الباحثين بناء على نتائج البحث باستخدام برنامج SPSS

شكل رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر : إعداد الباحثين من خلال بيانات جدول رقم (11)

يتضح من بيانات جدول رقم (11) وشكل رقم (13) أن سنوات الخبرة الغالبة للمتخصصين في مجال الصناعات الغذائية من 15 سنة فأكثر يبلغ 25 بنسبة 50% ومن 10 سنوات حتى 15 سنة يبلغ عددهم 10 بنسبة 20% وكذلك من 5 سنوات حتى 10 سنوات يبلغ عددهم 10 بنسبة 20% وأقل من 5 سنوات يبلغ عددهم 5 بنسبة 10%.

## 3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

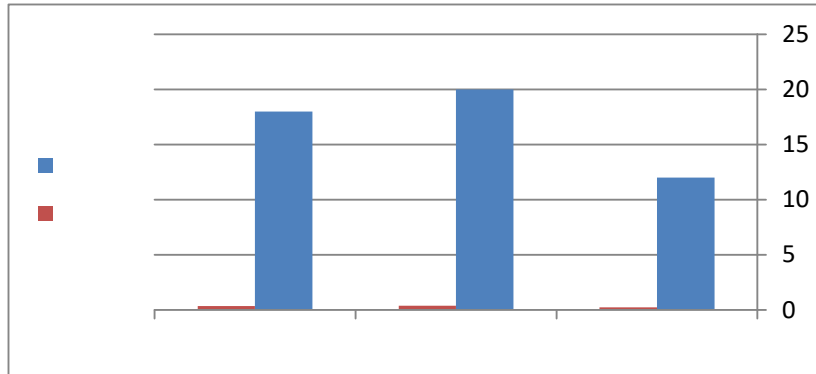
حتى تكون النتائج أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها في جدول ورسم بياني كالتالي :

جدول رقم ( 12 ) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل الجامعي
24%	12	ثانوى
40%		جامعى
36%	18	دراسات عليا
100%	50	المجموع

المصدر : إعداد الباحثين بناء على نتائج البحث باستخدام برنامج SPSS

شكل رقم ( 14 ) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر : إعداد الباحثين من خلال بيانات جدول رقم (12)

## تحليل واختبار الفرضيات

المحور الأول: كفاءة وأهمية القيادة والإدارة الموقفية في تطوير قطاع الصناعات الغذائية

جدول رقم (13) نتائج كفاءة وأهمية القيادة والإدارة الموقفية في تطوير قطاع الصناعات الغذائية

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
هل لدى قيادة وزارة الصناعة والتجارة رؤية واضحة لتطوير قطاع الصناعات الغذائية في مصر	3.65	1.00	23.055	39	0.000	أوافق
هل هناك من يتبنى القيادة بالوزارة من خلال أساليب حديثة في إدارة العمليات لتطوير الصناعات الغذائية	3.75	.980	24.187	39	0.000	أوافق
هل يمتلك القادة بالمصانع الغذائية مهارة السرعة في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب	3.40	1.06	20.338	39	0.000	أوافق
هل تقوم القيادة بتطبيق أساليب الإدارة الموقفية واستخدام الموارد المتاحة بالصورة المثلى	3.23	1.25	16.312	39	0.000	محايد
هل تحرص قيادة المصانع الغذائية على مواكبة التطورات التكنولوجية في أساليب الإدارة الموقفية الحديثة	3.60	1.22	18.735	39	0.000	أوافق

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة، كما يلاحظ بأن الأوساط الحسابية تقع في المدى ما بين (3.23 - 3.75) وبالتالي فإن الاتجاه العام لآراء الباحثين عن عبارات هذا المحور تتجه نحو الموافقة، يمكن ملاحظة أن الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تتراوح ما بين (0.98 - 1.25) مما يدل على تجانس إجابات الباحثين.

## جدول رقم ( 14 ) الاتجاه العام لمتوسط المحور الأول

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
أوافق	0.000	39	26.826	0.83	3.53

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبيان

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (3.53) وهو المحدد سلفاً بالرأي (أوافق)، وعليه يمكن تأكيد الحكم بكفاءة القيادة بالمصانع الغذائية .

