



أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الإعلامية:

دراسة حالة قناة الريان الفضائية - قطر

**The Impact of Strategic Management Implementation on the
Performance of Media Corporations: Case Study of Al
Rayyan Channel - Qatar**

إعداد

سعد متلع مسلي العتيبي

المشرف

الأستاذ الدكتور علاء الحوراني

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

كلية الأعمال

كلية الدراسات العليا
جامعة عمان الأهلية
2020

أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الإعلامية:

دراسة حالة قناة الريان الفضائية - قطر

إعداد

سعد متلع مسلي العتيبي

المشرف

الأستاذ الدكتور علاء الحوراني

الملخص

سعت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الإعلامية، وتحديد أداء قناة الريان الفضائية. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات ووزعت على عينة تم اختيارها بالطريقة القصدية الطبقية من الموظفين الإداريين من المستويين الإداريين (الأعلى، والمتوسط)، البالغ عددهم (100) موظف، بواقع (50.7%) من مجتمع الدراسة، وذلك نظراً لارتباط عملهم بموضوع الإدارة الاستراتيجية. شمل مجتمع الدراسة كافة الموظفين الإداريين (الإدارة العامة) في قناة الريان الفضائية، والبالغ عددهم (197) موظفاً بحسب احصائية شؤون الموظفين لعام 2019. وبلغت نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل (89%). خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أبرزها وجود أثر لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التفكير الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، متابعة وتقييم الاستراتيجية) على أداء المؤسسات الإعلامية، وهذه النتيجة تبين أن إجراءات التفكير الاستراتيجي والتحليل والتنفيذ الكفؤ للاستراتيجيات التي تقوم بها إدارة القناة تُعد إجراءات فاعلة، وأوصت الدراسة بضرورة دعم مفهوم التفكير الاستراتيجي واستشراق المستقبل من طرف المدراء وكافة العاملين، وذلك لدوره البارز في نجاح الإدارة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، أداء المؤسسات الإعلامية، التفكير الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية.

The Impact of Strategic Management Implementation on the Performance of Media Corporations: Case Study of Al Rayyan Channel - Qatar

Sa'd Metle' Mesli al-Outaibi

Prof. Ala'a al-Horani

Abstract

This study sought to identify the impact of strategic management implementation on the performance of media corporations, especially al Rayyan Channel in Qatar. To collect data, the descriptive analytical approach was used through a questionnaire distributed to a purposive stratified sample from administrative employees of top and middle levels, amounted to (100) employees representing (50.7%), as their jobs are connected to the strategic management. The study sample consisted of all administrative employees (public administration) in al Rayyan Channel in Qatar amounted to (197) employees according to 2019 personnel statistics, where the questionnaires valid for analysis represented (89%). The main finding reached by the study was the presence of an impact for strategic management by its dimensions (strategic thinking, strategic analysis, strategy formulation, strategy implementation, strategy follow-up and evaluation) on the performance of media corporations indicating that the procedures of strategic thinking, strategic analysis and effective implementation conducted by the channel administration are considered effective. The study recommended the need for supporting the strategic thinking among managers and all employees for its prominent role in the success of strategic management.

Keywords: Strategic management, Media corporations' performance, Strategic thinking, Strategy formulation

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ط	الملخص (باللغة العربية)
ي	الملخص (باللغة الإنجليزية)
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
1	1.1 مقدمة
2	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 أسئلة الدراسة
3	4.1 أهمية الدراسة
4	5.1 أهداف الدراسة
4	6.1 فرضيات الدراسة و/أو أسئلة الدراسة البحثية
5	7.1 أنموذج الدراسة
5	8.1 التعريفات الإجرائية والمفاهيمية
6	9.1 منهج الدراسة وتصميم الدراسة
7	10.1 الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي
الفصل الثاني الدراسات السابقة والإطار النظري	
8	1.2 الدراسات السابقة
19	2.2 الإطار النظري
19	1.2.2 الإدارة الاستراتيجية
19	1.1.2.2 تطور مفهوم الاستراتيجية
19	2.1.2.2 تعريف الاستراتيجية في مجال الأعمال
21	3.1.2.2 تطور الإدارة الاستراتيجية
22	4.1.2.2 تعريف الإدارة الاستراتيجية
24	5.1.2.2 أهمية الإدارة الاستراتيجية
24	6.1.2.2 فوائد الإدارة الاستراتيجية
25	7.1.2.2 التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية
27	8.1.2.2 مراحل الإدارة الاستراتيجية
33	9.1.2.2 خصائص قرارات الإدارة الاستراتيجية
34	10.1.2.2 التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأمد
35	2.2.2 الاداء المؤسسي
36	1.2.2.2 مفهوم الأداء
37	2.2.2.2 مفهوم الاداء المؤسسي
37	3.2.2.2 أهمية الأداء المؤسسي
38	4.2.2.2 مستويات الأداء المؤسسي
39	5.2.2.2 مجالات الأداء
40	6.2.2.2 قياس الأداء المؤسسي
42	7.2.2.2 مفاييس الأداء المنظمي

الفصل الثالث	
منهجية الدراسة الطريقة والإجراءات	
46	1.3 نوع الدراسة وطبيعتها
46	2.3 منهج الدراسة
46	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
47	4.3 أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات والمعلومات
48	5.3 أداة الدراسة
48	6.3 صدق أداة الدراسة وثباتها
50	7.3 ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة
51	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
الفصل الرابع	
نتائج الدراسة	
53	1.4 وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
55	2.4 تحليل فقرات أداة الدراسة
67	3.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
الفصل الخامس	
مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات	
75	1.5 مناقشة النتائج والاستنتاجات
75	1.1.5 تمهيد
75	2.1.5 النتائج والاستنتاجات المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة
77	3.1.5 النتائج والاستنتاجات المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة
79	2.5 التوصيات
80	1.2.5 اتجاهات بحثية مستقبلية
81	المراجع
89	الملاحق

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

تتعرض معظم منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة وفي ظل المتغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الكبيرة، إلى تحديات كبيرة تتمثل في البحث المتواصل عن عناصر القوة والنجاح، التي تمكنها من تحقيق الريادة في أعمالها وتحقيق المنافسة على تقديم أفضل المنتجات والخدمات، مما يجعلها تتفوق في استقطاب أكبر عدد من الزبائن وتحقيق أفضل إنتاج وأكبر ربح ممكن، وبالتالي الحصول على حصة سوقية تُحقق توقعاتها وآمالها، حيث يُلاحظ أن هذه المنظمات تسابق الزمن وتطور من خططها الاستراتيجية لتتمكن من تحليل نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، وتحليل الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، وذلك للاستفادة من نقاط القوة، واستثمار الفرص المتاحة، بهدف مجاراة قدرات منافسيها، ومواجهة التغيرات في البيئة التنافسية التي تعمل فيها، الأمر الذي يضمن لها البقاء وتحقيق الريادة في الأعمال وبالتالي زيادة قدرتها على الاستمرارية والتطور والنجاح.

تسعى منظمات الأعمال بشكل فاعل إلى البقاء في السوق والاستمرار في أنشطتها وأعمالها دون توقف، وتضع نصب أعينها تحقيق أفضل مستويات الأداء في أعمالها، إلا أن هذا الأمر لا يتحقق بسهولة ويسر كما يتوقع البعض، حيث يتطلب التركيز على كيفية تحقيق عوائد للمنظمة من خلال عمليات واضحة لإدارة استراتيجياتها بما يجعلها في موقع أفضل بين المنافسين على المدى الطويل (الديرأوي، 2019).

ينطبق هذا تماماً على المؤسسات الإعلامية، فهي إحدى أشكال منظمات الأعمال، مع وجود خصوصية معينة في أعمالها، فهي تقدم خدمات وبرامج إعلامية للمشاهدين، وليس سلعا أو منتجات. ومن هذا الجانب، فإن المؤسسات الإعلامية تدرك أهمية امتلاك قدرات وميزات تنافسية، تتيح لها تحسين موقعها في سوق الإعلام، أو على أقل تقدير المحافظة على موقعها الحالي في التصدي لضغوط المنافسين من المؤسسات الإعلامية الأخرى، وبالتالي تحسين وتطوير أدائها، وذلك باختيارها للاستراتيجيات التي تتناسب مع ظروفها وإمكانيتها (جقريف وآخرون، 2018).

ولهذا لجأت العديد من المؤسسات الإعلامية إلى تطبيق مفهوم جديد في الإدارة، وهو الإدارة الاستراتيجية، من خلال تبني إستراتيجيات جديدة، تتمثل بالاستثمار في قطاعات أخرى وإنشاء

قنوات تلفزيونية، ومواقع إلكترونية، وذلك بحثاً عن مصادر جديدة، تضمن تطوير أدائها، وتحقيق المزيد من الأرباح (يوسف، 2016).

فالإدارة الاستراتيجية تعتبر من المجالات التي حصلت على الاهتمام الكبير من قبل الباحثين في السنوات الماضية، لقدرتها على التعامل مع الضغوط والمتغيرات البيئية المتعددة التي تواجه منظمات الأعمال، نتيجة ظهور المنافسة الكبيرة في بيئة الأعمال، إضافة إلى وجود العناصر البيئية غير المؤكدة (Qarashay & Alzu'bi, 2018).

وتبدو أهمية الإدارة الاستراتيجية في دورها في تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وتخصيص الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية في المنظمة، ومن ثم الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو التقليل من تهديدات البيئة الخارجية أو الداخلية المحتملة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، وتقديم أفضل مستويات الأداء (مساعدة، 2017).

وعليه تأتي هذه الدراسة لتحديد أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الإعلامية القطرية بالتطبيق على قناة الريان، ولتحقيق ذلك ستتبع الدراسة منهجية واضحة ومحددة لذلك، سيتم التطرق لها تالياً.

2.1 مشكلة الدراسة:

تعاني العديد من المؤسسات الإعلامية كالصحف والقنوات التلفزيونية والإذاعية من تحديات كبيرة، فرضها الانتشار الكبير لاستخدام الانترنت، وتوجه المشاهدين لاستقاء المادة الإعلامية والأخبار المكتوبة والمرئية والمسموعة من خلال العديد من المنصات والمواقع الإلكترونية، وبخاصة مواقع التواصل الاجتماعي، نظراً لما تقدمه الوسائل الإلكترونية الحديثة من كم هائل من الأخبار، والوصول إلى الأحداث المحلية والعالمية بسرعة فائقة ونقلها للمشاهد بجودة عالية، وحرية كاملة دون أية قيود، كما أدى بروز الإعلام الإلكتروني إلى ظهور أدوات وآليات جديدة يستخدمها فاعلون جدد من المدونين ونشطاء الانترنت، تنافس بشكل كبير الصحفيين ومراسلي المؤسسات الإعلامية، مما أدى إلى ضعف التوجه نحو الإعلام التقليدي وحتم على القنوات ضرورة البحث عن أساليب إدارية ناجعة.

ولذلك لجأت العديد من المؤسسات الإعلامية، ومن بينها المؤسسات الإعلامية القطرية، لتقييم وتطوير استراتيجياتها الإعلامية، ووضع خطط جديدة، لمواجهة هذه التحديات، وتحسين أدائها في ظل المنافسة الشديدة من قبل الإعلام الإلكتروني، لفتاعتها بأن الإدارة الاستراتيجية قد تكون أحد العوامل المؤثرة على أداء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الإعلامية بشكل خاص؛ الأمر الذي

يبرر إجراء هذه الدراسة، حيث تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي: ما أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الإعلامية القطرية ممثلة بقناة الريان؟

3.1 أسئلة الدراسة:

تأتي هذه الدراسة للإجابة على السؤالين التاليين:

1. ما أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التفكير الإستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية) على أداء المؤسسات الإعلامية.
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الإعلامية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة العملية، المؤهل العلمي).

4.1 أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من زاويتين، الأولى علمية، والثانية عملية:

أولاً: الأهمية النظرية للدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من خلال استخدامها منهجا علميا يثري المعرفة العلمية في مجال أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الإعلامية، مما يساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي، خاصة وأن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات المحدودة التي تستهدف ذلك. كما وتسهم الدراسة في تحديد أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الإعلامية، وإجرائها سوف يفتح باب المحاولات المستقبلية أمام الباحثين، في تناولهم لموضوعات أخرى متعلقة باختبار فرضيات هذه الدراسة ضمن الواقع التنظيمي للمؤسسات الإعلامية القطرية على وجه الخصوص.

ثانياً: الأهمية العملية للدراسة

تتمثل أهمية الدراسة من الناحية العملية في تقديم نموذج علمي خاص بتطوير مفهوم الإدارة الاستراتيجية وزيادة دورها في أداء المؤسسات الإعلامية، إلى جانب تركيزها على إدراك وفهم موضوع الإدارة الاستراتيجية والذي يتضمن الحاجة إلى إجراء تقييم ذاتي لمدى تطبيق المؤسسات الإعلامية لهذا المفهوم الإداري، وبالتالي إجراء تطوير جذري وكلي في طريقة أداء المؤسسات الإعلامية لأنشطتها وبرامجها الإعلامية. فمن المتوقع أن تخدم هذه الدراسة المؤسسات الإعلامية بشكل عام، والقطرية منها بشكل خاص، بما يمكن أن تقدمه من معلومات عن مدى تطبيقها للإدارة الاستراتيجية، ودورها في تعزيز الأداء، وبالتالي الاستمرارية والبقاء والتميز في سوق الإعلام.

5.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الإعلامية، بالتطبيق على قناة الريان الفضائية. كما يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. بيان أثر التفكير الإستراتيجي في أداء المؤسسات الإعلامية.
2. بيان أثر التحليل الإستراتيجي في أداء المؤسسات الإعلامية.
3. بيان أثر صياغة الاستراتيجية في أداء المؤسسات الإعلامية.
4. بيان أثر تنفيذ الاستراتيجية في أداء المؤسسات الإعلامية.
5. بيان أثر متابعة وتقييم الاستراتيجية في أداء المؤسسات الإعلامية.
6. بيان ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الإعلامية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة العملية، المؤهل العلمي).

6.1 فرضيات الدراسة و/أو أسئلة الدراسة البحثية

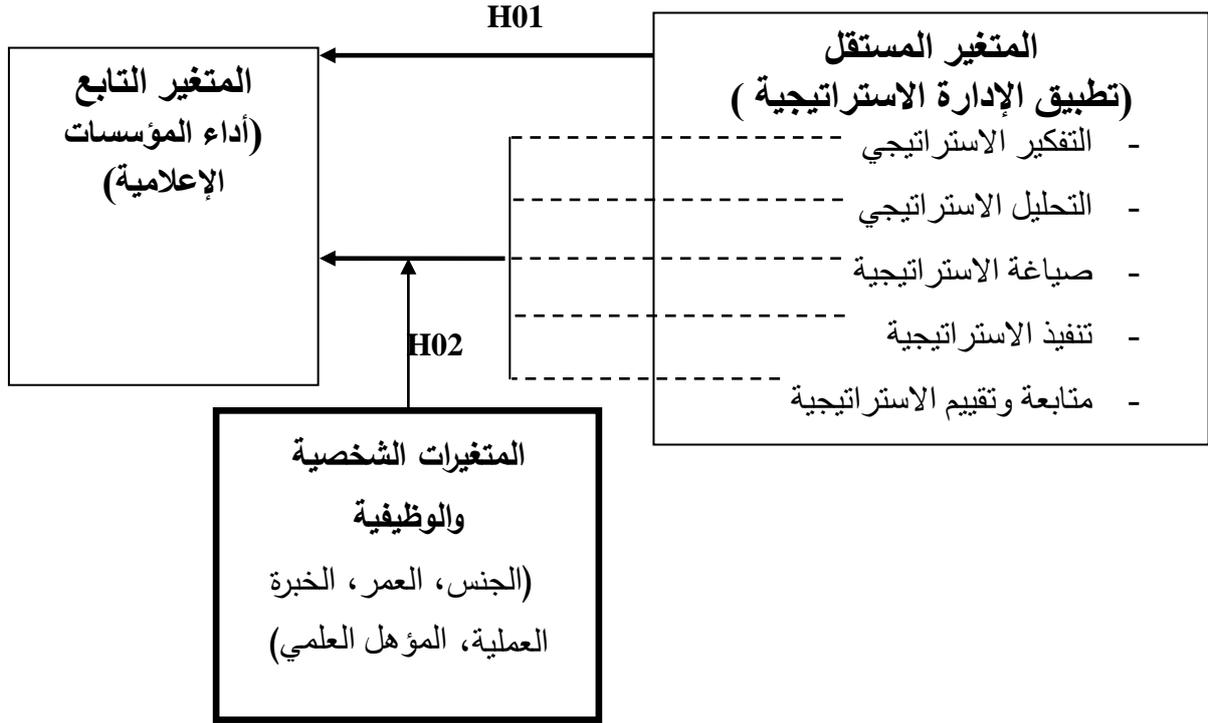
H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التفكير الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، متابعة وتقييم الاستراتيجية) في أداء المؤسسات الإعلامية. وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي على أداء المؤسسات الإعلامية.
- H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الإستراتيجي على أداء المؤسسات الإعلامية.
- H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصياغة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الإعلامية.
- H01.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ الاستراتيجية على أداء المؤسسات الإعلامية.
- H01.5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتابعة وتقييم الاستراتيجية على أداء المؤسسات الإعلامية.

H02: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة الاستراتيجية **على** أداء المؤسسات الإعلامية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة العملية، المؤهل العلمي) للعاملين في المؤسسات الإعلامية.

7.1 أنموذج الدراسة:

لتحديد الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى الأهداف المحددة بها تم تحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وقد قامت الدراسة برسم أنموذج الدراسة في الشكل التالي:



الشكل رقم (1)

المصدر: من إعداد الدراسة بالاعتماد على دراسات (الشميلي، 2017)، (مساعدة، 2017)، (Muriithi et al., 2018)

8.1 التعريفات الإجرائية والمفاهيمية:

- **الأداء المؤسسي:** هو نتيجة محصلة أعمال المنظمة من خلال تفاعلها وارتباطها مع عناصر البيئتين الداخلية والخارجية، وهو يشمل أداء الأفراد في إطار وحدتهم التنظيمية، وأداء الوحدة التنظيمية في إطار السياسة العامة للمنظمة، وأداء المنظمة في إطار بيئتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (الشميلي، 2017، ص37).

ويعرف إجرائياً بأنه مدى استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان المعدة لذلك والخاصة بالبعد.

- الإدارة الاستراتيجية: هي كل ما يتعلق بعملية وضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، وإدارة الموارد المتوفرة بكفاءة وفاعلية (مساعدة، 2017، 45).
- وتقاس من خلال المتغيرات التالية:
- 1. التفكير الإستراتيجي: هو طريقة خاصة لحل المشكلات وتقييم الفرص الاستراتيجية المتوقعة، وتكون إما على المستوى الفردي أو المؤسسي، بحيث تجمع بين عملية توليد الأفكار والتفكير العقلاني (Muriithi et al, 2018, p2).
- 2. التحليل الإستراتيجي: هو عملية الفهم الدقيق لعناصر البيئة الداخلية التي تعمل فيها المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف، إلى جانب فهم تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية، لتحديد الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، من أجل تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية (Rudnicki and Vagner, 2014, p176).
- 3. صياغة الاستراتيجية : هي عملية وضع الخطة الرئيسية التي تحدد نشاطات وأعمال المنظمة وتوزيع مواردها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (Daft, 2010, p214).
- 4. تنفيذ الاستراتيجية : هي عملية تحويل الخطة الاستراتيجية إلى برامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول (Katsioloudes, 2012, p210).
- 5. متابعة وتقييم الاستراتيجية: هي عملية متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييم الخطط التنفيذية، من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع ما تم التخطيط له، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة (الشميلي، 2017، ص 97-98).

9.1 منهج الدراسة وتصميم الدراسة:

سيتم تقسيم الدراسة حسب مقتضيات الحال إلى فصل تمهيدي يحوي الاطار العام وأربعة فصول رئيسية إضافة إلى الخاتمة والنتائج والتوصيات، على النحو التالي:-

الفصل التمهيدي: خلفية الدراسة وأهميتها

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهمية الدراسة

- أهداف الدراسة
 - فرضيات الدراسة و/أو الأسئلة البحثية
 - أنموذج الدراسة
 - التعريفات الإجرائية والمفاهيمية
 - منهج الدراسة وتصميم الدراسة
 - الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي
- الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري**
- الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات**
- الفصل الرابع: نتائج الدراسة**
- الفصل الخامس: النتائج والتوصيات**
- قائمة المراجع**

10.1 الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي:

ستلتزم الدراسة بأخلاقيات البحث العلمي ومنها، الأمانة العلمية في تحري الدقة عند نقل المعلومة، ونسبتها إلى صاحبها وعدم نسبها إلى نفسه، ونقل آراء الآخرين بأسلوب موضوعي، والتأكد عند اقتباس رأي أو تعريف أو معلومة لمؤلف أنه لم يعدل عنه أو عنها في مؤلفاته وأبحاثه اللاحقة، بالإضافة إلى تجنب النقل الحرفي وإذا دعت الضرورة لذلك كنقل التعاريف الإصطلاحية مثلاً فإن الدراسة ستضعها بين قوسين وتنسبها إلى صاحبها، كما سوف يسعى إلى نقل المعلومة من مصدرها الأول وإذا تعذر الرجوع إلى مصدرها سوف يشير إلى ذلك في الهامش عند التوثيق، فالدراسة لا تسعى من خلال هذه الرسالة الكتابة فقط، وإنما تحقيق فائدة عملية؛ فالبحث الذي لا فائدة منه سوف يكون مكانه الرفوف والدروج.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

يتضمن هذا الفصل قسمين رئيسيين، وهما: الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة. يتضمن الإطار النظري مبحثان يمثلان مجالَي الدراسة، وهما: الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، وكل مبحث منهما يتضمن عدداً من العناوين الفرعية، كالمفهوم، والأهمية، والأبعاد، وغيرها.

1.2 الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية؛ العربية والأجنبية، بغرض الاستفادة منها في العديد من مكونات الدراسة الحالية، وقد جاء ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، وعلى النحو التالي:

أ. الدراسات العربية:

دراسة (حامد، 2019) بعنوان: "أثر الإدارة الاستراتيجية على تمكين العاملين دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال"

هدفت الدراسة الكشف عن أثر الإدارة الاستراتيجية على تمكين العاملين في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إعداد استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة الدراسة البالغة (200) فرداً على مختلف المستويات الإدارية في الشركة. أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، منها: وجود أثر دال إحصائياً وإيجابي للإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين، إضافةً لاتفاق أفراد عينة الدراسة على الأهمية الكبيرة للإدارة الاستراتيجية في ترسيخ مفهوم تمكين العاملين بالشركة.

دراسة (الديراوي، 2019) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة"

سعت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مع الأخذ بعين الاعتبار مدى حاجة المنظمات إلى إحداث حالة من الريادة باعتبارها متغير وسيط ودورها في تحقيق تميز أداء المنظمات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أسلوب العينة العشوائية من المنظمات الاجتماعية العاملة بقطاع غزة مقدارها (250) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها، وجود علاقة ارتباطية

موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الإستراتيجي (أهداف، صياغة، إعداد، تطبيق، رقابة وتقييم التخطيط الإستراتيجي) وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مع تأكيد دور الريادة كوسيط ومعزز للأثر بين التخطيط الإستراتيجي وأداء المنظمات. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستعانة بالخبراء عند تجهيز الخطط الاستراتيجية وزيادة الإنفاق المخصص للتخطيط الاستراتيجي وإشراك العاملين بعملية التخطيط الإستراتيجي.

دراسة (أبو شيخة ومساعدة، 2019) بعنوان: " أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على جودة التعليم الأكاديمي في الجامعات الأردنية: دراسة حالة جامعة الزرقاء الأهلية"

هدفت الدراسة التعرف إلى أهمية تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية، واختبار أثر تطبيقها على تطوير جودة التعليم الأكاديمي في الجامعات الأردنية، وقد تم اختيار جامعة الزرقاء الأهلية دراسة حالة لموضوع الدراسة والتي يبلغ فيها مجتمع الدراسة (316) عضو هيئة تدريس للعام 2017 ولمختلف التخصصات. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (71) عضواً تم اختيارهم من حجم الدراسة الكلي والبالغ (316) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية (التحليل والرصد البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية) كان مرتفعاً، إضافةً إلى وجود أثر دال إحصائياً وإيجابي لإدارة الاستراتيجية وأبعادها المذكورة في تطوير في جودة التعليم الأكاديمي في الجامعة قيد الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة.

دراسة بودلال و بن حمادي (2018) بعنوان: "التدقيق الاستراتيجي ودوره في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية - تأصيل نظري"

هدفت الدراسة التعرف إلى دور التدقيق الاستراتيجي في إدارة المؤسسة الاقتصادية. اعتمد الباحث منهج التأصيل النظري لموضوع الدراسة، من خلال مراجعة الدراسات السابقة، والكتب، والمجلات التي تناولت موضوع الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى أن التدقيق الاستراتيجي يزود المؤسسة بإجابات هامة ومفصلة، ويسلط الضوء على المخاطر الاستراتيجية، كما أنه يعمل على رفع مستوى كفاءة الأداء المؤسسي، ويزيد من مستوى الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة.

دراسة (جقريف وآخرون، 2018) بعنوان: "أثر تبني استراتيجية التنوع على أداء المؤسسات الإعلامية الجزائرية"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تبني استراتيجية التنوع على أداء المؤسسات الإعلامية الجزائرية، في ظل التطور التكنولوجي السريع في مجال تكنولوجيا الإعلام، والاتصالات الحديثة، ونمو الصناعات الإعلامية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة الاستراتيجيات لعينة مؤلفة من (3) مؤسسات إعلامية جزائرية وفروعها المختلفة وهي: مؤسسة

الخبر، والشروق، والبلاد. وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الإعلامية عينة الدراسة تبنت إستراتيجية التنوع في قطاع الإعلام والدخول في مجالات جديدة كالسياحة والفندقة، وهو ما انعكس سلباً على أدائها، وإدخالها في أزمات مالية أدت إلى إغلاق بعض مكاتبها. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسات الإعلامية بإدارة استراتيجياتها بشكل سليم وفق متطلبات السوق المتغيرة، لما لها من دور مؤثر في أدائها وقدرتها على البقاء والاستمرار.

دراسة (ابن عباس، 2017) بعنوان: "دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية"

هدفت الدراسة التعرف إلى ماهية الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المؤسسة الاقتصادية من خلال التركيز على مؤشرات الأداء. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال اختيار عينة عشوائية تبلغ (406) عامل في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية في الجزائر. وقد خلصت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، منها: أن الإدارة الاستراتيجية تلعب دوراً بارزاً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ووجود علاقة طردية بين أبعاد الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد الزبون، بعد العمليات الداخلية).

دراسة (درادكة، 2017) بعنوان: "تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين:"

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية (تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة الاستراتيجية من قبل مدراء المدارس الثانوية في مدينة الطائف في السعودية من وجهة نظر الولاء والمعلمين)، والتعرف إلى مستوى معيقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (363) معلماً ووكيلاً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. بينت النتائج الدراسة أن درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية من قبل مدراء المدارس الثانوية في مدينة الطائف كانت متوسطة، وكذلك معيقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية قد جاءت بدرجة متوسطة.

دراسة (جيوسي وعطير، 2017) بعنوان: "واقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين"

هدفت الدراسة الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم الواقعة شمال فلسطين للعام الدراسي (2014/2013) من وجهة نظر الموظفين الإداريين ورؤساء

الأقسام العاملين في تلك المديرية. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (222) فرداً تم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية. خلصت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، كان من أبرزها: أن مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية جاء بالمستوى المتوسط، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في " تطبيق الإدارة الاستراتيجية " من قبل المدراء في مديريات التربية قيد الدراسة تبعاً لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، متغير الأقسام).

دراسة (خبابة، 2016) بعنوان: "أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية"

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية في المنظمات المتوسطة في الجزائر. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة تم توزيعها على عدد من المدراء العاملين في بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية والبالغ عددهم (143) مديراً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. بينت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائياً للثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية .

دراسة (شعيبات و شرباتي، 2015) بعنوان: "ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بأداء المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل"

هدفت الدراسة الكشف عن أثر ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بأداء المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد استبانة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ (504) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية. أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية قد جاء بالدرجة المرتفعة، وأن مستوى أداء معلمي المدارس الحكومية جاء بدرجة مرتفعة أيضاً، ووجود علاقة دالة إحصائية موجبة الإتجاه بين متغيري الإدارة الاستراتيجية وأداء المعلمين، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين في درجة ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية تبعاً لمتغيري (سنوات الخبرة و المؤهل العلمي)، ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين في درجة ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية تبعاً لمتغير " المديرية" التي يعمل بها المعلم.

دراسة (الحديدي، 2014) بعنوان: "واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية "

هدفت الدراسة التعرف إلى الأطر الفكرية للإدارة الاستراتيجية والكشف عن واقع الممارسات الإدارية (ممارسة الاتصال والتواصل، ممارسة اتخاذ القرارات، ممارسة العلاقات الانسانية، ممارسة تفويض السلطة) لمديري المدارس الثانوية بمدينة غزة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة أداةً للدراسة. تكونت عينة الدراسة من (120) معلم ومعلمة يعملون في المرحلة الثانوية في مدارس جنوب غرب مدينة غزة تم اختيارهم بالطريقة القصدية. وجدت نتائج الدراسة أن واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة غزة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية قد جاء مرتفعاً، أما أبعاد الممارسات فقد جاء ممارسة اتخاذ القرارات في الترتيب الأول، يليه بُعد ممارسة الاتصال والتواصل، ثم جاء بُعد ممارسة تفويض السلطة في الترتيب الثالث، وجاء في الترتيب الرابع بُعد ممارسة العلاقات الانسانية.

دراسة (المقطوف، 2013) بعنوان: "واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الليبية وسبل تطويرها"

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الليبية وسبل تطويرها. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي للكشف عن واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، وتم مقابلة (27) فرداً يمثلون عمداء ورؤساء أقسام من خلال وضع استبانة تم تطويرها لهذه الغاية. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الليبية قد جاء بالمستوى المتوسط، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معايير تطبيق الاستراتيجية تبعاً لمتغير النوع، ولصالح الإناث، ووجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معايير تطبيق الاستراتيجية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح بكالوريوس فأقل.

دراسة (البلولة، 2012) بعنوان: " أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي بالتطبيق على مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص (مدارس القبس)، للفترة ما بين 2008-2012"

هدفت الدراسة الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية لمرحلة الأساس في مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص (مدارس القبس)، وكذلك الكشف عن العلاقة بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي للمؤسسة التعليمية قيد الدراسة. استخدم الباحث

المنهج التاريخي إضافةً إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد استبانة تم توزيعها على (96) المعلمين والمعلمات القائمين على التعليم في مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص. خلصت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، من ضمنها: أن واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية لمرحلة الأساس في مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص قد جاء بالمستوى المرتفع، ووجود علاقة دالة احصائياً بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة قيد الدراسة ساعد المؤسسة للحصول على عدة شهادات تميز، مثل: شهادة (ISO) وشهادة (EFQM).

دراسة (تبيدي، 2010) بعنوان " أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء دراسة قطاع الاتصالات السودانية"

سلطت الدراسة الضوء على أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مؤلفة من (50%) من مجتمع الدراسة، الذي يمثل العاملين في قطاع الاتصالات السودانية، ضمن المستويات الإدارية العليا والوسطى. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية الأداء في شركات الاتصالات، كما تبين من الدراسة وجود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات في السودان. وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات أهمها، الاهتمام بالتدريب والتركيز عليه في مجال الإدارة الاستراتيجية، خاصة في مجال التخطيط والتحليل والرقابة. كذلك توصي الدراسة الإدارة العليا في شركات الاتصالات السودانية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية في جميع العمليات وأن تستعين بذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة الاستراتيجية، لأن نتائج الدراسة أكدت على فوائد ومزايا تطبيق الإدارة الاستراتيجية وأثرها في كفاءة وفعالية الأداء.

دراسة (العلاوين، 2009) بعنوان "تكنولوجيا الاتصال وعلاقتها بأداء المؤسسات الإعلامية مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية إنموذجاً"

هدفت إلى تحديد العلاقة بين استخدام تكنولوجيا وأداء المؤسسات الإعلامية، ودراسة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى استخدام تكنولوجيا الاتصال وأداء مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية متمثلاً بمجالات (التخطيط، والتنظيم، والمتابعة والتقييم، واتخاذ القرارات، والموارد البشرية، والإنتاجية، وكفاءة الأداء). وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي، من خلال الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوزيعها على عينة مؤلفة من (350) موظفاً في مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية، واختيرت وفقاً للعينة الطبقية العشوائية من أصل (1401) موظفاً مثلوا مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا الاتصال في أداء مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية متمثلاً بمجالات (التخطيط، والتنظيم، والمتابعة والتقييم، واتخاذ القرارات، والموارد البشرية، والإنتاجية، وكفاءة الأداء). وبناء على هذه النتائج، فقد أوصت الدراسة بالعمل على رفد المؤسسات الإعلامية الأردنية بالكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على استخدام تكنولوجيا الاتصال وزيادة الوعي لدى العاملين عن مفهوم تكنولوجيا الاتصال لما لهذه التقنية من أثر فاعل على أداء المؤسسات الإعلامية الأردنية، وإنشاء مراكز متخصصة بضبط جودة الإنتاج الإعلامي في المؤسسات الإعلامية الأردنية، مع مراعاة إدخالها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإعلامية، تأخذ على عاتقها تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية بشكل دائم ومستمر.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Jalango, 2018) بعنوان:

“Strategic management practices and performance of media council of Kenya”

“ممارسات الإدارة الاستراتيجية وأداء مجلس الإعلام في كينيا”

سعت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية على أداء مجلس الإعلام في كينيا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع منهج دراسة الحالة، باستخدام تحليل المحتوى، ووصف موضوعي ومفصل ومنهجي لمتغيرات الدراسة، وتم جمع البيانات الأساسية عن طريق الأسئلة المفتوحة من خلال إجراء المقابلة كأداة للدراسة، حيث أجريت المقابلات مع عدد من موظفي مجلس الإعلام الكيني وهم (الرئيس التنفيذي، رئيس البرامج، مدير الموارد البشرية، المسؤول المالي، مسؤول الاتصال، وموظف الاعتماد)، نظراً لدورهم في صياغة الاستراتيجيات واعتمادها، وقد وجدت الدراسة أن مجلس الإعلام في كينيا لديه رؤية ورسالة واضحة ومعلنة، وأن الأهداف الاستراتيجية والأهداف الوظيفية للوحدات التشغيلية محددة وواضحة، ويتم إعداد وتطوير وتحليل الخطط الاستراتيجية في مجلس الإعلام في كينيا من خلال عملية تشاورية، وهذا كله له دور كبير وإيجابي في تحسين أداء مجلس الإعلام. وقد أوصت الدراسة بأن تستمد أهداف الأداء من خطط الإدارة الاستراتيجية، وأن تكون الاستراتيجيات مرنة من أجل السماح بالمراجعات بناءً على الفرص والتهديدات الناشئة في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

دراسة (Qarashay & Alzu'bi, 2018) بعنوان:

“The effect of strategic management on the organizational performance using the balance scorecards approach to measure performance: a case study in the nursing department at al-Khalidi hospital and medical center”

“أثر الإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي بناءً على استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس

الأداء: دراسة حالة في قسم التمريض في مستشفى ومركز الخالدي الطبي”

كانت الغاية من الدراسة تحديد أثر استخدام الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي بناءً على استخدام بطاقة الأداء المتوازن، بالتطبيق على مستشفى الخالدي بالأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من خلال توزيعها على عينة مؤلفة من (32) موظفاً ضمن الإدارة العليا والمتوسطة، من أصل (35) موظفاً يشكلون مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها، أن الإدارة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي ممثلاً بالمنظور الرباعي لبطاقة الأداء المتوازن. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بكافة أبعاد الأداء وفقاً لبطاقة الاداء المتوازن، وعدم إعطاء الاهتمام لبعد على حساب الأبعاد الأخرى.

دراسة (George, 2017) بعنوان:

"Strategic management and organizational performance: finding from health institution in Nairobi country "

“الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي: اكتشاف من مؤسسة صحية في نيروبي”

هدفت الدراسة تحديد آثار الإدارة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي في المؤسسات الصحية العاملة في نيروبي العاصمة، كينيا. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة ب (242) مديراً تم اختيارهم بالطريقة القصدية من جميع المؤسسات الصحية المصنفة في الدرجة الرابعة، أو الخامسة، أو السادسة وفق تصنيف وزارة الصحة في كينيا. وجدت نتائج الدراسة وجود علاقة ضعيفة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي.

دراسة (Johenson, 2016) بعنوان: "Strategic Planning and Management in Local Government in Norway: Status after Three Decades"

" التخطيط الاستراتيجي والإدارة في الحكم المحلي في النرويج: الوضع بعد ثلاثة عقود"

هدفت الدراسة الكشف عن مدى تبني البلديات النرويجية للإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إعداد استبانة تم توزيعها إلكترونياً على أفراد عينة التي تمثلت في رؤساء البلديات، المدراء الإداريين، ومدراء المالية، وقد بلغت عينة الدراسة (176) فرداً. أظهرت نتائج الدراسة أن العديد من البلديات النرويجية تستخدم الإدارة الاستراتيجية، وعملية التخطيط الاستراتيجي، كما أن ربع البلديات جمعت عمليات الإدارة المختلفة على نطاق واسع، وبالتالي يمكن أن تتميز بوجود إدارة استراتيجية متطورة.

دراسة (Manketvit, Srisa-ard, and Setsaengsri, 2016) بعنوان: "Development of a Participatory Strategic Management Model for Collaborative Educational Provision Schools."

" تطوير نموذج الإدارة الاستراتيجية التشاركية للمدارس التعليمية التعاونية"

هدفت الدراسة تطوير نموذج الإدارة الاستراتيجية التشاركية (Participatory Strategic Management (PSM) (Management) لمجموعات المدارس الصغيرة، والمعروفة باسم مدارس التعليم التعاوني (Collaborative Educational Provision: CEP) التي تخضع لمكتب لجنة التعليم الأساسي بوزارة التعليم التايلاندية. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الأساليب الكمية والنوعية. تمثلت عينة الدراسة بمجموعة تكونت من أربعة مدارس من مدارس التعليم التعاوني في مقاطعة شيانغ ماي تمثلت بـ 4 مدراء و 22 مدرساً و 10 أعضاء في لجنة المدارس و 20 أبا و 10 من قادة المجتمع. تكون نموذج PSM المطور من 4 مكونات (تحليل استراتيجي، التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية والتقييم) مع 65 مؤشراً. وبعد تنفيذ النموذج (PSM)، أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة قد أجمعوا على المستوى المرتفع لفعالية النموذج في حل العديد من المشاكل المتعلقة بالمدارس الصغيرة ، وخاصة نقص المعلمين.