### المحور الثاني: ثقافة المشاركة بين قيادات المصانع الغذائية والعاملين بها باستخدام طرق الإدارة الموقفية لدعم الصناعات الغذائية

جدول رقم (15) نتائج ثقافة المشاركة بين قيادات المصانع الغذائية والعاملين بها باستخدام طرق الإدارة الموقفية لدعم الصناعات الغذائية

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
هل تقوم القيادة بالمصانع الغذائية على ترسيخ مبدأ ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات	3.63	1.06	21.740	39	0.000	أوافق
هل يحرص القادة بالمصانع الغذائية على تقسيم المهام بين العاملين بصورة عادلة	3.05	1.22	15.832	39	0.000	محايد
هل لدى المصانع الغذائية عمل اجتماعات دورية لأخذ مقترحات العاملين	2.88	1.20	15.124	39	0.000	محايد
هل تعتمد المصانع الغذائية في إنجاز الأعمال على أسلوب فرق العمل	3.83	1.06	22.834	39	0.000	أوافق
هل تحرص المصانع الغذائية على توضيح أهدافها للعاملين من خلال طرق الإدارة الموقفية	3.85	1.12	21.701	39	0.000	أوافق

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبيان

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة، كما يلاحظ بأن الأوساط الحسابية تقع في المدى ما بين (2.88 - 385) وبالتالي فإن الاتجاه العام لآراء الباحثين

( الإدارة الموقفية وانعكاسها على تطوير أداء قطاع الصناعات الغذائية في مصر )



عن عبارات هذا المحور تتجه نحو الموافقة، يمكن ملاحظة أن الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تتراوح ما بين (1.06 - 1.20) مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين.

جدول رقم ( 16 ) الاتجاه العام لمتوسط المحور الثاني

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
أوافق	0.000	39	26.747	0.82	3.44

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبيان

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (3.44) وهو المحدد سلفاً بالرأي (أوافق)، وعليه يمكن تأكيد الحكم بتوفر ثقافة ثقافة المشاركة بين قيادات المصانع الغذائية والعاملين بها باستخدام طرق الإدارة الموقفية لدعم الصناعات الغذائية .

### المحور الثالث: النمط القيادي المناسب لإدارة المصانع الغذائية

جدول رقم (17) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثالث

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
هل تشجع قيادة المصانع الغذائية العاملين في التعبير عن أفكارهم	3.65	.950	24.333	39	0.000	أوافق
هل تحرص قيادة المصانع الغذائية بتفويض بعض القرارات للعاملين	3.08	1.10	17.758	39	0.000	محايد
هل يوجد اتصال دائم بين قيادة المصانع الغذائية والعاملين كآلية من آليات تطبيق الإدارة الموقفية	3.73	1.06	22.186	39	0.000	أوافق
هل يشجع نمط القيادة بالمصانع الغذائية العاملين في تحمل المسؤولية	3.53	.850	26.323	39	0.000	أوافق
هل تهتم قيادة المصانع الغذائية بنشر ثقافة العلاقات الإنسانية كنوع من المشاركة الاجتماعية التي تساهم في تحسين بيئة العمل	3.70	1.02	22.992	39	0.000	أوافق

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبيان

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة، كما يلاحظ بأن الأوساط الحسابية تقع في المدى ما بين (3.08 - 3.73) وبالتالي فإن الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن عبارات هذا المحور تتجه نحو الموافقة، يمكن ملاحظة أن الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تتراوح ما بين (0.95 - 1.10) مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين.

جدول رقم (18) الاتجاه العام لمتوسط المحور الثالث

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
3.54	0.75	29.693	39	0.000	أوافق

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبيان

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (3.54) وهو المحدد سلفاً بالرأي (أوافق)، وعليه يمكن تأكيد الحكم بجودة النمط القيادي بالمصانع الغذائية .

#### المحور الرابع: التميز المؤسسي للمؤسسات الصناعية الغذائية

جدول رقم (19) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الرابع

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
هل تحرص القيادة الإدارية بالمصانع الغذائية على التحسين المستمر	3.60	.960	23.831	39	0.000	أوافق
هل يؤمن القادة بالمصانع الغذائية بأن التميز هو وسيلة وفلسفة في إنجاز الأعمال التصنيعية	3.60	1.06	21.534	39	0.000	أوافق
هل تحرص المصانع الغذائية على تطبيق معايير التميز لتطوير المؤسسات الصناعية	3.58	1.04	21.846	39	0.000	أوافق
هل تشجع القيادات داخل المصانع الغذائية على إحداث نقلة نوعية في تحسين الأداء	3.95	.850	29.536	39	0.000	أوافق
هل تقوم القيادات الصناعية على الاهتمام بجودة الخدمة المقدمة من العاملين لتحسين جودة المنتج	3.43	1.11	19.571	39	0.000	أوافق

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبيان

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة، كما يلاحظ بأن الأوساط الحسابية تقع في المدى ما بين (3.43 - 3.95) وبالتالي فإن الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن عبارات هذا المحور تتجه نحو الموافقة، يمكن ملاحظة أن الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تتراوح ما بين (0.96 - 1.11) مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين.