دراسة (Monday et al, 2015) بعنوان:

“Strategic management and firm performance: a study of selected manufacturing companies in Nigeria”

“الإدارة الاستراتيجية وأداء الشركات: دراسة لمجموعة مختارة من الشركات التحويلية نيجيريا”

أظهرت الدراسة أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في أداء الشركات التحويلية الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة مؤلفة من (50) موظف من العاملين في (5) شركات للتصنيع الواقعة في مدينة لاغوس النيجيرية. وأظهرت النتيجة أن الإدارة الاستراتيجية كان لها أثر كبيرة على أداء هذه الشركات ممثلة بالربحية والأداء التشغيلي، كما بينت النتائج أن الإدارة الاستراتيجية لها علاقة إيجابية مع مستوى المنافسة في هذه الشركات، وأن ممارسة الإدارة الاستراتيجية هي شرط لا غنى عنه في تعزيز أداء الشركات. وبناءً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فقد أوصت بقيام الشركات بإعطاء الإدارة الاستراتيجية الأولوية ضمن سياساتها، باعتبار أنها عامل نجاح حاسم في المنظمات.

دراسة (Muogbo, 2013) بعنوان:

"The impact of Strategic management on organizational growth and Development : A study of selected manufacturing Firms in Anambra State"

“تأثير الإدارة الاستراتيجية على النمو والتطوير التنظيميين: دراسة لشركات التصنيع المختارة في ولاية أنامبرا ”

هدفت الدراسة الكشف عن دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء الشركات في ولاية أنابيرا الواقعة في نيجيريا. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال اختيار عينة عشوائية مكونة من (21) مديراً يعملون في (21) مصنع من أصل (63) مصنع في ولاية أنابيرا. بينت نتائج الدراس وجود أثر معنوي إيجابي بين الإدارة الاستراتيجية من جانب وأداء الموظفين و القدرة التنافسية من جانب آخر، كما بينت النتائج أن الإدارة الاستراتيجية تلعب دوراً كبيراً في زيادة الانتاجية التنظيمية لشركات التصنيع.

التعقيب على الدراسات السابقة:

ركزت الدراسات السابقة على الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها مع متغيرات أخرى، خاصةً مع الأداء المؤسسي؛ مثل دراسة (حامد، 2019) التي هدفت الكشف عن أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين، ودراسة (أبو شيخة ومساعدة، 2019) التي هدفت التعرف إلى أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جودة التعليم الأكاديمي. ودراسة (البلولة، 2012) التي هدفت الكشف عن أثر الإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي. وقد هدفت الدراسة الحالية الكشف عن أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الإعلامية.

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي، مثل دراسة (الديراوي، 2019)، ودراسة (George, 2017). أما من حيث أداة الدراسة، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة أداةً لجمع البيانات، كدراسة (الحديدي، 2014)، ودراسة (Johenson, 2016).

ومن حيث مجتمع الدراسة، فقد اختلفت الدراسات السابقة من حيث نوع مجتمع الدراسة، فقد اختارت دراسة (الحديدي، 2014) المعلمين والمعلمات، واختارت دراسة (جيوسي وعطير، 2017) الموظفين الإداريين ورؤساء الأقسام. وقد اختارت الدراسة الحالية الموظفين الإداريين العاملين في قناة الريان الفضائية.

ومن خلال الدراسات السابقة يتضح مايلي: لم تعثر الدراسة في نطاق ما حصل عليه من دراسات على دراسة مشابهة لدراسته الحالية، والتي ركزت على الكشف عن أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الإعلامية من خلال دراسة حالة قناة الريان الفضائية. وبهذا فقد تميزت باختيارها لموضوع ومكان الدراسة.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على مفهوم الإدارة الاستراتيجية ، فضلاً عن أنها استفادت من هذه الدراسات في إعداد أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة المستخدمة، وصياغة مشكلة الدراسة ومنجيتها، كذلك في بناء الإطار النظري للدراسة، إضافةً إلى الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، وفي اختيار الأساليب الاحصائية المناسبة، وفي عرض وتفسير النتائج.

2.2 الإطار النظري

1.2.2 الإدارة الاستراتيجية

يتناول مبحث الإدارة الاستراتيجية عاملين رئيسيين؛ وهما: الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية، وعلى النحو التالي:

1.1.2.2 تطور مفهوم الاستراتيجية:

استخدم لفظ الاستراتيجية Strategy قديماً في الحضارة الأغريقية، حيث اشتق من كلمة استراتيجية Strategia وتعني علم التوجيه وقيادة القوات العسكرية، وقد ورد مفهوم الاستراتيجية في قاموس العالم الجديد لوبستر (Websters New World) حيث كانت له المعاني التالية: (Pawliczek, Kosel, and Vilamová, 2018).

- هي علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية كبيرة الحجم وبخاصة التي تتعلق بإعداد القوات من أجل الحصول على مواقع مؤثرة قبل الاشتباك مع العدو.

- هي مهارة الإدارة والتخطيط وبخاصة من خلال استخدام الاستراتيجيم (Stratagem) وهي (خدعة أو خطة لهزيمة العدو أو لتحقيق غايات معينة).

وقد تناول كل من (Quinn & Robert) الاستراتيجية تاريخياً حيث كان لفظ (Strategos) يشير إلى دور أو وظيفة القائد العام (General) في الجيش ثم أصبحت تعني المهارات السيكلوجية والسلوكية لمن يحتل هذا الدور (نويران، 2001). وفي عهد السياسي الإغريقي (Pericles) في 450 قبل الميلاد، انصرف مفهوم الاستراتيجية إلى المهارة الإدارية من إدارة وقيادة وخطابة وقوة، ثم أصبحت الاستراتيجية في زمن الاسكندر الكبير (330 ق.م) تشير إلى مهارة توظيف القوى للتغلب على المقاومة وخلق نظام موحد لحكم العالم (Navrátilová and Pawliczek, 2014).

مع نمو المجتمعات وتعقدتها أخذ القادة العسكريون ورجال الدولة يدرسون وينظمون المفاهيم الاستراتيجية المهمة حتى برزت مبادئ استراتيجية مترابطة قامت المؤسسات الحديثة بتكييفها وتعديلها لتلائم البيئة الخاصة المحيطة بها (Davies, 2011).

2.1.2.2 تعريف الاستراتيجية في مجال الأعمال:

ليس للاستراتيجية - وبحكم تعدد مجالات استخدامها- تعريف محدد متفق عليه بين مفكري وكتاب الإدارة، ويوجد هناك العديد من التعريفات التي تعكس وجهات نظر مختلفة حول مفهوم الاستراتيجية.

فقد ذكر (Brown & Oconnor, 1974) تعريفاً للاستراتيجية يعتبر حصيلة آراء القائمين على التخطيط في استطلاع للرأي تم في عام 1974 وهو أن الاستراتيجية هي (عملية تحديد وتقييم المسارات البديلة لهدف أو مهمة محددة مسبقاً ومن ثم اختيار البديل المناسب) (Skokan,) (Pawliczek, and Piszczur, 2013).

وقد عرف (Grant 1991) الاستراتيجية على أنها (تحديد أهداف المنظمة طويلة الأمد واتخاذ مجموعة الأفعال وتوزيع المصادر الضرورية لتحقيق هذه الأهداف) (الجوسي وعطير، 2017). كما عرف (Andrews) استراتيجية الشركة على أنها (نمط من القرارات توضح غايات وأهداف الشركة وترسم السياسات والخطط لتحقيق هذه الأهداف والغايات، كما وتحدد مجال الأعمال التي يجب على الشركة اتباعها ونوع التنظيم الاقتصادي والإنساني التي يجب أن تكون عليا وكذلك طبيعة المساهمات الاقتصادية وغير الاقتصادية الموجهة للمستفيدين من الشركة من مساهمين وعاملين ومستهلكين ومجتمع) (البلولة، 2012).

ويرى (Dessler, 1997) أن الاستراتيجية هي: خطة الشركة في وضع توازن بين نقاط القوة والضعف لديها مع الفرص والتهديدات الخارجية من أجل المحافظة على الميزة التنافسية.

يقترح (Mintzberg) أربعة أبعاد يمكن النظر من خلالها إلى الاستراتيجية ، وهذه الأبعاد هي (Navrátilová and Pawliczek, 2014) .

- النظر إلى الاستراتيجية كخطة (plan) بحيث تظهر أهمية النية والتركيز على القيادة الواعية
- النظر إلى الاستراتيجية كنمط (pattern) من الأفعال يظهر أهمية التركيز على السلوك والأفعال التي ترتبط بالإستراتيجية .
- النظر إلى الاستراتيجية كموقع (position) ضمن البيئة المحيطة تعكس أهمية البيئة الخارجية وتشجع عنصر المنافسة.
- النظر إلى الاستراتيجية كمنظور (Perspective) يشترك فيه الأفراد بأحلامهم وأفكارهم تجعل أهميتها في كونها مفهوم مشترك بين أعضاء المنظمة يعكس افعالهم ونواياهم.

ويعرف (Johnson & Scholes, 1997) الاستراتيجية على أنها توجه المنظمة ومجالها طويل الأمد الذي يحقق ميزة عن طريق تنسيق وترتيب المصادر ضمن بيئة متغيرة من أجل تلبية حاجات الأسواق وإشباع رغبات المستفيدين.

وبالرغم من إن جميع التعريفات السابقة التي اوردها الدراسة توضح مفهوم الاستراتيجية إلا أن الدراسة ترى أن التعريف النهائي الذي أورده جونسون وشولز يتميز بشكل واضح

بالشمولية كونه يأتي بأهم الخصائص التي تنطوي عليها الاستراتيجية، وهذه الخصائص هي:
(Navrátilová & Pawliczek, 2014; Qarashay et al., 2018).

- الاستراتيجية عادة ما تكون موجهة ومؤثرة في الاتجاه طويل الأمد للمنظمة.
- الاستراتيجية هي محاولة لتحقيق بعض المميزات للمنظمة.
- الاستراتيجية عادة ما تكون مرتبطة بمجال أنشطة المنظمة سواء كان نشاط واحد أو عدة أنشطة.
- الاستراتيجية يمكن أن ينظر لها على أنها مشابهة أنشطة المنظمة مع البيئة المحيطة بها وهو ما يعرف بالملائمة الاستراتيجية (Strategic Fit).
- الاستراتيجية يمكن أن ينظر لها على أنها بناء قدرات وموارد المنظمة أو جعلها مرنة (Stretching) بهدف الاستثمار فيها أو خلق الفرص.
- الاستراتيجية قد تتطلب تغييرات في الموارد الرئيسية للمنظمة أي المدى الذي يمكن فيه الحصول على الموارد والسيطرة عليها لتطوير استراتيجية للمستقبل.
- الاستراتيجية عادة ما تؤثر في القرارات التشغيلية للمنظمة وهذه العلاقة مهمة حيث أنه على المستوى التشغيلي يمكن تحقيق الميزة الحقيقية للاستراتيجية.
- استراتيجية المنظمة لا تتأثر فقط بالمؤثرات البيئية ومدى توفر الموارد وإنما تتأثر بقيم وتوقعات الأشخاص المؤثرين داخل وحول المنظمة.

3.1.2.2 تطور الإدارة الاستراتيجية:

بدأت الإدارة الاستراتيجية تأخذ مكانتها في الخمسينات من خلال التقرير الذي قامت به مؤسسة Ford Foundation وشركة Carnegie Corporation تحت عنوان Gorden-Howell Repot حيث أوصى بأن منهاج إدارة الأعمال يجب أن يتضمن مساق سياسة الأعمال Business policy والذي يجب أن يركز على تطوير مهارات تحديد، وتحليل، وحل المشاكل التي تواجه مجال إدارة الأعمال على مستوى العالم من خلال التركيز على تكامل المعرفة المكتسبة من المساقات الأخرى، وتطوير المهارات اللازمة لذلك. وقد واجه هذا التقرير قبولاً كبيراً في مدارس إدارة الأعمال في بداية السبعينات حيث أدرج هذا المساق في مناهجها أخذة بعين الاعتبار المنظمة ككل، والبيئة المحيطة بها، والاهتمام بمواضيع محددة؛ مثل المسؤولية الاجتماعية والتأثير والأخلاق المحتمل للعوامل السياسية والاقتصادية والتشريعية على نجاح

المنظمة، ونتيجة لذلك قام رواد هذا المجال بتغيير اسم المساق من سياسة الأعمال ليصبح الإدارة الاستراتيجية (Ritson, 2011).

ويشير نويران (2001) بأن الإدارة الاستراتيجية منهجية منتظمة لإدارة التغيير الاستراتيجي وذلك من خلال مرورها بالمراحل التالية:

- أواخر الخمسينات، تم اعتماد منهجية منتظمة لتقرير كيف وأين ستكون المنظمة في مستقبل الأعمال معتمدة على صياغة الاستراتيجية من خلال التخطيط الاستراتيجي Strategic planning.

- في السبعينات، تم إدراك أهمية تناسق قدرات الشركة الداخلية وإمكاناتها عند تغيير الاستراتيجية ودعم الاستراتيجية الجديدة؛ وذلك من خلال تخطيط القدرة Capability planning.

- في أواخر السبعينات، تم الاستجابة الاستراتيجية للتغيرات المتزايدة داخل البيئة المحيطة والتي لا يمكن التنبؤ بها خصوصاً التكنولوجية والسياسية منها وذلك من خلال إدارة المسألة Issue Management.

- في الثمانينات بدأت مجالات التغلب على مقاومة جهود اعتماد التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمة بدعم من الإدارة العليا واعتماداً على الخصائص السيكولوجية والسياسية والاجتماعية للمنظمات المعقدة، وذلك من خلال إدارة التغيرات الغير مستمرة Management of discontinuous changes.

4.1.2.2 تعريف الإدارة الاستراتيجية

تناول الأدب النظري للإدارة موضوع الإدارة الاستراتيجية من وجهات نظر مختلفة تبين العناصر المهمة والأساسية التي تقوم عليها الإدارة الاستراتيجية، وهذا بدوره انعكس على التعريفات التي وردت في مؤلفات الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية، مما سبب عدم الاتفاق على تعريف عام لها.

قام (David, 1989) بتعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها (علم وفن وصياغة وتقييم وتنفيذ القرارات الوظيفية المتقاطعة Cros-funtional والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها)، وهو بذلك التعريف يركز على تكامل وظائف الإدارة من تسويق، ومحاسبة، وتمويل، وبحث، وإنتاج، وتطوير وذلك من أجل تحقيق النجاح التنظيمي Organizational Success.

كذلك عرف (Brown and Asch, 1987) الإدارة الاستراتيجية على أنها (عملية اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية والتي لها تأثير مهم على قدرة المنظمة في تحقيق أهداف محددة)، وقد اعتبرا أن القرارات الاستراتيجية تقود إلى التغيير الإستراتيجي Strategic change.

ويرى (Rue & Holland 1989) أن الإدارة الاستراتيجية هي (العملية التي تقوم بها الإدارة العليا من أجل تحديد الأداء واتجاه المنظمة طويل الأمد من خلال التأكيد على صياغة جيدة وتنفيذ ملائم وتقييم مستمر للإستراتيجية المتبعة).

أما (Johnson & Scholes 1997) فينظران إلى الإدارة الاستراتيجية على أنها ليست فقط الاهتمام باتخاذ القرارات في القضايا المهمة التي تواجه المنظمة وإنما هي أيضاً الاهتمام بأن الاستراتيجية قد وضعت موضع التنفيذ، وإن ذلك يتطلب توفر ثلاثة عناصر مهمة هي:

- التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis : وهي عملية تحديد وفهم موقع المنظمة ومركزها الإستراتيجي Strategic Position.

- الاختيار الاستراتيجي Strategic Choice: وتتضمن القيام بصياغة مجموعة من الأفعال الممكنة وتقييمها ومن ثم اختيار الأفضل.

- التنفيذ الاستراتيجي Strategic Implementation: وهي عملية تخطيط كيف يمكن وضع الاختيار الاستراتيجي موضوع التنفيذ وإدارة التغيير المطلوب.

ويعرف (Wheelen & Hunger,2004:2) الاستراتيجية بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل.

- ويعرف (Ritson, 2011) الإدارة الاستراتيجية على أنها العملية التي يستعين بها المدراء في تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة، ووضع أهدافها وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة.

ويعرف السالم (2014) الإدارة الاستراتيجية بأنها تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد هدفها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك يهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

وترى الدراسة أن تفحص هذه التعريفات في الإدارة الاستراتيجية يوضح أن بعضها يركز على تصور دور المنظمة على المدى البعيد ويهمل العلاقات البيئية، وبعضها يهتم بأهمية تحديد المنظمة لرسالتها وغاياتها، بينما يركز بعضها الآخر على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

وتخصيص الموارد التنظيمية، وعلى أنها علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتنوعة.

5.1.2.2 أهمية الإدارة الاستراتيجية

وفقاً للسالم (2014) فإن تزايد إيمان الإدارة العليا في المنظمات بأهمية الإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي في المنظمات المختلفة (الكبيرة والصغيرة) سببه وجود عاملين أساسيين يتفاعلان معاً.

الأول: إن إيمان الإدارة العليا بالإدارة الاستراتيجية واعتمادها في إطار العمل الحالي والمستقبلي هدفه تحقيق فوائد عديدة للمنظمة.

الثاني: إن اعتماد الإدارة الاستراتيجية أصبح الآن خياراً استراتيجياً بالنسبة للإدارة العليا في المنظمات نظراً لما تواجهه من تحديات (غير عادية) عديدة محلية، وإقليمية، وعالمية، وبالتالي فإن التفكير بإدارة العمل وتحقيق أهداف المنظمة بالأساليب التقليدية لم يعد مجدياً في يومنا هذا.

6.1.2.2 فوائد الإدارة الاستراتيجية:

تعود الإدارة الاستراتيجية بالعديد من الفوائد، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى تلك الفوائد (السالم، 2014؛ مساعد، 2017):

1. وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية: تتطلب صياغة الاستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها، مما يمكن من تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة. وبالتالي، فإن الإدارة الاستراتيجية تسمح للمنظمة بالاستعداد المسبق للمستقبل (بدلاً من الاستجابة له فقط) والتأثير في الأنشطة المختلفة وبالتالي في ممارسة السيطرة على مستقبلها الخاص.

2. تاريخياً، كان النفع الأساسي للإدارة الاستراتيجية ينحصر في مساعدة المنظمة في عمل استراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الاستراتيجي. وبالرغم من أن ذلك لا زال يشكل ميزة أساسية في الإدارة الاستراتيجية إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد على أن "العملية" (Process) وليس القرار أو التوثيق، هي المساهمة الأهم للإدارة الاستراتيجية.

فالأسلوب والطريقة التي تمارس بها الإدارة الاستراتيجية هي ذات أهمية استثنائية، فالهدف الرئيسي للعملية هو تحقيق الفهم والالتزام من قبل جميع العاملين (المدراء والموظفين). وقد يكون التفهم من أهم الفوائد للإدارة الاستراتيجية، متبوعاً بالإخلاص والالتزام. وحينما يفهم كل من

المدير والموظف ماذا تفعل المنظمة ولماذا، سيشعر كلٌ منهم أنه جزء لا يتجزأ من هذه المنظمة وسيكون أكثر التزاماً بمساعدتها في تحقيق أهدافها (أبو شيخة ومساعدة، 2019).

3. استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير: تستطيع المنظمات من خلال اعتمادها الإدارة الاستراتيجية الاستيعاب الأفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد قياساً في وضعها في الأمد القصير، ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويقلل من نقاط الضعف داخلياً.

4. تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة: أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمات التي تستخدم الإدارة الاستراتيجية هي أكثر نجاحاً من التي لا تستخدم هذا الاختصاص، فهناك علاقة ايجابية بين النتائج الاقتصادية (Miller & Cardinal 1997:49)، والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى.

5. تدعيم المركز التنافسي: تقوي وتدعم الإدارة الاستراتيجية مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية الشديدة، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة، وهذا يساعد المنظمة على الاستفادة من مواردها المتنوعة نظراً لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

6. التخصيص الفعال للإمكانات والموارد: تساعد الإدارة الاستراتيجية على توجيه جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد، كما تساهم في حسن استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف (Sapada et al., 2017).

7.1.2.2 التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية

تواجه المنظمات التي تتبنى الإدارة الاستراتيجية العديد من التحديات، وتختلف هذه التحديات من حيث العدد والنوع تبعاً للمؤثرات الداخلية والخارجية، وتشمل هذه التحديات مايلي (الديراوي، 2019؛ خباية، 2016؛ ابن عباس، 2017):

1. تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال:

نعيش اليوم في عالم سريع التغير في كل نواحيه ومظاهره، عالم تكاد تتلاشى فيه حدود الزمان والمكان، بين ما هو قديم وجديد، ويظهر هذا التغير في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية. ومن ثم أصبح وضع الاستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمراً حيويًا وهاماً في مختلف أنواع المنظمات العربية (Sapada et al., 2017).

2. ازدياد حدة المنافسة:

لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط كما كان الوضع سابقاً، بل تعددت الآن أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة، ولتصبح منافسة منفتحة بين المنظمات عبر الأقطار

(Global Competition). (عزازي، 2013). وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة، الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا تحدي وضع خطط استراتيجية جيدة وبعيدة المدى لتحسين وضع المنظمة في أسواق مختلفة. على سبيل المثال قبل عشرين عاماً كانت شركة جنرال موتورز تتحدى العالم بصناعاتها، ونموذجاً متألماً يتطلع إليه المدراء في بقية أقطار العالم، أما اليوم فنجدها تلهث من أجل الصمود على حد قول أحد مدراءها (George, 2017).

3. التحالفات الاستراتيجية: Strategic Coalition

لقد تلاشت من عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول وذلك مع تزايد الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري. هذه العوامل وغيرها جعلت الشركات تتجه نحو إقامة تحالفات استراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر (Stukalina et al., 2014).

والتطورات الأخيرة في صناعة السيارات والإلكترونيات تؤكد هذا الاتجاه حيث نجد مثلاً التحالف القائم بين شركة Toyota وشركة GE من أجل إنشاء مشروع لتطوير تصنيع السيارات، ونفس الشيء يقال بالنسبة للتحالفات القائمة بين شركتي Ford و Nissan وبين شركتي Philips و Samsung في مجال وضع التلفزيون ذي الصور المجسمة (Qarashay et al., 2018).

4. ندرة الموارد: Scarcity of Resources

كما أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات العلمية النادرة سمة العصر، وترتب على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر وبالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب. فقد انتهى عصر الوفرة للعديد من مستلزمات الإنتاج وأصبحت الندرة هي السمة الغالبة في وقتنا الحاضر (عبد الله، 2019).

5. ظهور المنظمات المتعلمة: Learning Organizations

تشهد المنظمات في العصر الحاضر تغييرات متسارعة في بيئة الأعمال، وقد أصبح لزاماً على المنظمات أمام هذه التغييرات المتسارعة امتلاك القدرة الكافية التي تؤهلها للتنافس في خضم بيئة الأعمال المضطربة. ولا يتحقق لها ذلك إلا إذا امتلكت مرونة استراتيجية تمكنها من تكوين ميزة تنافسية مستدامة، وتتطلب المرونة الاستراتيجية التزاماً طويلاً للأمد لتطوير وتنمية الموارد ذات الأهمية الاستثنائية، كما تتطلب إلزامية أن تصبح المنظمة متعلمة وتركز بشكل مباشر على

الحصول على المعرفة (دراذكة، 2017). ويمكن أن تشكل المعرفة ميزة استراتيجية في أي مكان على المدى البعيد وهي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية. وتقوم المعرفة بدور المضاعف للثروة والقوة بمعنى أن بالإمكان استخدامها إما لزيادة (أو تقليل) المتاح منها من أجل تحقيق زيادة قصوى في الكفاءة (السالم، 2014).

8.1.2.2 مراحل الإدارة الاستراتيجية

إن المنظمة التي تتبنى الإدارة الاستراتيجية لا بد وأن تمر بأربع مراحل أساسية، وهذه المراحل هي (عبد الله، 2019: كامل، 2018، السالم، 2014):

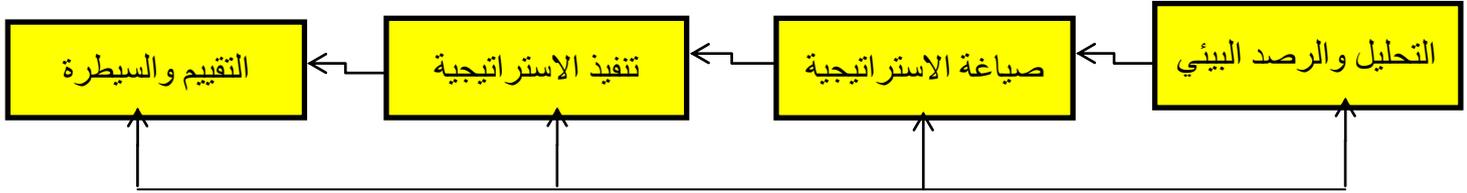
1- التحليل والرصد البيئي (Environmental Scanning)، ويتضمن المسح أو التحليل للبيئة الداخلية والخارجية.

2- صياغة الاستراتيجية (Strategy Formulation)، والتي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي طويل الأمد.

3- التنفيذ الاستراتيجي Strategy Implementation

4- التقييم والسيطرة Evaluation and Control

ويوضح الشكل التالي (2) كيف تتفاعل هذه المراحل الأربعة مع بعضها البعض.



الشكل (2). المراحل الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية

المصدر: السالم، مؤيد (2002). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

وتشكل هذه المراحل في جملتها عملية (Process) بأربع خصائص أساسية (السالم، 2014):

أولاً: لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة لها. ثانياً: أن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها، أي أن التغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر في المراحل الأخرى (السابقة أو اللاحقة)، فالتغيير في رسالة المنظمة يؤثر على تغيير أسلوب تعاملنا مع البيئة الداخلية والخارجية التي سوف يتم تقييم كل منها، كما أن نتائج تقييم البيئة قد تؤدي إلى تعديل في الرسالة، وهكذا.

ثالثاً: أن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة، شأنها شأن أي من العمليات الإدارية الأخرى.

رابعاً: ينبغي النظر إلى الإدارة الاستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

أولاً: التحليل والرصد البيئي Environmental Scanning

التحليل البيئي هو استعراض وتقييم وتوزيع المعلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية والداخلية إلى المدراء الاستراتيجيين في المنظمة، وينحصر هدف التحليل الاستراتيجي في التعرف على العوامل الاستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المنظمة. وأبسط طريقة لإجراء مثل هذا التحليل هو تحليل "سوت" (SWOT Analysis) (Muogbo, 2013).

ويستخدم مصطلح SWOT لتحديد الفرص Opportunities والتهديدات Threats في البيئة الخارجية للمنظمة External Environmental، والتي ليست تحت سيطرة المنظمة في الأمد القصير، وتشكل هذه المتغيرات المحتوى أو الإطار الذي تعمل فيه المنظمة، وتتمثل بالقوى والاتجاهات الاجتماعية العامة وبعض العوامل الخاصة في البيئة الصناعية للمنظمة، كذلك لتحديد عوامل القوة Strengths والضعف Weaknesses، والتي تُعتبر تحت سيطرة الإدارة العليا في الأمد القصير، وتتضمن هذه العوامل هيكل المنظمة، ثقافة المنظمة، والموارد المختلفة للمنظمة (Wheelen & Hunger:2004:9).

ثانياً: صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation

يقصد بصياغة الاستراتيجية وضع خطط طويلة الأمد لتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال. وتتضمن عملية الصياغة الاستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات الآتية:

- تحديد رسالة المنظمة.
- تحديد الأهداف القابلة للتحقيق.
- وضع الاستراتيجيات وتطويرها.
- وضع السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات ضمن إطار رسالة المنظمة.

والآتي نبذة مختصرة لكل من هذه المجالات:

أ- تحديد رسالة المنظمة Mission

يُعتبر تحديد رسالة المنظمة الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الإدارة الاستراتيجية في صياغة رؤيا شاملة للمنظمة؛ إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المنظمات

الأخرى، ويحدد الغرض من وجودها ويضع الملامح الأساسية للأسواق والسلع التي تعمل فيها والمستهلك النهائي (George, 2017).

فرسالة المنظمة هي الغرض أو سبب وجود المنظمة في بيئة معينة، أنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد (السالم، 2014).

وفي حقيقة الأمر، نجد أن تحديد رسالة محددة وواضحة للمنظمة يجب على أربعة أسئلة هامة (أبو شيخة ومساعدة، 2019):

- ما هو عمل المنظمة الآن وماذا سيكون في المستقبل؟
- لمن يؤدي هذا العامل؟
- لماذا توجد المنظمة؟

إن الإجابة على هذه التساؤلات الأساسية يساعد المدراء في تجنب خطر الوقوع في إشكالية التوجه باتجاهات متعددة في لحظة واحدة (السالم، 2014).

ب- تحديد الأهداف القابلة للتحقيق

تظهر الحاجة إلى وجود الأهداف في جميع المنظمات بغض النظر عن الخصائص الإدارية والتنظيمية التي تتميز بها. أن عملية إقامة غايات منهجية لا تضمن فقط توجيه المنظمة نحو تحقيق أهداف معينة، بل يمنع الانحراف والنشاط غير الهادف والارتباك عما ينبغي تحقيقه وضياح الغاية من وجود المنظمة (Muogbo, 2013).

إن الأهداف هي النتائج النهائية للنشاط المخطط الذي ترغب المنظمة في تحقيقه. وتحدد الأهداف "ماذا" يجب إنجازه، و"متى" يجب أن يتم؟ ويفضل أن يتم ذلك بأسلوب كمي كلما أمكن (Daraei, 2012).

ويشير الديراوي (2019) أن هنالك من يفرق بين الغايات **Goals** والأهداف **Objective**، إذ يرى أن الغايات هي حالة عامة لما يريد أن يحققه الفرد في المستقبل البعيد وفي الغالب لا تخضع للتأطير الكمي، أما الأهداف فهي التي تشتق من الغايات. أنها الغايات النهائية الواجب تحقيقها مثل تعظيم الأرباح **Profit Maximization**.

ومن بين المجالات التي تتجه المنظمة إلى تحديد الغايات والأهداف فيها الربحية، الكفاءة، النمو، المساهمة في إرضاء العاملين، المساهمة في خدمة المجتمع، البقاء، قيادة السوق، الحاجات الشخصية للإدارة العليا (Wheelen and Hunger, 2004.12).

وبمجرد اختيار الإدارة للمقاييس الفردية لكل من أهدافها، فإنه يتوجب عليها القيام بالعمليات التالية (ابن عباس، 2017):

- التأكد من إمكانية تحقيق الأهداف فردياً وجماعياً.
- ترتيب الأهداف المختارة والمعدلة طبقاً لأولويات تحقيقها.
- تفصيل الأهداف المختارة إلى أهداف فرعية حسب أنواع أنشطة الأعمال التي تزاولها المنظمة.
- التأكد من عدم تعارض الأهداف الفرعية مع استراتيجيات الأعمال واستراتيجيات المنظمة والمخاطر والفرص في البيئة الخارجية لضمان إمكانية تحقيق هذه الأهداف.

أ- وضع الاستراتيجيات وتطويرها Development Strategies

يشير حامد (2019) بأن الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة هي خطة رئيسية شاملة تحدد كيف ستنجز المنظمة رسالتها وأهدافها، وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الميزات التنافسية وتقليل الآثار السلبية للمخاطر والمساوئ التي تفرزها المنافسة. وبالتالي فإن الاستراتيجية تعد مجموعة الأفعال والقرارات التي يضطلع بها المديرون من أجل تحقيق مستوى متفوق من الأداء للمنظمة (حامد، 2019).

وبالرغم من تعدد الآراء بشأن عدد المستويات الاستراتيجية في منظمات الأعمال إلا أن هناك ثلاثة مستويات للاستراتيجية، متكاملة مع بعضها، لكل منها مكانتها وسماتها والدور المخطط لها والمختصين بوضعها، وهذه المستويات تشمل (شعبيات وشريباتي، 2015 ؛ George, 2017; Stukalina, 2014):

1- الإستراتيجية الكلية أو استراتيجية المنظمة Corporate Strategy

في هذا المستوى تتولى الإدارة الاستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة، وتحديد الاتجاه العام للمنظمة؛ من حيث مدى النمو وكيفية إدارة أنشطة المنظمة وخطوط سلعها وهي تهتم بسؤال أساسي هو: ما هي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة؟ وبالتالي فإنها تهتم بتحديد الصناعات التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة وتدخل فيها أو تخرج منها. وعليه فإن استراتيجية المنظمة تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الاستراتيجية الجوهرية Strategic Gap وتحديد الغايات الجوهرية التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال في المنظمة. وتتميز الاستراتيجيات الكلية بكونها استراتيجيات طويلة الأجل، كما وتؤثر على كل المنظمة (Davies, 2011; George, 2017).

2- استراتيجيات وحدات الأعمال Business Units Strategies

تتمركز هذه الاستراتيجيات على مستوى نشاط الأعمال، وهنا يكون التركيز على كيفية تحسين المركز التنافسي للمنظمة بخصوص السلع أو الخدمات التي تنتجها الوحدة وتقدمها في البيئة الصناعية أو قطاع سوقي معي (Daraei, 2012). ومن أهم القرارات الاستراتيجية في هذا المجال تلك الخاصة بتحديد خط المنتجات، تنمية السوق، التوزيع، التمويل، العمالة، البحث والتطوير، تصميم نظم التصنيع وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة وتمتاز استراتيجيات الأعمال بكونها أكثر تركيزاً أو أقل مدى من استراتيجية المنظمة ككل (George, 2017).

3- الإستراتيجية الوظيفية Functional Strategy

تهتم الاستراتيجية الوظيفية بمجال وظيفي معين لتحقيق أهداف واستراتيجيات الوحدة الإدارية والمنظمة عن طريق تعظيم إنتاجية الموارد المتاحة. حيث تضع الأقسام الوظيفية (في ضوء القيود التي تحددها استراتيجيات المنظمة واستراتيجيات الأعمال) استراتيجيات لتجميع نشاطاتها الوظيفية المختلفة ومقدرتها على تحسين الأداء. ومن بين هذه الاستراتيجيات، استراتيجية التسويق، واستراتيجية الإنتاج، واستراتيجية الأفراد وغيرها. وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة ومن أمثلة ذلك القرارات الاستراتيجية الخاصة باختيار الموردين والمناطق الجغرافية، والتحفيز والرقابة وأماكن تقديم مراكز الخدمة الخاصة بالصيانة (Daraei, 2012).

د- وضع السياسات Policies

ليس اختيار الاستراتيجية الملائمة حالياً لوضع المنظمة هو نهاية المطاف لصياغة الاستراتيجية بل لا بد من وضع السياسات من قبل الإدارة العليا لكي تصف من خلالها القواعد الأساسية للتنفيذ وتتبع السياسات من الاستراتيجية المختارة لتشكّل خطوط إرشاد عريضة Broad Guidelines يسترشد بها العاملون في اتخاذ القرارات الجوهرية ذات المدى الزمني البعيد في مختلف أجزاء المنظمة (Daft & Marcic, 2015).

إنها مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا لكي تهتدي بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع خططها وتنفيذها، ويسترشد بها المدراء عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم اليومي، ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية. أنها، بعبارة أخرى بمثابة دستور للعمل، فهي الإطار الدائم الذي يوجه الفكر في اتخاذ القرارات، وفي نطاقها تتم جميع التصرفات في انسجام وتوافق وصولاً إلى الهدف المشترك (الديراوي، 2019).

وتستخدم المنظمة السياسات لكي تضمن قيام العاملين منها باتخاذ القرارات بأساليب تدعم رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها . وتبقى السياسات لمدة طويلة من الزمن وقد تظل باقية حتى بعد زوال الاستراتيجية التي أدت إلى وضعها. وقد تصبح مثل هذه السياسات جزءاً من ثقافة المنظمة (Daraei, 2012).

ثالثاً: تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation

يقصد بتنفيذ أو تطبيق الاستراتيجية العملية التي بواسطتها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات. ويتم تنفيذ هذه العملية من قبل مديري الإدارة الوسطى والإشرافية ولكنها تراجع من قبل الإدارة العليا. ويشار إليها أحياناً بالتخطيط التشغيلي، وهي تهتم بالمشكلات اليومية لتوزيع الموارد. وقد تتضمن هذه العملية تغيير في ثقافة المنظمة، والهيكل التنظيمي، ونظام الإدارة (Monday et al., 2015).

والآتي شرح مختصر لكل من البرامج والموازنات والإجراءات.

البرامج: Programs

البرنامج هو مجموعة من النشاطات والخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد. إنها تعمل على تفعيل الاستراتيجية، وقد تتضمن إعادة هيكلة المنظمة أو تغيير في ثقافتها أو البدء بجهود بحثية جديدة (Johnson, 2016).

الميزانيات: Budgets

هي ترجمة البرامج إلى قيم نقدية. أنها تتضمن وضع قوائم للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والمتابعة. كأن نضع ميزانية للإعلان وأخرى للحوافز، وثالثة للبحث والتطوير (Muriithi et al., 2018).

الإجراءات: Procedures

يشار إليها أحياناً بالإجراءات التشغيلية المعيارية. أنها تصف تفصيلاً الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها لإنجاز برنامج المنظمة. على سبيل المثال قد تضع المنظمة إجراءات محددة لكيفية استيراد الموارد الأولية من السوق المحلية أو الأجنبية. وقد تتضمن الإجراءات قائمة بالموردين الذين يجب الإتصال بهم وطرق كتابة نموذج موافقة وتفاصيل الدفع (Monday et al., 2015).

رابعاً: التقييم والسيطرة Evaluation And Control

التقويم والمتابعة الاستراتيجية هما عملية مراقبة يحدد فيها مديروا الإدارة العليا مدى تحقيق التطبيق الاستراتيجي لاختيارهم أهداف المنظمة وغاياتها ومدى نجاحهم في ذلك، ويتم التقويم على مستوى المنظمة ومستوى وحدات الأعمال أيضاً.