جدول رقم ( 20 ) الاتجاه العام لمتوسط المحور الرابع

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
أوافق	0.000	39	31.343	0.73	3.63

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبيان

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (3.63) وهو المحدد سلفاً بالرأي (أوافق)، وعليه يمكن تأكيد الحكم بتحقيق التميز المؤسسي بالمصانع الغذائية .

## خاتمة

ترتكز عملية تفعيل المناطق الصناعية والحرّة أكثر على البيئة الخارجية التي تشمل المنافسة، والتدفقات الاستثمارية الأجنبية في الصناعات المعقّدة، مع بيئة البيئة الداخلية (القوانين والتشريعات للاستغلال، الاستثمار المحلي والأجنبي)، من خلال الدراسة والتحليل لموضوع تفعيل المناطق الصناعية والحرّة في الاقتصاديات الناشئة توصلنا إلى النتائج الآتية:

- 1- اهتمام الدول الناشئة بالصناعات ذات الميزات التنافسية العالمية.
- 2- الاستغلال الأمثل للمساحات الجغرافية لصالح القطاع الصناعي بالرغم من صغر المساحات، مثل كوريا الجنوبية وماليزيا.
- 3- تحديد المناطق الصناعية بالجوار من الجودود الجغرافية لتسهيل التجارة الخارجية.
- 4- الإدارة اللوجستكية المتطورة للمناطق الصناعية.
- 5- التركيز على التصدير في إنشاء المناطق الصناعية والحرّة.
- 6 - مناطق صناعية
- 7 - البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- 8 - الانتقال من مرحلة التكتل الصناعي إلى مرحلة الأقطاب الصناعية المتطورة.
- 9- لدى قيادة وزارة الصناعة والتجارة رؤية واضحة وحسم في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- 10- اعتماد الوزارة في إنجاز الأعمال على أسلوب فرق العمل من أجل إحداث نقلة نوعية في الأداء.
- 11- تتبنى قيادة الوزارة أساليب حديثة في إدارة العمليات مما ساهم في تحقيق التميز المؤسسي.
- 12- تركز الوزارة على إقامة اجتماعات دورية لأخذ مقترحات العاملين واتباع أسلوب فرق العمل في إنجاز الأعمال.
- 13- يتضح من الدراسة أن قيادة الوزارة لا تعطي القدر الكافي من عملية التفويض للعاملين لحل المشكلات.
- 14- اهتمام الوزارة بتهيئة البيئة الملائمة للعاملين أدى إلى تعزيز القدرات الإبداعية لديهم.
- 15- أثبتت الدراسة أن الوزارة تحرص على التحسين المستمر للخدمات ساهم في جودة الخدمات المقدمة.

16- يعد التخطيط الاستراتيجي كمنضومة من العمليات التي تحقق للمؤسسة التميز والتفوق، يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

17- يعد التخطيط الاستراتيجي وسيلة لتحقيق إنجاز المهام وتأدية الواجبات وفقا لآليات معدة المستقبل.

18- أهمية تطبيق الإدارة الموقفية في دعم الصناعات الغذائية وتطويرها .

### التوصيات

تتوفر في جمهورية مصرالعربية بشكل عام تميزها بالموقع الجغرافي الفريد، وكذلك فرص استثمارية واعدة وعديدة أمام الاستثمار المحلي والأجنبي وبالتالي مدى تعزيز الاستفادة من هذه الفرص في حال تأسيس مجتمعات صناعية ترعى هذه الاستثمارات من خلال توفير العديد من المتطلبات اللازمة من بنية أساسية والاستثمار في العنصرالبشرى وكذلك رأس المال والتكنولوجيا الحديثة، ولما تتمتع به جمهورية مصرالعربية من استقرار أمنى وسياسى وتهيئة البيئة والمناخ المناسب للاستثمار وفى هذا الصدد يؤكد البحث على توافر الأتى:

1- ضرورة قيام الدولة المصرية بتبنى سياسات جديدة ومبتكرة لتنمية وتوطين الصناعات التي يمكن أن تتكون منها المناطق والتجمعات الصناعية، فلا بد من تنمية تلك المجمعات دون تنمية الوحدات الأساسية لتلك المناطق الصناعية المكونة لها وهى المنشآت، من خلال تقديم حزم متنوعة وجديدة من محفزات الاستثمارات لتشجيع جذب المؤسسات المحلية والأجنبية على الاتجاه لهذه المجمعات بما يشمل ذلك عملية التمويل وكذلك التدريب الكفاء للعماله وكذلك خلق برامج تشجيع للصناعة وتشجيع التصدير، ومن خلال تلك المحفزات سيكون هناك الإسراع فى تنفيذ برامج تلك المجمعات الصناعية حتى يتم تأسيس المدن الاقتصادية فى مصر، والتوسع فى إنشاء العديد من التجمعات الصناعية الجديدة ومدى انتشارها فى ربوع مصر .