ويستخدم المدراء في جميع المستويات الإدارية المعلومات المتوفرة عن الأداء من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات. وبالرغم من أن التقويم والرقابة يمثلان المرحلة النهائية في الإدارة الاستراتيجية فإنهما يخدمان في تحديد نقاط الضعف في عملية تنفيذ الاستراتيجية السابقة، وهذا يحفز الإدارة على عملية التصحيح (Qarashay et al., 2018).

ومن أجل ضمان فاعلية كل من التقويم والرقابة لا بد أن يحصل الإداريون على معلومات دقيقة وموضوعية وسريعة من العاملين تحت رئاستهم عن طريق ما يسمى بالتغذية العكسية Feedback، وباستخدام هذه المعلومات يستطيع المدراء مقارنة ما يجري فعلياً مع ما يتم التخطيط له مسبقاً في مرحلة صياغة الاستراتيجية (جمعة، 2016).

وقد أشار حامد (2019) بأن هنالك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الاستراتيجية هي:

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
 - قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسيران في الاتجاه الصحيح.
 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- إن مراجعة وتقويم الاستراتيجية يعد أمراً جوهرياً، إذ أن النجاح في الغد يتوقف على النجاح في أداء أنشطة اليوم.

9.1.2.2 خصائص قرارات الإدارة الاستراتيجية:

تختلف خصائص قرارات الإدارة الاستراتيجية وفقاً لاختلاف مستويات الأنشطة الاستراتيجية، وهي على ثلاث مستويات كما يلي (Pearce & Robinson, 1994; George, 2017):

1- مستوى المنظمة Corporate level:

يحتوي هذا المستوى على الإدارة العليا ومجلس الإدارة والمسؤولين عن الأداء المالي وتحقيق الأهداف الغير مالية في المنظمة. وتحاول الإدارة العليا استغلال القدرات والإمكانات المتميزة للمنظمة من خلال تطوير الخطط طويلة الأمد وتوزيع المخاطرة الناجمة عن الأعمال، لذلك فإن القرارات على مستوى المنظمة تتصف عادة بأنها ذات مخاطرة ومكلفة وتحتاج إلى مرونة وإلى وقت أطول في التنفيذ، مثل مصادر التمويل طويل الأمد وقرارات سياسة التوزيع وأولويات النمو (Skokan et al., 2013).

2- مستوى وحدة العمل (SBU) Business level:

ويحتوي على مدراء وحدات العمل داخل المنظمة والمسؤولين عن ترجمة توجهات الإدارة العليا إلى أهداف واستراتيجيات على مستوى وحدات العمل، لذلك فإن قرارات هذا المستوى ذات

مخاطرة وتكلفة أقل ولكنها أكثر اهتماماً بالربح مقارنة مع القرارات على مستوى المنظمة. ومن الأمثلة على ذلك القرارات المتعلقة بموقع المصنع، وفئات السوق، والتغطية الجغرافية، وقنوات التوزيع (Qarashay et al., 2018).

3-المستوى الوظيفي Functional level:

ويحتوي هذا المستوى على المنطقة الجغرافية، ومدراء المنتج، والنواحي التشغيلية داخل المنظمة ومسؤوليتهم تطوير الأهداف السنوية والإستراتيجية قصيرة الأمد في نواحي الإنتاج والعمليات والبحث والتطوير والمحاسبة والتمويل والتسويق والعلاقات الإنسانية وفقاً للخطط الاستراتيجية للمنظمة. لذلك فإن القرارات على المستوى الوظيفي تتصف بأنها ذات نواحي تشغيلية وقصيرة الأمد وذات مخاطرة أقل بسبب اعتمادها على الموارد المتوفرة والنشاطات الاعتيادية للمنظمة (Sapada et al., 2017).

10.1.2.2 التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأمد

التخطيط هو عملية وضع الأهداف وتحديد الوسائل الممكنة لتحقيق هذه الأهداف قبل البدء بعملية التنفيذ. فالتخطيط طويل الأمد هو عملية استكشاف اتجاهات الأعمال الحالية أما التخطيط الاستراتيجي فهو عملية توجيه أعضاء المنظمة لاستطلاع مستقبلها وتطوير الإجراءات الضرورية والتشغيلية لتحقيق هذا المستقبل. فالتخطيط الاستراتيجي يرى أن المستقبل يمكن أن يتأثر ويتغير بما يتم عمله الآن لذلك فإن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يتضمن الأمور الأساسية التالية (Muogbo, 2013):

- التخطيط الاستراتيجي ليس عملية تنبؤ يتم فيها استقراء المستقبل من خلال اتجاهات الأعمال الحالية وإنما هو أدق من ذلك لأن الاستقراء نادراً ما تكون نتائجه صحيحة حتى في الأمد القصير.
- التخطيط الاستراتيجي ليس تطبيقاً بسيطاً للطرق الكمية في تخطيط الأعمال، بل يتطلب تحليلاً وابتداعاً وبحثاً، ورغم الحاجة إلى مثل هذه الطرق الكمية لإتمام عملية التخطيط فإنها ليست هي الأساس.
- التخطيط الاستراتيجي لا يتعامل مع القرارات المستقبلية فقط، وإنما هو مهتم في اتخاذ القرارات حالياً والتي ستؤثر في مستقبل المنظمة.
- التخطيط الاستراتيجي لا يقوم باستبعاد المخاطرة وإنما يساعد المدراء في تقييم المخاطر من خلال إعطاء فهم واضح للحدود الثابتة في قراراتهم.

- العنصر الأساسي في التخطيط الاستراتيجي الفاعل هو ما يعرف بـ Down-board thinking وهو أن يقوم فريق التخطيط بالنظر إلى الاعتبارات والمضامين في الخطط الموضوعة وبناء خطط أخرى عليها.

- وإزالة التضارب بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأمد وضمنان علاقة جيدة بينهما، يرى (Tergoe & Tobia) أنه يجب أن ينظر إلى المنظمة على أساس عملية مستمرة (Continuum) ما بين الرؤى المستقبلية للمنظمة والتي هي رغبات الإدارة العليا وبين خطط المنتج والعمليات والموازنات والسوق التي من خلالها تتحقق هذه الرؤى. وهذه العملية المستمرة تبدأ من ترابط الرؤى مع بعضها وتستمر من خلال تكامل الاستراتيجية مع التخطيط طويل الأمد وتنتهي عندما تصبح هذه الرؤى جزءاً متكاملاً مع العمليات اليومية للمنظمة (Skokan et al., 2013).

ومن خلال ما تم ذكره في مبحث الإدارة الاستراتيجية، فإن الدراسة ترى أن الإدارة الاستراتيجية هي تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها، وتحديد غايتها وأبعاد العلاقة بين المنظمة وبيئتها بما يسهم في بيان الفرص، والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف التي لديها من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ووضعها موضع التنفيذ وتقييمها ومراقبتها. كما ترى الدراسة بأن تزايد إقبال المنظمات على تبني الإدارة الاستراتيجية فكراً وأسلوباً للعمل يعود بالدرجة الأولى إلى الفوائد التي تستطيع أن تحققها المنظمة عند تطبيقها لأسس الإدارة الاستراتيجية بشكل فعال.

2.2.2 الأداء المؤسسي

يتناول مبحث الأداء المؤسسي عاملين رئيسيين؛ وهما: الأداء بشكل عام والأداء المؤسسي، وعلى النحو التالي:

إن المنظمات في العصر الحاضر تواجه العديد من التحديات التي تحدث من خلال التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، مما يجعلها مطالبه أمام هذه التحديات ببذل الجهود الكبيرة من أجل تطوير منهجيه واضحه ومتكاملة يقوم على عاتقها تحسين كفاءه عملياتها الداخلية من خلال الاستمرار في عمليه التعلم والنمو والذي لا يمكن حدوثه إلا من خلال رفع مستوى أداء العاملين فيها.

1.2.2.2 مفهوم الأداء:

الأداء لغةً: يشير المعنى اللغوي للأداء إلى معنى المشي مشياً ليس بالسريع ولا البطيء، وأدى الشيء أي قام به، ويُقال أدى فلان الدين بمعنى قضاها، وأدى فلان الصلاة أي قام بها بوقتها (ابن منظور، 1990).

أما اصطلاحاً: فيُعرف الأداء بأنه قيام الفرد بالمهام والواجبات المُكلف بها للتأكد من صلاحياتهم للوظائف التي تتضمن تلك الواجبات، فهو سلوك عملي يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة من أجل تحقيق هدفٍ معين (ابراهيم، 2016، ص36).

وفقاً لثوماس جيلبارت (Thomas Gilbert) المشار إليه في (Sapada et al., 2017) فإنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز، و الأداء؛ فالسلوك هو تعبير عما يقوم به الفرد من مهام وأنشطة في المنظمة التي يعملون بها، والإنجاز هو تعبير عن الأثر الذي يتركه الأفراد كنتيجة للعمل الذي قاموا به فهو مخرج، وأما الأداء فإنه عملية التفاعل بين السلوك والإنجاز.

يعرف الماضي (2010، ص23) الأداء على أنه "مفهوم واسع يتضمن معايير نوعيه داخلية وخارجيه تمثل قدره المنظمة على تحقيق مجموعه كبيره ومتكاملة من الأهداف تجاه أطراف عدة تشمل المساهمين والعاملين والإدارة والمجتمع".

ويشير دافت (Daft, 2015, p 23) إلى أن الأداء هو "قدره المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد بطريقه كفؤة وفاعله".

ويعرف أبو بكر (2014, p 14) الأداء بأنه "مدى قدره المنظمة على تحقيق أهدافها على المدى البعيد من خلال رشدتها في استخدام وتوظيف مواردها المختلفة آخذة بعين الاعتبار التأثيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تتعرض لها أنشطتها".

ويذكر النصري (2016) أن الأداء هو عبارته عن مجموعه العوامل التي يمكن لها أن تحدد الأداء الفعال في المنظمة كالإنتاجية، والنتائج المالية، والتنمية المهنية للعاملين، والروح المعنوية للعاملين، والتخطيط الاستراتيجي، وتخطيط العمليات.

وترى الدراسة من خلال ما ورد من تعريفات بأن الأداء هو حصيلة تفاعل مجموعة من العناصر التي تؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق هدفٍ محددة أو من مجموعة من الأهداف التي تنطوي تحت أهداف المنظمة، كما أن الأداء يتم تقييمه بناءً على تلك الأهداف؛ فقد يكون تقييم الأداء مرتبطاً بإنتاجية الفرد، أو جودة العمل وليس بالضرورة ان يكون مرتبطاً بالإنتاجية.

2.2.2.2 مفهوم الأداء المؤسسي

يعد الأداء المؤسسي مفهوماً مهماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، ويكاد يكون الموضوع الرئيس لمجمل فروع المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الاستراتيجية، وقد ركز عدد الباحثين في دراستهم على موضوع الأداء المؤسسي، إلا أنه لم يتم الاتفاق أو التوصل إلى مفهوم محدد لهذا المصطلح. ينطلق الاختلاف حول مفهوم الأداء المؤسسي من اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة مضمونه وقياسه، وهناك علاقة تربط بين الأداء المؤسسي ومدى الإنجاز، بالتالي النجاح الذي تحققه المنظمات في تحقيقها لأهدافها (حاتملة و دراوشة، 2019).

يعرف الأداء المؤسسي بأنه تأدية وإنجاز الأعمال بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيمية محددة، وكما يعرف بأنه الجهود أو النشاطات أو العمليات أو السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات الذين تتكون منهم المنظمة على اختلاف مستوياتهم وخصائصهم (جمعة، 2016).

ومن هنا، فإن الأداء المؤسسي هو انعكاس لتعلق المنظمات في أهدافها وقدرتها على إنجازها، وله أهمية كبيرة؛ لأنه ينقل العمل إلى إنجاز تلك الأهداف من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد والتأثير إلى تعددية الموارد وسعة التأثير (عبد الله، 2019).

ويعتبر الأداء المؤسسي أيضاً محصلة أداء الأفراد والوحدات التنظيمية والتأثيرات البيئية عليهما، ويمكن التعبير عنه بدرجة إنجاز المنظمات لأهدافها (Kou, 2011).

تري الدراسة أن الأداء المؤسسي ليس غاية بحد ذاته بل وسيلة تحاول الإدارة من خلاله الوصول إلى تحقيق الأهداف من خلال محصلة أداء العاملين فيها والأقسام والوحدات الإدارية بشكل تكاملي. كما ترى الدراسة بأنه من خلال التركيز على عمليات الإدارة الاستراتيجية بمراحلها الثلاث: صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية والرقابة والتقييم الاستراتيجي يتضح أهمية الأداء المؤسسي في جميع المراحل السابقة، لكنه يعد الأساس الذي تقوم عليه مرحلة الرقابة والتقييم الاستراتيجي، ومن هنا فإن الأداء هو دالة العمليات والمراحل الاستراتيجية المختلفة، وهو مرآة الإدارة الاستراتيجية وجوهرها، وأي خلل أو إخفاق في أي من هذه المراحل أو العمليات لا بد وأن يكون له انعكاسه على الأداء المؤسسي الاستراتيجي.

3.2.2.2 أهمية الأداء المؤسسي:

أصبح من المهم بمكان معرفة موقع المنظمة وإمكاناتها بالمقارنة مع الآخرين بسبب التحديات الكبيرة التي تواجهها منظمات اليوم. ويتطلب ذلك الوقوف على الأداء المؤسسي بغية أن تخرج

المنظمة بنتيجة واضحة عن موقعها في السوق العالمي، وأيضاً موقف الآخرين، ومن ثم تبدأ بالتركيز على وضع أهداف تمكنها من دعم قدراتها التنافسية (Birasnav, 2014).

أصبح الأداء الحقيقة الوحيدة لدى المنظمة، كونه يعتبر أهم مقياس للتعرف على مدى جدارة المنظمة وتفوقها، وتكمن أهمية الأداء المؤسسي أيضاً كونه يعكس قابلية المنظمة على خلق النتائج المقبولة وتحقيق رغبات جميع الأطراف ذات العلاقة، ويمكن القول بأنه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف المنظمة للوصول إليها، وعليه فإن الأداء هو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، وأي خلل في أي منها لا بد وأن يؤشره الأداء، الذي يعد مرآة المنظمة (شافي، 2018).

وعليه ترى الدراسة أن الأداء المنظمي على قدر كبير من الأهمية بل إنه سبب وجود المنظمة والسبيل لبقيائها، والنهاية المرجوة لها، فهو الذي يحدد موقعها، ويقرر نجاحها أو فشلها، وهو منطلق التغيير والتعديل في الأهداف والاستراتيجيات لأنه أداة الرقابة ومادتها، وبناءً عليه يتم اختيار البدائل المناسبة بقصد الوصول للأهداف المنشودة وعلى المدى الطويل.

4.2.2.2 مستويات الأداء المؤسسي:

يُعتبر الأداء المؤسسي مفهوماً شاملاً ومنظومة متكاملة متعددة الجوانب، ووفق هذه النظرة فإن الأداء المؤسسي يكون على عدة مستويات تكاد تكون وبإجماع الباحثين ثلاثة هي (عبد الله 2019؛ محمد، 2014؛ محمد وموساوي، 2012):

-المستوى الفردي (أداء العاملين، الموارد البشرية، رأس المال البشري، رأس المال الفكري).

-المستوى الوظيفي الجزئي (الإدارة، القيم)، أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة.

-المستوى الكلي، أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للدولة.

وبالرغم من احتواء الأداء المؤسسي على المستويات السابقة، إلا أنه يختلف عن كل واحد منها منفرداً، فهو يختلف عن الأداء الفردي وعن أداء الوحدات التنظيمية لأنه محصلة لهما ولتأثيرات البيئة عليهما.

فكما أن للفرد في أي منظمة أداء يمكن قياسه عبر مجموعة من المقاييس تمكن من تقييم أدائه وصولاً لتحديد ما أنجزه من الأهداف المحددة، فإن للوحدات التنظيمية المخصصة في أية منظمة أداء يمكن قياس أداء كل وحدة بمجموعة أخرى من المعايير سواء أكان هذا الأداء تخطيطياً أم تنظيمياً أو توجيهياً أم رقابياً، كذلك فإن للمنظمة بشكل كامل أداء، وتجري المحاولات لدراسته وتقييمه وإمكانية قياسه ولكن وفق فلسفة تركز على ما يأتي (عوض، 2015):

-أن كل مستوى من مستويات الأداء في المنظمات العامة (فرداً كان أم وحدة تنظيمية) هو جزء من كل والكل جزء من آخر على مستوى أعلى.

- أن قياس الأداء القائم على الاهتمام بالأجزاء منفردة دون النظر إلى نقاط التلامس والحركة مع بقية أجزاء الكل يؤدي إلى تشتت الجهود وتبعثرها وعدم التكامل.

- ضرورة إدراك النظرة الكلية للإدارة في الأداء المؤسسي، وهذا تساعد لتكامل الأفكار والسياسات والنظم.

وترى الدراسة أنه من الضروري وضع معايير للأداء لكل مستوى من المستويات السابقة بحيث يتم الاسترشاد بها كأساس للتقييم الذاتي وذلك بمقارنة النتائج التي حققتها المنظمة بتلك المعايير، لذا فإن الفلسفة من طرح فكرة الأداء المؤسسي هي قياس الأداء المؤسسي الذي يستهدف قياس النتائج المتحققة من تنفيذ أعمال المنظمة كاملة ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل؛ وذلك لكي يتم التأكد من كفاءة صياغة هذه الأهداف وكفاءة التنفيذ وكفاءة الرقابة والوقوف على الصعوبات تقادياً لها مستقبلاً، وهذا جل ما تركز عليه الإدارة الاستراتيجية.

5.2.2.2 مجالات الأداء

يرى ستونر (stoner) المشار إليه في جمعة (2016) بأن هناك مجالات مختلفة تصوّر أداء المنظمات الذي يمكن أن يترجم تحقيق المنظمة لأهدافها النهائية وهي:

أ. المركز السوقي أو حصة السوق: Market Position

وهي نسبة حجم الأعمال المتوفرة لكل سلعة أو خدمة، ويستخدم أيضاً اصطلاح الحصة السوقية كمقياس لقوة السوق، وأشارت بعض الدراسات على وجود ارتباط وثيق بين الحصة السوقية (market share) والربحية (profitability)، حيث تبيّن وجود علاقة قوية بين العائد على الاستثمار (Return On Investment) والحصة السوقية (Skokan et al., 2013).

ب. الإنتاجية: Productivity

تعتبر الإنتاجية من أدق مقاييس كفاءة المنظمات أو المشاريع على اختلاف أنواعها، وهي تشير إلى السلع أو الخدمات المنتجة وكمية الموارد المستخدمة في إنتاجها، وبذلك تعتبر الإنتاجية = المخرجات/المدخلات، وهذا يعرف بالمقياس الإجمالي. ويوجد مقاييس أخرى مثل إنتاجية العمل، وإنتاجية المواد الخام، وإنتاجية المكائن (Sapada et al., 2017).

ج. تنمية الأفراد وكيفية سد الاحتياجات من القوى البشرية وتنميتها:

ويشمل على عدة أمور مثل الاستقطاب، والتوظيف، والتدريب، وتنمية العاملين وصقل مهارتهم.

د. اتجاهات العاملين:

ويمكن قياس اتجاهات العاملين نحو الشركة بالأسلوب البحثي أو بطريقة غير مباشرة عن طريق بيانات الغياب ودوران العمل (Qarashay et al., 2018).

ه. الربحية: Profitability

تعتبر من المقاييس المهمة المستقلة في تقييم أداء المنظمات، وذلك عن طريق نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن أن تعظم الربحية عن طريق تحسين الاستثمارات، واستخدام التقنيات الحديثة، واستغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل. وهناك عدة نماذج لحساب الربحية من أشهرها نموذج (Dupont)، حيث ينسب هذا النموذج لإحدى الشركات الأمريكية التي عملت على تطبيقه، وينظر هذا النموذج للربحية من خلال (Sapada et al., 2017):

1. معدل العائد على الاستثمار (R.O.I)، ويتم احتسابه عن طريق نسبة الأرباح إلى إجمالي الاستثمارات.

2. معدل دوران الأصول ويحسب عن طريق نسبة الإيرادات إلى الأصول.

و. المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility:

وهي مسؤولية المنظمة تجاه كل الجهات التي لها علاقة بالمنظمة من عملاء، ومرودين، وموظفين، والمسؤولية تجاه المجتمع المحلي أيضاً، وتعرف هذه الجماعات بأنها ذات المصالح وهم يشكلون جزءاً كبيراً من متغيرات بيئة العمل للمنظمة (جمعة، 2016).

6.2.2.2 قياس الأداء المؤسسي:

تعتبر عملية قياس الأداء المؤسسي عملية ضرورية للمنظمات الحكومية وغير الحكومية الهادفة وغير الهادفة للربح. كما أنها عملية مستمرة كي تمكن المنظمات من إدخال تحسينات مستمرة على جودة الخدمة. وتبقى هذه العملية في موقع صدارة اهتمام المنظمات بالرغم من الانتقال في الاتجاهات الرئيسية التي تحكم أداء تلك المنظمات سواء في زمن المنظمات التقليدية، أو المنظمات الإلكترونية، أو حتى المنظمات الافتراضية (عبد الله، 2019).

يعرف قياس الأداء بأنه عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر (عوض، 2015).

وكما يعرفه كروان (2017) عملية قياس الأداء المؤسسي بأنه مجموعة الإجراءات لتقييم مدى الإنجازات العملية لجميع مستويات المنظمة، لذا فهو يعتبر نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة، وتقصي الانحرافات عن الخطط وتقويم الأداء الفردي، واختبار التقدم

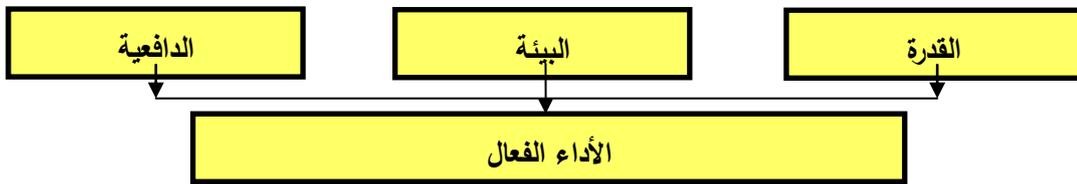
الحاصل نحو الأهداف المقررة السنوية والبعيدة المدى، ويجب أن تكون معاييرها سهلة الفحص وقابلة للقياس والمعيار الأهم هو الذي يتنبأ بالنتائج.

والفلسفة الرئيسة وراء عملية قياس الأداء المؤسسي، تستهدف قياس النتائج المتحققة من تنفيذ أعمال المؤسسة ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل؛ وذلك للتأكد من كفاءة التنفيذ والوقوف على الصعوبات التي تواجهها والتوصية بكيفية العمل على إزالتها تفادياً للأخطاء مستقبلاً. وتستخدم عملية قياس الأداء المؤسسي مجموعة من المقاييس والمؤشرات لمعرفة مدى قرب المنظمة أو ابتعادها عن الفعالية (جمعة، 2016).

وترى الدراسة أن الدراسات الحديثة تركز على ضرورة التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية على أساس عوامل النجاح الأساسية التي تحدها أهداف المنظمة، وتساعد مقاييس الأداء الجيدة على تطابق أهداف الوحدات الفرعية مع أهداف المنظمة وتسهل المقارنات الفرعية، ومن ثم يجب أن يتضمن نظام قياس الأداء المؤسسي مقاييس مالية وغير مالية.

يذكر كروان (2017) بأن قياس الأداء في الآونة الأخيرة بدأ يأخذ اهتماماً كبيراً نظراً لما يمثله ذلك من قدرة المنظمة من تقييم الممارسات الحالية ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعية. ويعد قياس الأداء منهجاً استراتيجياً يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين وخلق العمل وزيادة قدراتهم، وبطريقة أخرى فهو يهدف إلى ربط إدارة أداء الأفراد بالأهداف والاستراتيجيات الموضوعية للمنظمة، وعليه فإن على المنظمات أن تقوم بقياس نتائج أعمالها أو إدارتها حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة إذ إن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن (نجم الدين وعراقي، 2012).

إن الأداء الفعال يعتمد على توفر ثلاث قوى رئيسة هي: القدرة، والعوامل البيئية، والدافعية (الشكل 3) (المغربي، 2002)



الشكل (3). العوامل المؤثرة على الأداء الفعال

المصدر: المغربي، عبد الحميد (2002). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. المنصورة، المكتبة العربية.

بناءً على الشكل أعلاه (الشكل 3) فإذا توفرت القدرات الأساسية للعاملين، وقامت المنظمة بتدعيمها عن طريق العوامل البيئية والتنظيمية، وتوفر قدر مناسب من الدافعية سيتم تحقيق أفضل النتائج، وتتهيأ الفرصة لتحقيق الغايات والأهداف (المغربي، 2002)

يتم تنمية القدرات في المنظمة من خلال التدريب، وتنمية العاملين، ومنحهم الفرصة للقيام بالأنشطة المختلفة. أما الظروف البيئية والعوامل التنظيمية، فيمكن تحقيقها عن طريق توفير وسائل الراحة أثناء العمل، مثل عوامل الأمن، والسلامة، والجو المريح، والإضاءة، والتهوية، وغيرها، أما الدافعية فيتم تحقيقها بواسطة تحفيز العاملين بوسائل عدة إما مادياً أو معنوياً (عبد العظيم، 2015).

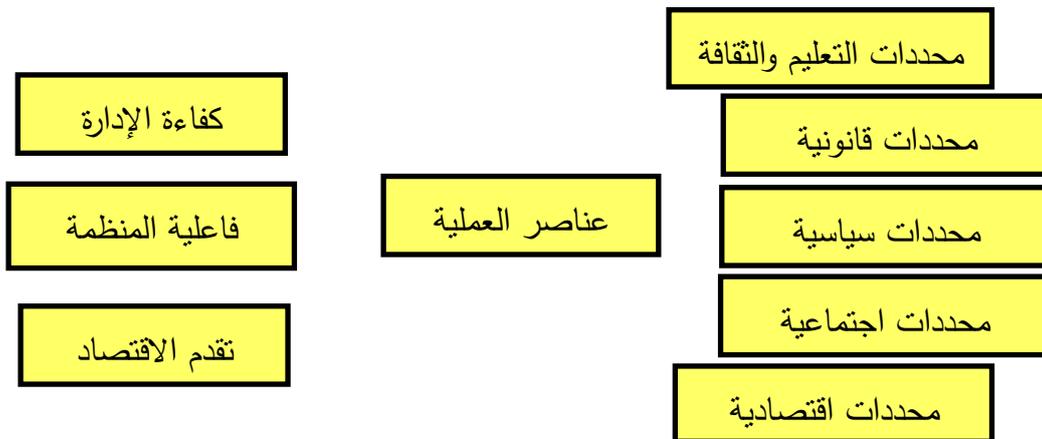
وترى الدراسة وبناءً على ما تقدم فإن الأداء المؤسسي هو الفكرة الأكثر اتساعاً لفاعلية المنظمة التي تعكس قدرة المنظمة، وقابليتها على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد (البقاء، التكيف، النمو) من خلال الاستجابة للمتغيرات البيئية، والتكيف مع الأحداث المستقبلية، الذي يعد عاملاً لأي جهد يبذل لتحسين الأداء المؤسسي.

7.2.2.2 مقاييس الأداء المنظمي

ظهرت مقاييس عدة للأداء المؤسسي، ومن أشهر هذه المقاييس مايلي (جمعة، 2016؛ عبد الله، 2019؛ محمد، 2014):

- نموذج Farmer & Richman

يظهر في هذا النموذج خمسة محددات تؤثر على إنجاز الفاعلية الإدارية وهي: ثقافية، وقانونية، وسياسية، واجتماعية، واقتصادية، وكما في الشكل التالي :



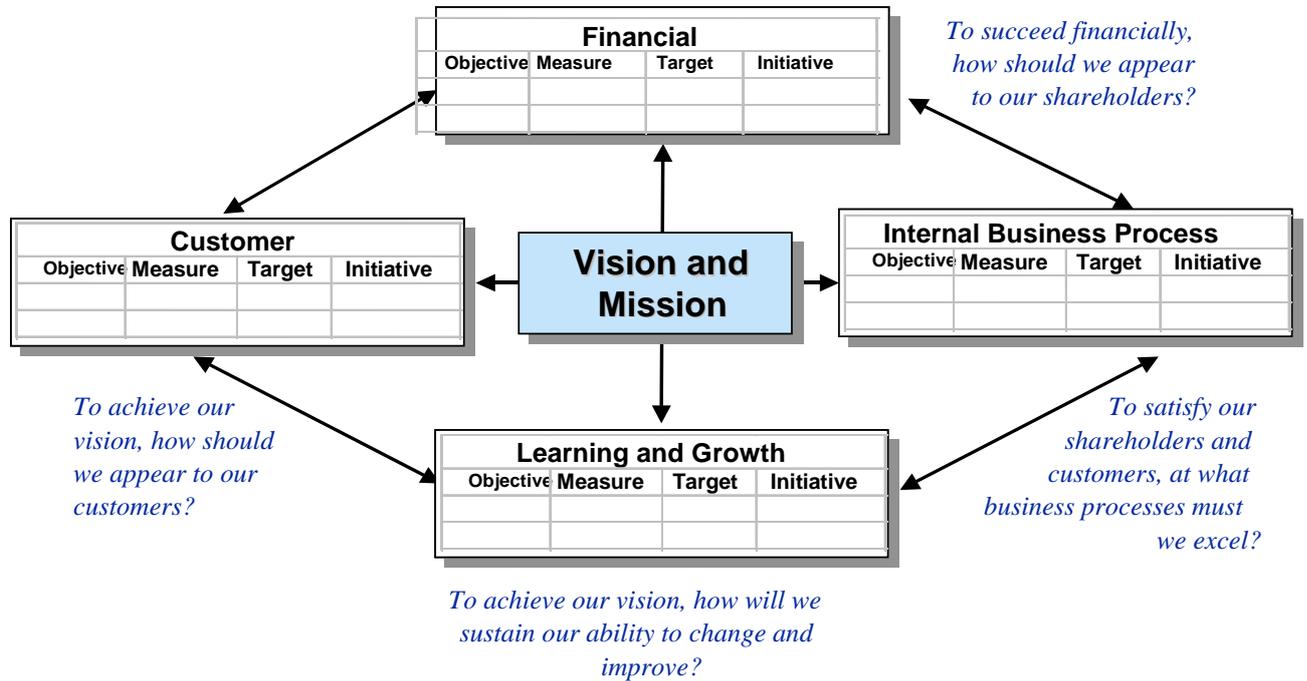
الشكل (4). نموذج Farmer & Richman

المصدر:

Prasad, S. B. 1976, " Management In International Perspective " New York: Appleton Century- Crafts, P. 222.

– بطاقة الأداء المتوازن Balance Score Card

تستخدم عدد كبير من المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة قياس الأداء باستخدام "بطاقة الأداء المتوازن". وهي أداة تعمل على توفير وسيلة قوية لترجمة رؤية الشركة واستراتيجيتها إلى أداة تنقل بشكل فعال الهدف الاستراتيجي وتحفز الأداء، ومن خلال بطاقة الأداء المتوازن يتم النظر إلى الأداء بشكل تكامل من خلال أربعة جوانب مختلفة يجب على المنظمة التركيز على تحقيقها بشكل متوازن وهي: الجانب المالي، العملاء، النمو والتعلم، والعمليات. والشكل التالي يوضح عناصر ومكونات بطاقة الأداء المتوازن، وآلية الترابط بينها (Akbarzadeh, 2012).



شكل رقم (5)

بطاقة الأداء المتوازن Balance Score Card

المصدر:

Akbarzadeh, F. (2012). The Balanced Scorecard (BSC) method: from theory to Practice, Arabian Journal of Business and Management Review, (2)5, P.88.

– نموذج الفاعلية (Price, 1968)

بموجب هذا النموذج يتبين وجود خمسة محددات تؤثر بدرجات متفاوتة على فعالية المنظمة، وهذه المحددات هي: محددات اقتصادية، وسياسية داخلية وخارجية، ورقابية، وبيئية، ويوجد هناك عوامل وسيطة مثل القبول الاجتماعي، والتطابق، والروح المعنوية، والتكيف مع البيئة.

- نموذج نيجاندي وريمان (Negandhi & Reiman, 1985)

يهدف هذا النموذج إلى اختبار العلاقة بين فلسفة الإدارة وبين درجة المركزية في اتخاذ القرارات. واختبار العلاقة بين المركزية وبين الفاعلية التنظيمية وذلك عن طريق قياس مجموعتين من المؤثرات؛ مؤشرات سلوكية، واقتصادية.

إن مقاييس الأداء المنظمي التي تستخدم في قياس النتائج تمثل تعبيراً مفصلاً عن الأهداف الاستراتيجية، وهي تشكل مقاييس نتائج الأداء المقبولة والتي يتوقع منها أن تحقق الأهداف كما يجب. وتختلف طبيعة المقاييس باختلاف المنظمات وطبيعة تكوينها واختلاف الأهداف والتوجهات، فهناك بعض المقاييس تخبر عن الفترة السابقة أي عما حدث وليس عما سيحدث مستقبلاً، لذلك دفع هذا بالمنظمات إلى اعتماد عدة مقاييس لكي تتماشى والمتطلبات الاستراتيجية وعلى المدى الطويل، ويشار إلى هذه المقاييس كأدوات رقابية توجيهية أو "للتغذية الأمامية" كونها تقيس المتغيرات التي تؤثر على الربحية (شهاب، 2017).

لاحقاً ويلين وهنجر (Wheelen & Hunger, 1990, P 372) حددا مجموعة من المعايير كمقاييس للأداء، وهي على النحو التالي:

1. **المقاييس المالية (الربحية):** حيث يعد العائد إلى الاستثمار من أهم مقاييس الأداء، ومن أكثر الطرق شيوعاً، ويحسب بقسمة الربح الصافي قبل الضريبة على مجموع الموجودات، وهناك مقاييس أخرى مثل ربحية السهم الواحد، والعائد على حقوق الملكية، وهذه المقاييس تعبر عما مضى وعن الوضع الحالي ولكنها لا تعتمد كمؤشر مستقبلي.

2. **مقاييس أصحاب المصالح:** يهتم أصحاب المصالح في بيئة عمل منظمة بنشاطها وأدائها، ويستخدم كل فريق معايير خاصة لتحديد جودة أداء المنظمة وتتعلق هذه المعايير بالآثار المباشرة وغير المباشرة لنشاط المنظمة على أصحاب المصالح.

3. **مقاييس القيمة المضافة:** أشار هوفر (Hofer, 1983, p 50) إلى استخدام ثلاثة مقاييس جديدة لقياس نتائج أداء المنظمة على اعتبار أن هناك نواقص في أي تقويم للأداء، وهذه المقاييس هي:

أ. القيمة المضافة: وتعرف بأنها الفرق بين قيمة المبيعات وتكلفة المواد الأولية والأجزاء المشتراة.
ب. العائد على القيمة المضافة: وينتج من قسمة صافي الأرباح قبل خصم الضرائب على القيمة المضافة.

ج. نسبة العائد على القيمة المضافة إلى العائد على الاستثمار، ويُعتبر مقياس العائد على القيمة المضافة أفضل مقياس لأداء المنظمة، إذا ما تمت مقارنته بغيره من المعايير المستعملة حالياً.

4. **مقاييس قيمة ملكية حملة الأسهم:** تعتقد الكثير من المنظمات أن المقاييس المحاسبية، مثل العائد على الاستثمار، وحصصة السهم في الإيرادات ليست مؤشرات يعتمد عليها فيما يتعلق بالقيمة الاقتصادية للمنشأة، ولذلك يتم اللجوء إلى قيمة ثروة حملة الأسهم كمقياس أفضل لأداء المنظمة، وتعرف على أنها حصيلة مجموع الأرباح الموزعة مضافاً إليها الزيادة في قيمة الأسهم. يحدد هذا المقياس ما إذا كانت المنظمة تحقق نسبة عائد أكبر مما يطالب به المستثمرون في سوق الأوراق المالية.

5. **مقاييس تقويم الإدارة العليا:** يتم تقويم الأداء الوظيفي من قبل مجلس الإدارة من خلال اللجان الفرعية للاستراتيجية، يهتم مجلس الإدارة بالربح الإجمالي من خلال العائد على الاستثمار، والعائد على رأس المال وحصصة السهم في الإيرادات وقيمة ثروة المساهمين ويمثل عدم وجود أرباح في الأمد القصير أحد الأسباب المؤدية إلى إنهاء خدمة رئيس أي منظمة أعمال.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة الطريقة والإجراءات

تمهيد

تضمّن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي قامت بها الدراسة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، والذي تضمن نوع الدراسة وطبيعتها، والمنهج الذي قامت عليه الدراسة وصف مجتمع الدراسة الذي سُحبت منه العينة والطريقة التي اختيرت بها والمصادر المستخدمة في الحصول على البيانات الأولية والثانوية، وكذلك وصف أداة الدراسة والإجراءات التي اتبعت للتأكد من صدقها وثباتها، وكيفية تطبيقها على أفراد العينة، ووصف طريقة جمع البيانات وأسلوب التصحيح، فضلاً عن الإشارة إلى الأساليب الإحصائية التي استخدمت، وذلك على النحو الآتي:

1.3 نوع الدراسة وطبيعتها

تعتبر هذه الدراسة من حيث طبيعتها دراسة ميدانية كونها دراسة حالة، ومن حيث غرضها تعتبر من الدراسات الايضاحية، لأنها تعتمد على العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة، إضافة إلى ذلك فهي تعد من حيث اعتمادها على الدراسات السابقة والنظريات الإدارية دراسة استنتاجية. أما من حيث التخطيط وضبط الدراسة فهي غير مخططة، وكونها تجري في البيئة الطبيعية للمجموعة دون تدخل، كما تعتبر مقطعية من حيث الأفق الزمني لأنها تجري لمرة واحدة وتستهدف عينة في وقت واحد.

2.3 منهج الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم هذا المنهج لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة "بأثر الإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي لمؤسسات الإعلام القطرية"، وذلك لوصف الظاهرة موضوع الدراسة، إذ تم تصميم استبانة الدراسة لقياس أثر المتغيرات المستقلة والتمثلة بأبعاد الإدارة الاستراتيجية، والمتغير التابع والمتمثل بالأداء المؤسسي، وإيجاد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وتحليلها وتفسيرها بهدف التوصل إلى تعميم نتائج هذه الدراسة والتي تثري المكتبة العربية عن ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة كافة الموظفين الإداريين (الإدارة العامة) في قناة الريان الفضائية، والبالغ عددهم (197) موظف، بحسب احصائية شؤون الموظفين لعام 2019.