2- أهمية قيام الشركات الضخمة مع التعاون مع الأجهزة الحكومية من خلال وضع استراتيجية هادفه لتشجيع جهود توطين الصناعة المحلية المصرية عن طريق منح تلك الصناعات أفضلية فى مشترياتها حتى يتم خلقت التنافسات لدى المنتج المحلى وغزو العالم، أيضا إعطاء المنتجات المحلية أفضلية فى الأسعار وتفضيلها على المنتجات الأجنبية بنسبة تتجاوز 20% حتى يتم خلق فرص كبيرة أمام الصناعات الوطنية ومدى دعمها.

- 3- السعى إلى إنشاء العديد من برامج لدعم الموردين المحليين من أجل الربط بين تحديث ورفع كفاءة الموردين الصناعيين المتعاملين مع الشركات الاستراتيجية المحلية وكذلك الأجنبية في جمهورية مصر العربية، من خلال تلك البرامج والدعم الفنى المتواصل وتشجيع الشراكة والتحالفات حتى تساهم فى نقل التقنية الحديثة وتعزيز القدرة التنافسية للمنتج الوطنى .
- 4- الربط بين المجمعات الصناعية ونظم التعليم الفنى والتدريب ومؤسسات البحث العلمى والجامعات، حيث يعتبر هذا الربط يعزز من فرص نجاحات المجمعات الصناعية، ويضمن تطويع نظم التعليم والتدريب والسعى إلى تطوير العلوم التكنولوجية على النحو الذى تحتاجه تلك المجمعات الصناعية المختلفة .
- 5- أهمية تعزيز أطر الشراكة بين القطاع الحكومى وكذلك القطاع الخاص فى الاتجاه إلى تأسيس المجمعات الصناعية وخلق أفق وآليات تتفق مع رؤية عملية الشراكة الاقتصادية فيما بينهما .
- 6- القيام بالتنسيق مع العديد من المنظمات الاقتصادية الدولية للتنمية الصناعية لتنفيذ العديد من البرامج التى تفيد تنمية المجمعات الصناعية فى جمهورية مصر العربية، مما يساهم فى إعادة هيكلة الصناعة ونقل التكنولوجيا الحديثة ونقل خبرات تلك الهيئات الاقتصادية إلى الداخل .
- 7- اعتماد الصناعات المتوسطة وصغيرة الحجم مكونا إستراتيجيا لتلك المجمعات الصناعية، ما يعزز قدراتها التنافسية، ويدعم مشاركتها الفاعله فى دعم الصناعات الثقيلة وفى تنويع مصادر الهيكل الصناعى، ويخفف من حدة المشاكل التى تواجهها خاصة فى عمليات التمويل والسعى إلى دعم التسويق ومدى الاستفادة من تجارب توطین الصناعات فى دول شرق آسيا خاصة الصين والهند فى تنمية وتوطين الصناعات المتوسطة وصغيرة الحجم من خلال الاعتماء على تلك التجمعات الصناعية .
- 8- إنشاء قاعدة بيانات لقياس حجم الفجوة الإنتاجية لجمهورية مصر العربية فى جميع الأنشطة الصناعية، حيث يتم توسيع القاعدة الصناعية وضمان وجود مؤشرات تفصيلية عن الإنتاج المحلى والاستهلاك المحلى، حتى تساهم تلك القاعدة فى توفير كافة البيانات والمعلومات عن حجم الفرص الاستثمارية فى جميع المحافظات المصرية ووضعها أمام جميع المستثمرين بشكل عام، وأمام رواد الأعمال .
- 9- تأسيس مجلس وطنى لتوطين المجمعات الصناعية حتى يكون هدف ذلك المجلس هو توطین أفاق الصناعة المصرية، وإعداد وتسويق لتلك المجمعات وتنظيم معارض متخصصة لها لجذب مزيد من المستثمرين المحليين والأجانب، ومراجعة التشريعات والأنظمة والقرارات التى تعيق عملية الاستثمارات

بهدف تقنين دعم توطين الصناعة والقضاء على الروتين وتسهيل كافة الإجراءات التي كانت تحدى كبير فى السابق، ومراقبة قيام كافة الأجهزة الحكومية، وإعداد حملات توعية إعلامية عن أهمية توطين الصناعة وتشجيع المنتج المصرى بهدف نشر ثقافة شراء المنتجات الوطنية ودعمها حتى يكون المواطن المصرى أداة تسويق للمنتجات الوطنية فى الداخل والخارج.