وتم اختيار عينة بالطريقة القصدية التطبيقية من الموظفين الإداريين من المستويين الإداريين (الأعلى، والمتوسط)، نظراً لارتباط عملهم بموضوع الإدارة الاستراتيجية ، والبالغ عددهم (100) موظف، بواقع (50.7%) من مجتمع الدراسة.

وزعت (100) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وبعد استرداد الاستبانات تم استبعاد (11) استبانات وذلك بسبب عدم صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، فتمثلت عينة الدراسة النهائية بـ (89) مبحوثاً، وبلغت نسبة الاستبانات الصالحة (89%) من العينة الرئيسة والاستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة إحصائياً، والجدول (1) يوضح الاستبانات الموزعة والمستردة والمستبعدة والقابلة للتحليل.

الجدول (1) إحصائية الاستبانات الموزعة والمستردة والمستبعدة

الرقم	الاستبانات الموزعة	العدد
1	الاستبانات المقبولة	89
2	الاستبانات المستبعدة	8
		3
	اجمالي الاستبانات الموزعة	100

4.3 أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت الدراسة على نوعين من مصادر البيانات لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق غرض الدراسة والمتمثلة فيما يأتي:

أولاً: المصادر الثانوية

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسات السابقة وأطاريح الدكتوراه ورسائل الماجستير، بالإضافة إلى الاعتماد على الكتب العلمية والدوريات العلمية المحكمة والمختلفة العربية والأجنبية، بالإضافة إلى شبكة الانترنت والنشرات ذات العلاقة والتي تناولت مواضيع ذات علاقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها.

ثانياً: المصادر الأولية

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات الأولية على استبانة الدراسة التي تم تصميمها لتحقيق هدف الدراسة، وبما ينسجم مع مشكلة الدراسة وأسئلتها.

5.3 أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة (مقياس) أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الإعلامية: دراسة حالة قناة الريان الفضائية بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة دراسة تبديدي (2010) ودراسة جالانفو (Jalango, 2018) ودراسة موندي وآخرون (Monday et al, 2015) هذا وقد تكون مقياس الدراسة من جزأين:

الجزء الاول: يتضمن المعلومات الديمغرافية، والمكونة من: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

الجزء الثاني: المتغير المستقل والمتعلق بالإدارة الاستراتيجية ، وتتناول الأبعاد الفرعية الآتية:

- البعد الاول ويتناول التفكير الاستراتيجي، ويتضمن (6) فقرات.
 - البعد الثاني والمتعلق بالتحليل الاستراتيجي، ويتضمن (6) فقرات.
 - البعد الثالث والمتعلق بصياغة الاستراتيجية ، ويتضمن (6) فقرات.
 - البعد الرابع والمتعلق بتنفيذ الاستراتيجية ، ويتضمن (5) فقرات.
 - البعد الخامس والمتعلق بمتابعة وتصميم الاستراتيجية ، ويتضمن (6) فقرات.
- وبهذا تصبح أبعاد الإدارة الاستراتيجية تتضمن (29) فقرة.

الجزء الثالث : المتغير التابع ويتمثل في فقرات الأداء المؤسسي بالأبعاد الآتية:

- البعد الاول ويتناول التعليم والنمو، ويتضمن (4) فقرات.
 - البعد الثاني والمتعلق بالعمليات الداخلية، ويتضمن (5) فقرات.
 - البعد الثالث والمتعلق بمتلقي الخدمة، ويتضمن (6) فقرات.
 - البعد الرابع والمتعلق بالموارد البشرية، ويتضمن (4) فقرات.
 - البعد الخامس والمتعلق بالموارد المالية، ويتضمن (5) فقرات.
- وبهذا تصبح أبعاد الأداء المؤسسي تتضمن (24) فقرة.

6.3 صدق أداة الدراسة وثباتها:

أولاً: الصدق

تم عرض المقياس بعد إعداد الصورة الأولية كما في الملحق (1) على (4 محكمين) من أعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة الاعمال في جامعة عمان الأهلية، وفي الجامعات الأردنية الأخرى، ملحق (2)، وذلك لإبداء آرائهم في صدق المضمون وإنتماء العبارات للمقياس ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، ودرجة وضوحها، ومن ثم تم اقتراح التعديلات المناسبة، وقد تم اعتماد معيار (80%) لبيان صلاحية الفقرة، وبناء على آراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات من ناحية الصياغة لزيادة وضوحها، وتم حذف بعض الفقرات بسبب تشابهها وقرب مدلولها مع

فقرات أخرى، وتم حذف بعضها الآخر لعدم مناسبتها لأغراض الدراسة وعدم مناسبة بعضها للبعد الذي تنتمي إليه، وبالنتيجة أصبح المقياس يتألف من (53) فقرة موزعة على متغيرين رئيسيين كما في الملحق (1)، واعتبرت الدراسة آراء المحكمين وتعديلاتهم دلالة على صدق محتوى أداة الدراسة وملاءمة فقراتها وتنوعها، وبعد إجراء التعديلات المطلوبة، تحقق التوازن بين مضامين المقياس في فقراتها، وقد عبر المحكمين عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما يشير للصدق الظاهري للأداة.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

ولحساب ثبات أداة الدراسة قامت الدراسة بالتعرف إلى إتساق كل فقرة من المقياس مع البعد الذي تنتمي إليه الفقرة، إذ تم استخدام حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات في المقياس عن طريق استخدام معامل (ألفا كرونباخ) وبيين الجدول (2) نتائج الاختبار.

الجدول (2)

معاملات الثبات لفقرات أداة الدراسة باستخدام اختبار كرونباخ ألفا

معامل الثبات باستخدام كرونباخ ألفا	متغيرات الدراسة
0.906	التفكير الاستراتيجي
0.973	التحليل الاستراتيجي
0.939	صياغة الاستراتيجية
0.940	تنفيذ الاستراتيجية
0.888	متابعة وتصميم الاستراتيجية
الإدارة الاستراتيجية	
0.885	التعلم والنمو
0.912	العمليات الداخلية
0.921	متلقي الخدمة
0.886	الموارد البشرية
0.935	الموارد المالية
0.976	الأداء المؤسسي
جميع الفقرات	

يتضح من الجدول (2) أن قيم معامل كرونباخ ألفا للأبعاد الفرعية للمقياس كانت جميعها أعلى من (0.70) وكما تراوحت قيم معامل الثبات باستخدام كرونباخ ألفا للمقياس بين (0.885 - 0.976)، وهي قيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية (Sekaran & Bougie, 2010).

مفتاح تصحيح المقياس

تم مراعاة أن يتدرج مقياس (ليكرت الخماسي) المستخدم في الدراسة تبعاً لقواعد وخصائص المقاييس كما يلي:

المستوى				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تم التعامل معها على النحو الآتي وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{القيمة العليا} - \text{القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي:} \\ (5-1) = \frac{4}{3} = 1.33 \text{ وهذه القيمة تساوي طول الفئة.}$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من $2.33 = 1.33 + 1.00$

ويكون المستوى المتوسط من $3.67 = 1.33 + 2.34$

ويكون المستوى المرتفع من $5.00 - 3.68$

7.3 ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

لاختبار مدى ملاءمة نموذج الدراسة لتحليل الانحدار الخطي والاختبارات المعلمية، تم اختبار الارتباط الخطي المتعدد والارتباط الذاتي، وذلك على النحو الآتي:

اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

تشير هذه الظاهرة إلى وجود ارتباط خطي شبه تام بين متغيرين أو أكثر، يعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد R^2 ويجعله أكبر من قيمته الفعلية، ولهذا تم احتساب قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة، حسب نموذج الدراسة، وقد كانت النتائج كما يأتي:

الجدول (3) مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة

متابعة الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية	صياغة الاستراتيجية	التحليل الاستراتيجي	التفكير الاستراتيجي	
				1	التفكير الاستراتيجي
			1	.742**	التحليل الاستراتيجي
		1	.716**	.771**	صياغة الاستراتيجية

.679**	1	.624**	.780**	.702**	تنفيذ لاستراتيجية
1	.679**	.721**	.716**	.635**	متابعة الاستراتيجية

يتضح من الجدول (3) أن أعلى معامل ارتباط كان بين المتغيرين (تنفيذ الاستراتيجية) و (التحليل الاستراتيجي)، والذي بلغ (0.780)، وهو أقل من (0.80)، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات، حيث تعتبر قيمة معامل الارتباط التي تتجاوز (0.80) مؤشراً على وجود مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد (Guajarati, 2004)، ولتأكيد النتيجة السابقة، تم احتساب معامل تضخم التباين لكل من المتغيرات المستقلة للتأكد من وجود ارتباط خطي متعدد، وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (4) نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	Tolerance
التفكير الاستراتيجي	9.66	0.104
التحليل الاستراتيجي	6.833	0.146
صياغة الاستراتيجية	9.578	0.086
تنفيذ استراتيجية	7.384	0.135
متابعة الاستراتيجية	8.274	0.121

أظهر الجدول (4) أن قيم معامل تضخم التباين كانت جميعها أكبر من (1.00) وأقل من (10)، وكانت قيم (Tolerance) محصورة بين (0.01) و (1.0) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي للإجابة عن أسئلة الدراسة، كالاتي:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة.
- استخدام اختبار كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات الأداة.
- تم استخدام المتوسطات الحسابية للتعرف إلى مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة والانحرافات المعيارية للتعرف إلى مستوى تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة.

- اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity، Pearson Correlation واختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة، للتعرف إلى التوزيع الطبيعي للبيانات.

- استخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتعرف إلى أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.
- استخدام اختبار الانحدار البسيط Simple Regression، لاختبار الفرضيات الفرعية الخمسة.
- استخدام اختبار التباين المتعدد المصاحب Multiple Analysis of Variance (MANOVA test)، لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل وصفاً وتحليلاً لبيانات الدراسة، إذ يقدم وصفاً للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة ووصفاً لمتغيراتها ودرجة الحكم على الإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة، واختبار الفرضيات.

1.4 وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يتضمن هذا الجزء وصفاً للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وتم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصفها كما يأتي:

أولاً: الجنس

الجدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	54	60.7
	أنثى	35	39.3
	المجموع	89	100.0

يتضح من الجدول (5) أن ما نسبته (60.7%) من أفراد عينة الدراسة كانت من الذكور، بينما بلغت نسبة الإناث (39.3%) من أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل أن هناك تجانساً بين جنس الإداريين في قناة الريان الفضائية.

الجدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	17	19.1
	30 - أقل من 40 سنة	32	36.0
	40 - أقل من 50 سنة	32	36.0
	50 سنة فأكثر	8	9.0
	المجموع	89	100.0

يتضح من الجدول (6) أن ما نسبته (19.1%) من أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم أقل من 30 سنة، وتبين أن ما نسبته (36%) من أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم تتراوح ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة، وما نسبته أيضاً (36%) من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم ما بين 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، ويلاحظ أن أقل نسبة لأفراد عينة الدراسة كانت للفئة العمرية (50 سنة فأكثر)، وهذا يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الفئة الشابة والتي هي أكثر عطاءً.

الجدول (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	57	64.0
	ماجستير	32	36.0
	المجموع	89	100.0

يتضح من الجدول (7) أن ما نسبته (64%) من أفراد عينة الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس، وما نسبته (36%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الماجستير، وهذا يدل على أن العاملين في قناة الريان الفضائية لديهم مؤهلات علمية جيدة وتؤهلهم للعمل بشكل جيد.

الجدول (8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	16	18.0
	5- أقل من 10 سنوات	38	42.7
	10 سنوات - أقل من 15 سنة	25	28.1
	15 سنة فأكثر	10	11.2
	المجموع	89	100.0

يتضح من الجدول (8) أن ما نسبته (18%) من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة عملية أقل من 5 سنوات، وتبين أن ما نسبته (42%) من أفراد عينة الدراسة خبرتهم العملية ما بين 5- أقل من 10 سنوات، ولوحظ أن ما نسبته (28.1%) من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة عملية تتراوح ما بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، وأن ما نسبته (11.2%) من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة عملية أكثر من 15 سنة، وهذا يشير إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة لديهم خبرات طويلة بالعمل في قناة الريان الفضائية.

2.4 تحليل فقرات أداة الدراسة:

أولاً: وصف المتغيرات المستقلة: الإدارة الاستراتيجية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى الإدارة الاستراتيجية في قناة الريان الفضائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والجدول (9) يوضح ذلك:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن "مستوى الإدارة الاستراتيجية في قناة الريان الفضائية" مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	أبعاد الإدارة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	التفكير الاستراتيجي	3.39	0.79	4	متوسط
2	التحليل الاستراتيجي	3.58	0.89	1	متوسط
3	صياغة الاستراتيجيات	3.56	0.86	2	متوسط
4	تنفيذ الاستراتيجية	3.55	0.90	3	متوسط
5	متابعة وتقييم الاستراتيجية	3.28	0.76	5	متوسط
	الإدارة الاستراتيجية ككل	3.47	0.77		متوسط

يتضح من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لـ (مستوى الإدارة الاستراتيجية) في قناة الريان الفضائية، تراوحت ما بين (3.58 و 3.28)، حيث حازت الإدارة الاستراتيجية بشكل عام على متوسط حسابي إجمالي بلغ (3.28)، وهو من المستوى المتوسط، وقد جاء في المرتبة الأولى التحليل الاستراتيجي، وقد حاز على أعلى متوسط حسابي والذي بلغ (3.58) وبانحراف معياري (0.89) وهو من المستوى المتوسط، وثانياً جاءت صياغة الاستراتيجيات، بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري (0.86)، وهو من المستوى المتوسط، وفي المرتبة الثالثة جاء تنفيذ الاستراتيجية، والحاصل على متوسط حسابي (3.55) وبانحراف معياري (0.90)، وهو من المستوى المتوسط أيضاً، وفي المرتبة الرابعة جاء التفكير الاستراتيجي بمتوسط حسابي (3.39) وبانحراف معياري (0.79) وهو من المستوى المتوسط، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء متابعة وتقييم الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.28) وبانحراف معياري (0.76) وهو من المستوى المتوسط.

وللتعرف إلى مستوى الفقرات الفرعية لكل بعد، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفيما يلي هذه النتائج:

1- التفكير الاستراتيجي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات التفكير الاستراتيجي في قناة الريان الفضائية، والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى فقرات "التفكير الاستراتيجي" مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تتبنى إدارة القناة توجه استراتيجي للتطوير	3.28	0.84	4	متوسط
2	تشجع إدارة القناة العاملين فيها على توليد أفكار جديدة	3.70	0.98	1	مرتفع
3	تسعى إدارة القناة إلى توفير المعلومات اللازمة لتحليل المخاطر الحالية والمستقبلية	3.17	0.89	5	متوسط
4	تقوم إدارة القناة بدراسة تغييرات اتجاهات المؤسسات المعنية	3.10	1.03	6	متوسط
5	لدى إدارة القناة ثقافة التعلم من الخبرات السابقة ومن أخطاء الآخرين	3.63	0.97	2	متوسط
6	تشجع إدارة القناة طرح عدد من الحلول البديلة للمشكلة ومحاولة خلق تكامل بين تلك الحلول	3.47	1.01	3	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	3.39	0.79		متوسط

يتضح من الجدول (10) أن (التفكير الاستراتيجي)، حاز على متوسط حسابي إجمالي (3.39)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (2) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.70)، وبانحراف معياري (0.98)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (تشجع إدارة القناة العاملين فيها على توليد أفكار جديدة).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (3.10) وبانحراف معياري (1.03)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (تقوم إدارة القناة بدراسة تغييرات اتجاهات المؤسسات المعنية).

2- التحليل الاستراتيجي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات التحليل الاستراتيجي في قناة الريان الفضائية، والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى فقرات
"التحليل الاستراتيجي" مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تعمل إدارة القناة على تحليل بيئتها الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف	3.84	1.02	1	مرتفع
2	تهتم إدارة القناة بتحليل العوامل الإنتاجية والمالية	3.67	1.01	2	متوسط
3	تحدّث إدارة القناة نشاطات المؤسسة باستمرار	3.54	0.97	3	متوسط
4	تعمل إدارة القناة على تحليل بيئتها الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات بشكل مستمر	3.47	0.89	5	متوسط
5	تتفهم إدارة القناة القوانين والأنظمة والسياسات الصادرة عن دولة قطر والتي تتعلق في مجال عمل المؤسسة.	3.44	0.88	6	متوسط
6	تعمل إدارة القناة على تحليل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية	3.52	0.93	4	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	3.58	0.89		متوسط

يتضح من الجدول (11) أن (التحليل الاستراتيجي)، حاز على متوسط حسابي إجمالي (3.58)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (1) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.84)، وبانحراف معياري (1.02)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (تعمل إدارة القناة على تحليل بيئتها الداخلية لمعرفة نقاط الضعف والقوة).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي (3.44) وبانحراف معياري (0.88)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (تتفهم إدارة القناة القوانين والأنظمة والسياسات الصادرة عن دولة قطر والتي تتعلق في مجال عمل المؤسسة).

صياغة الاستراتيجية :

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات صياغة الاستراتيجية في قناة الريان الفضائية، والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى فقرات "صياغة الاستراتيجية" مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	لدى القناة رسالة ورؤيا استراتيجية محددة	4.03	1.06	1	مرتفع
2	لدى القناة خطة استراتيجية واضحة	3.87	1.04	2	مرتفع
3	تنسجم الخطة الموضوعية مع سياسة القناة	3.44	0.89	3	متوسط
4	يتشارك العاملون مع إدارة القناة في وضع الأهداف	3.35	0.97	5	متوسط
5	تعتبر الأهداف الموضوعية للقناة منطقية	3.30	0.97	6	متوسط
6	أهداف القناة مرنة يمكن تعديلها بصورة دورية	3.39	0.97	4	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	3.56	0.86		متوسط

يتضح من الجدول (12) أن (صياغة الاستراتيجية)، حازت على متوسط حسابي إجمالي (3.56)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (1) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.03)، وبانحراف معياري (1.06)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (لدى القناة رسالة ورؤيا استراتيجية محددة).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي (3.30) وبانحراف معياري (0.97)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (تعتبر الأهداف الموضوعية للقناة منطقية).

3- تنفيذ الاستراتيجية :

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تنفيذ الاستراتيجية في قناة الريان الفضائية، والجدول (13) يوضح ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى فقرات
"تنفيذ الاستراتيجية" مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تهتم إدارة القناة بمعالجة أية مشكلة تواجه القناة بمشاركة فريق التطوير المؤسسي فور وقوعها	4.09	1.06	1	مرتفع
2	تقوم إدارة القناة بتوزيع الأدوار والمهام على العاملين في القناة بعدالة	3.44	1.01	3	متوسط
3	تحدد إدارة القناة معايير الأداء المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية	3.52	1.03	2	متوسط
4	تضع إدارة القناة نظاماً للمكافأة والتحفيز يرتبط بمقدار الإنجاز والتقدم في العمل	3.31	0.95	5	متوسط
5	تشجع إدارة القناة العمل بروح الفريق للمشاركة في اتخاذ القرار	3.40	0.97	4	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	3.55	0.90		متوسط

يتضح من الجدول (13) أن (تنفيذ الاستراتيجية)، حازت على متوسط حسابي إجمالي (3.55)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (1) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.09)، وبانحراف معياري (1.06)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (تهتم إدارة القناة بمعالجة أية مشكلة تواجه القناة بمشاركة فريق التطوير المؤسسي فور وقوعها). وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (3.31) وبانحراف معياري (0.95)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (تضع إدارة القناة نظاماً للمكافأة والتحفيز يرتبط بمقدار الإنجاز والتقدم في العمل).