10- الاستفادة من التجارب الاقتصادية العالمية خاصة تجربة إيطاليا فى تجربة وادى التغليف والذى ساهم فى جعلها فى مركز متقدم عالميا فى صناعة معدات ومواد التغليف، أيضا إنشاء مدينة المعرفة الاقتصادية من خلال الاستفادة من تجربة وادى السيليكون فى الولايات المتحدة الأمريكية والذى أصبح لها دور كبير فى الثورة الرقمية الهائلة التى حدثت فى العالم لذا لا بد من الاستفادة من تلك التجربة الفريدة فى ظل الانتشار السريع للرقمنة.

11- وجود أفاق واسعة لتأسيس العديد من المجمعات الصناعية فى العديد من المحافظات المصرية من خلال زيادة تصنيع الصناعات المساندة للشركات الاستراتيجية الكبرى .

12- اختيار القادة المؤهلين القادرين على التأثير فى سلوك المرؤوسين ،لتحقيق أهداف دعم الصناعات الغذائية .

13- حث القادة على استخدام الأساليب الحديثة ومواكبة تطورات العصر فى أساليب التعامل مع المرؤوسين لتحثهم وتحفيزهم على العمل .

14- تقديم برامج تدريبية حديثة ومتطورة للعاملين بالإدارة العامة للمرور حول أساليب القيادة الحديثة ومتطلبات تحقيق الأداء الأمنى الجيد .

## مصادر الدراسة ومراجعتها

1. بشير العلاق، القيادة الإدارية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر، 2010م.
2. تحسين أحمد الطراونة، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية لمركز الدراسات والبحوث، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2014م.
3. جودة عبدالخالق ، الصناعة والتصنيع في مصر الواقع والمستقبل حتى 2020، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2005.
4. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، القاهرة: الدار الهندسية للنشر، 2013م.
5. شريف فياض ، «أزمة الغذاء في مصر، بعض جوانب الاقتصاد السياسى والحلول على المستوى المحلى والإقليمي والإطار الدولي»، مؤتمر الأمن الغذائى المصرى فى ظل مخاطر الأسواق العالمية 30-31 أكتوبر 2013، الجمعية المصرية للاقتصاد الزراعى.
6. صلاح العمرسى ،الإطار العام للاختلال الهيكلى فى الاقتصاد والصناعة المصرية نظرة تاريخية مقارنة ،سلسلة قصايا التخطيط والتنمية ،معهد التخطيط القومى ،مارس ، 2010.
7. طارق عبد العال حماد ،حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
8. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2015م.
9. محمد عمر الزعبي وآخرون، القيادة الإدارية، عمان: دار وائل للنشر، 2014م.
10. عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة ،مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدارالجامعية،الإسكندرية، مصر 2006.
11. مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج ،مكتبة نور للنشر والتوزيع، قطر.
12. محسن أحمد الخضيرى ،حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005.
13. محمد طارق يوسف ،حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.



14. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
15. الاستراتيجية المحدثة للتنمية الزراعية مصر 2030، الخطة التنفيذية، وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي، جمهورية مصر العربية.
16. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، النشرة السنوية لتطور حركة الإنتاج والتجارة الخارجية والمتاح للاستهلاك من أهم السلع الصناعية، أعداد متفرقة.
17. على أبوظيف محمد مطاوع، دراسة اقتصادية للعوامل المؤثرة على كفاءة الإنتاج الزراعي في الأراضي الجديدة، رسالة دكتوراه، قسم الاقتصاد الزراعي، كلية الزراعة، جامعة الأزهر، 2002.
18. وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية، استراتيجية تنمية الصادرات، السنة الأولى، أغسطس، 2001.

#### المراجع الإنجليزية

- Blunch, Niels. (2012). Introduction to structural equation modeling using IBM SPSS statistics and AMOS. Introduction to structural equation modeling using IBM SPSS Statistics and AMOS, 1-312
- Bush, Tony, et al. (2018). School leadership theories and the Malaysia education blueprint: Findings from a systematic literature review. International Journal of Educational Management, 32(7), 1245-1265
- Byrne, Barbara. (2016). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming. Routledge
- LARSON, Jnee. (2010). Media's perception of crises in organizations Lulea University of Technology, 6(11), 45-66