4- متابعة وتقييم الاستراتيجية :

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متابعة وتقييم الاستراتيجية في قناة الريان الفضائية، والجدول (14) يوضح ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى فقرات "متابعة وتقييم الاستراتيجية" مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تراعي إدارة القناة أن تكون معايير الأداء واقعية ومرنة	3.18	0.87	4	متوسط
2	تعزز إدارة القناة نقاط القوة في أداء العاملين	3.51	1.01	1	متوسط
3	تراجع إدارة القناة الخطط مع العاملين من حين لآخر لمعرفة مدى تحقق الأهداف	3.09	0.90	5	متوسط
4	تضع إدارة القناة نظاماً رسمياً للرقابة على الأداء عند تنفيذ الخطة	3.01	1.03	6	متوسط
5	تضع إدارة القناة نظاماً للتقييم قادر على كشف الخلل بسرعة	3.49	0.92	2	متوسط
6	تهتم القناة بقياس النتائج الفعلية للأداء ومقارنتها مع المعايير الموضوعة	3.37	0.95	3	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	3.28	0.76		متوسط

يتضح من الجدول (14) أن (متابعة وتقييم الاستراتيجية)، حازت على متوسط حسابي إجمالي (3.28)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (2) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.51)، وبانحراف معياري (1.01)، وهو من المستوى المتوسط، وقد نصت الفقرة على (تعزز إدارة القناة نقاط القوة في أداء العاملين).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (3.01) وبانحراف معياري (1.03)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (تضع إدارة القناة نظاماً رسمياً للرقابة على الأداء عند تنفيذ الخطة).

ثانياً: وصف المتغيرات التابعة: الأداء المؤسسي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى الأداء المؤسسي في قناة الريان الفضائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والجدول (15) يوضح ذلك:

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن "مستوى الأداء المؤسسي في قناة الريان الفضائية" مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	أبعاد الأداء المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	التعلم والنمو	3.59	0.90	3	متوسط
2	العمليات الداخلية	3.63	0.87	2	متوسط
3	متلقي الخدمة	3.49	0.79	5	متوسط
4	الموارد البشرية	3.57	0.85	4	متوسط
5	الموارد المالية	3.71	0.89	1	مرتفع
	الأداء المؤسسي ككل	3.60	0.80		متوسط

يتضح من الجدول (15) أن المتوسطات الحسابية لـ (مستوى الأداء المؤسسي) في قناة الريان الفضائية، تراوحت ما بين (3.71 و 3.49)، حيث حاز الأداء المؤسسي بشكل عام على متوسط حسابي إجمالي بلغ (3.60)، وهو من المستوى المتوسط، وقد جاء في المرتبة الأولى الموارد المالية، وقد حازت على أعلى متوسط حسابي والذي بلغ (3.71) وبانحراف معياري (0.89) وهو من المستوى المرتفع، وثانياً جاءت العمليات الداخلية، بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري (0.87)، وهو من المستوى المتوسط، وفي المرتبة الثالثة جاء التعلم والنمو، والحاصل على متوسط حسابي (3.59) وبانحراف معياري (0.90)، وهو من المستوى المتوسط أيضاً، وفي المرتبة الرابعة جاء الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.57) وبانحراف معياري (0.85) وهو من المستوى المتوسط، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء متلقي الخدمة بمتوسط حسابي (3.49) وبانحراف معياري (0.79) وهو من المستوى المتوسط. وللتعرف إلى مستوى الفقرات الفرعية لكل بعد، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفيما يلي هذه النتائج:

1- التعلم والنمو:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات التعلم والنمو في قناة الريان الفضائية، والجدول (16) يوضح ذلك.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى فقرات "التعلم والنمو" مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تشجيع إدارة القناة العاملين فيها على تقديم الأفكار الجديدة التي تخدم القناة	4.02	1.08	1	مرتفع
2	تعتمد القناة على برامج تدريبية مختلفة داخل دولة المقر (قطر)	3.42	1.01	3	متوسط
3	تخصص القناة ميزانية مناسبة لتأهيل وتطوير الموارد البشرية	3.54	1.06	2	متوسط
4	تهيء إدارة القناة الفرص للعاملين لاكتساب المعارف الجديدة تبعاً لقدراتهم	3.39	1.02	4	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	3.59	0.90		متوسط

يتضح من الجدول (16) أن (التعلم والنمو)، حاز على متوسط حسابي إجمالي (3.59)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (1) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.02)، وبانحراف معياري (1.08)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على تشجيع إدارة القناة العاملين فيها على تقديم الأفكار الجديدة التي تخدم القناة). وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (3.39) وبانحراف معياري (1.02)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (تهيئ إدارة القناة الفرص للعاملين لاكتساب المعارف الجديدة تبعاً لقدراتهم).

2- العمليات الداخلية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات العمليات الداخلية في قناة الريان الفضائية، والجدول (17) يوضح ذلك.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى فقرات
"العمليات الداخلية" مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تسعى القناة إلى استقطاب عاملين أكفاء	4.12	1.07	1	مرتفع
2	تساهم جهود القناة في تطوير المعارف لديها من أجل تمكين موظفيها من تبسيط وتسهيل الخدمات المقدمة للزبائن	3.48	1.02	4	متوسط
3	تعمل القناة على تقديم خدمات متطورة لمتلقي الخدمة	3.56	0.99	3	متوسط
4	يتم استحداث خدمات جديدة سنوياً في القناة تبعاً لتوظيف المعرفة ومتطلباتها بشكل جيد من قبل إدارة القناة	3.35	0.99	5	متوسط
5	تقوم القناة بالاستفادة من مقترحات وشكاوي العملاء في تطوير المعارف الحالية وحل بعض المشكلات	3.64	0.98	2	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	3.63	0.87		متوسط

يتضح من الجدول (17) أن (العمليات الداخلية)، حاز على متوسط حسابي إجمالي (3.63)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (1) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.12)، وبانحراف معياري (1.07)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (تسعى القناة إلى استقطاب عاملين أكفاء).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (3.35) وبانحراف معياري (0.99)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (يتم استحداث خدمات جديدة سنوياً في القناة تبعاً لتوظيف المعرفة ومتطلباتها بشكل جيد من قبل إدارة القناة).

3- متلقي الخدمة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متلقي الخدمة في قناة الريان الفضائية، والجدول (18) يوضح ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى فقرات "متلقي الخدمة" مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تحرص القناة على تطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين	3.31	0.85	4	متوسط
2	تعمل القناة على نشر الوعي للمجتمع (محاضرات، ندوات، مخيمات)	3.72	1.00	2	مرتفع
3	تسعى القناة بأن تكون خدماتها المقدمة مرضية للمجتمع	3.24	0.84	5	متوسط
4	تحاول القناة تبسيط إجراءات العمل لإرضاء المستفيدين	3.20	0.97	6	متوسط
5	تقوم القناة بوضع جدولته متكاملة لجميع الأقسام لتجنب الازدواجية	3.66	0.96	3	متوسط
6	لدى القناة قواعد بيانات متطورة لتنظيم المعلومات حول متلقي الخدمة تبعاً لمعايير محددة.	3.79	0.99	1	مرتفع
	المتوسط العام الحسابي	3.49	0.79		متوسط

يتضح من الجدول (18) أن (متلقي الخدمة)، حاز على متوسط حسابي إجمالي (3.49)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (6) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.79)، وبانحراف معياري (0.99)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (لدى القناة قواعد بيانات متطورة لتنظيم المعلومات حول متلقي الخدمة تبعاً لمعايير محددة). وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (3.20) وبانحراف معياري (0.97)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (تحاول القناة تبسيط إجراءات العمل لإرضاء المستفيدين).

4- الموارد البشرية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الموارد البشرية في قناة الريان الفضائية، والجدول (19) يوضح ذلك.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى فقرات
"الموارد البشرية" مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يتم استقطاب وتعيين العاملين وفق معايير موضوعية	3.48	0.78	4	متوسط
2	تضع الإدارة وصفاً وظيفياً لجميع العاملين لديها	3.78	1.03	1	مرتفع
3	يتم تدريب العاملين لتطوير وتحسين أدائهم الوظيفي وفقاً للاحتياجات التدريبية الآنية والمستقبلية	3.49	0.93	3	متوسط
4	تمنح الإدارة صلاحيات كافية لتمكين العاملين من إنجاز مهماتهم	3.53	1.14	2	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	3.57	0.85		متوسط

يتضح من الجدول (19) أن (الموارد البشرية)، حاز على متوسط حسابي إجمالي (3.57)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (2) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.78)، وبانحراف معياري (1.03)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (تضع الإدارة وصفاً وظيفياً لجميع العاملين لديها). وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (3.48) وبانحراف معياري (0.78)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (يتم استقطاب وتعيين العاملين وفق معايير موضوعية).

5- الموارد المالية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الموارد المالية في قناة الريان الفضائية، والجدول (20) يوضح ذلك.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى فقرات
"الموارد المالية" مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تسعى القناة إلى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية	3.62	0.90	4	متوسط
2	تعمل القناة على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة المستفيدين	3.82	1.05	1	مرتفع
3	تعمل القناة على زيادة عائداتها من خلال إنشاء مؤسسات استثمارية	3.61	1.00	5	متوسط
4	تحدد القناة احتياجاتها المالية بدقة وفقاً لخطة الموازنة المعتمدة	3.73	1.00	3	مرتفع
5	يوجد بالقناة نظام رقابي على العمليات المالية	3.78	1.02	2	مرتفع
	المتوسط العام الحسابي	3.71	0.89		مرتفع

يتضح من الجدول (20) أن (الموارد المالية)، حاز على متوسط حسابي إجمالي (3.61)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (2) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.82)، وبانحراف معياري (1.05)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (تعمل القناة على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة المستفيدين). وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي (3.61) وبانحراف معياري (1.00)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (تعمل القناة على زيادة عائداتها من خلال إنشاء مؤسسات استثمارية).

3.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التفكير الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، متابعة وتقييم الاستراتيجية) في أداء المؤسسات الإعلامية. وتتفرع منها الفرضيات التالية:

لاختبار الفرضية الأولى، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتعرف إلى أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التفكير الإستراتيجي، التحليل

الإستراتيجي، صياغة الاستراتيجية ، تنفيذ الاستراتيجية ، متابعة وتقييم الاستراتيجية) في أداء المؤسسات الإعلامية- دراسة حالة قناة الريان الفضائية، وفيما يلي النتائج:

جدول رقم (21) تحليل الانحدار المتعدد للتعرف إلى أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التفكير الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي، صياغة الاستراتيجية ، تنفيذ الاستراتيجية ، متابعة وتقييم الاستراتيجية) في أداء المؤسسات الإعلامية- دراسة حالة قناة الريان الفضائية

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	الإدارة الاستراتيجية
*.000	9.367	.772	.083	.778	التفكير الاستراتيجي
*.003	3.093	.214	.062	.191	التحليل الاستراتيجي
*.000	3.775	.341	.083	.315	صياغة الاستراتيجية
*.000	9.115	.657	.063	.578	تنفيذ الاستراتيجية
*.001	3.484	.266	.080	.279	متابعة وتقييم الاستراتيجية

* ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) قيمة (t) الجدولية = $(1.96 \pm)$

يتضح من الجدول (21)، وبمتابعة قيم إختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بالإدارة الاستراتيجية (التفكير الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية ، تنفيذ الاستراتيجية ، متابعة وتقييم الاستراتيجية) لهم أثر في أداء المؤسسات الإعلامية – دراسة حالة قناة الريان الفضائية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (9.367، 3.093، 3.775، 9.115، 3.484)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (22) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple

Regression للتنبؤ بأداء المؤسسات الإعلامية (قناة الريان الفضائية) من خلال أبعاد

الإدارة الاستراتيجية

Model	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة (F)	مستوى الدلالة
1	تنفيذ الاستراتيجية	.893 ^a	.797	341.773	*0.00
2+1	التفكير الاستراتيجي	.962 ^b	.925	528.150	*0.00
3+2+1	متابعة الاستراتيجية	.964 ^c	.930	377.552	*0.00
4+3+2+1	صياغة الاستراتيجية	.967 ^d	.935	301.564	*0.00
5+4+3+2+1	التحليل الاستراتيجي	.970 ^e	.942	267.761	*0.00

*: دالة احصائياً عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)

Stepwise Multiple Regression عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في المؤسسات الإعلامية – قناة الريان الفضائية، كما يتضح من الجدول رقم (22) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تنفيذ الاستراتيجية جاء بالمرتبة الأولى وفسر ما مقداره (79.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانياً متغير التفكير الاستراتيجي، وفسر مع تنفيذ الاستراتيجية ما مقداره (92.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير متابعة الاستراتيجية، وفسر مع تنفيذ الاستراتيجية، والتفكير الاستراتيجي ما مقداره (93%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير صياغة الاستراتيجية مفسراً مع المتغيرات السابقة ما نسبته (93.5%) من التباين في المتغير التابع، وجاء التحليل الاستراتيجي ليفسر مع المتغيرات الأربعة السابقة ما مقداره (94.2%) في الأداء المؤسسي في المؤسسات الإعلامية – قناة الريان الفضائية، وبناء عليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التفكير الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، متابعة وتقييم الاستراتيجية) في أداء المؤسسات الإعلامية. وفيما يلي النتائج الخاصة بالفرضيات الفرعية:

نتائج الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي في أداء المؤسسات الإعلامية.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام اختبار الانحدار البسيط Simple Regression للتعرف على أثر التفكير الاستراتيجي في أداء المؤسسات الإعلامية – قناة الريان الفضائية، والجدول (23) يوضح ذلك:

الجدول (23): اختبار الانحدار البسيط Simple Regression للتعرف على أثر التفكير الاستراتيجي في أداء المؤسسات الإعلامية – قناة الريان الفضائية

الدلالة الاحصائية	قيمة (F)	درجات الحرية DF	التنبؤ B	R2 معامل التحديد (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة	R معامل الارتباط
*0.00	302.720	88	0.888	0.777	0.881	0.881

*دالة احصائية عند مستوى (0.05) فأقل

يتضح من الجدول (23) أن بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغيرين (التفكير الاستراتيجي وأداء المؤسسات الإعلامية) قناة الريان الفضائية (0.881) وباتجاه علاقة إيجابي (Beta) بلغ

أيضاً (0.881)، وقد بلغت قيمة الاحصائي (F) (302.720) بمستوى دلالة احصائية أقل من (0.05) مما يشير إلى أن كان تأثير التفكير الاستراتيجي (R^2) بـ(77.7%) من قيمة التفسير في الأداء المؤسسي في مؤسسات الإعلام – قناة الريان الفضائية، وبلغ معامل التنبؤ لهذا الأثر أو هذه العلاقة (B) (0.888)، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي في أداء المؤسسات الإعلامية.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل الإستراتيجي في أداء المؤسسات الإعلامية.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط Simple Regression للتعرف على أثر التحليل الاستراتيجي في أداء المؤسسات الإعلامية – قناة الريان الفضائية، والجدول (24) يوضح ذلك:

الجدول (24): اختبار الانحدار البسيط Simple Regression للتعرف إلى أثر التحليل الاستراتيجي في أداء المؤسسات الإعلامية – قناة الريان الفضائية

الدلالة الاحصائية	قيمة (F)	درجات الحرية DF	التنبؤ B	R2 معامل التحديد (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة	R معامل الارتباط
*0.00	255.400	88	0.771	0.746	0.864	0.864

*دالة احصائياً عند مستوى (0.05) فأقل

يتضح من الجدول (24) أن بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغيرين (التحليل الاستراتيجي وأداء المؤسسات الإعلامية) قناة الريان الفضائية (0.864) وباتجاه علاقة إيجابي (Beta) بلغ أيضاً (0.864)، وقد بلغت قيمة الاحصائي (F) (255.400) بمستوى دلالة احصائية أقل من (0.05) مما يشير إلى أن كان تأثير التحليل الاستراتيجي (R^2) بـ(74.6%) من قيمة التفسير في الأداء المؤسسي في مؤسسات الإعلام – قناة الريان الفضائية، وبلغ معامل التنبؤ لهذا الأثر أو هذه العلاقة (B) (0.771)، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الإستراتيجي في أداء المؤسسات الإعلامية.

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصياغة الاستراتيجية في أداء المؤسسات الإعلامية.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام اختبار الانحدار البسيط Simple Regression للتعرف على أثر صياغة الاستراتيجية في أداء المؤسسات الإعلامية – قناة الريان الفضائية، والجدول (25) يوضح ذلك:

الجدول (25): اختبار الانحدار البسيط Simple Regression للتعرف إلى أثر صياغة الاستراتيجية في أداء المؤسسات الإعلامية – قناة الريان الفضائية

الدلالة الاحصائية	قيمة (F)	درجات الحرية DF	التنبؤ B	R2 معامل التحديد (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة	R معامل الارتباط
*0.00	262.854	88	0.801	0.751	0.867	0.867

*دالة احصائياً عند مستوى (0.05) فأقل

يتضح من الجدول (25) أن بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغيرين (صياغة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الإعلامية) قناة الريان الفضائية (0.867) وباتجاه علاقة إيجابي (Beta) بلغ أيضاً (0.867)، وقد بلغت قيمة الاحصائي (F) (262.854) بمستوى دلالة احصائية أقل من (0.05) مما يشير إلى أن كان تأثير صياغة الاستراتيجية (R²) ب(75.1%) من قيمة التفسير في الأداء المؤسسي في مؤسسات الإعلام – قناة الريان الفضائية، وبلغ معامل التنبؤ لهذا الأثر أو هذه العلاقة (B) (0.801)، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لصياغة الاستراتيجية في أداء المؤسسات الإعلامية. نتاج الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لتنفيذ الاستراتيجية في أداء المؤسسات الإعلامية.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم استخدام اختبار الانحدار البسيط Simple Regression للتعرف على أثر تنفيذ الاستراتيجية في أداء المؤسسات الإعلامية – قناة الريان الفضائية، والجدول (26) يوضح ذلك:

الجدول (26): اختبار الانحدار البسيط Simple Regression للتعرف إلى أثر تنفيذ الاستراتيجية في أداء المؤسسات الإعلامية – قناة الريان الفضائية

الدلالة الاحصائية	قيمة (F)	درجات الحرية DF	التنبؤ B	R2 معامل التحديد (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة	R معامل الارتباط
*0.00	341.773	88	0.786	0.797	0.893	0.893

*دالة احصائياً عند مستوى (0.05) فأقل

يتضح من الجدول (26) أن بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغيرين (تنفيذ الاستراتيجية وأداء المؤسسات الإعلامية) قناة الريان الفضائية (0.893) وباتجاه علاقة إيجابي (Beta) بلغ أيضاً (0.893)، وقد بلغت قيمة الاحصائي (F) (341.773) بمستوى دلالة احصائية أقل من (0.05) مما يشير إلى أن كان تأثير تنفيذ الاستراتيجية (R²) ب(79.7%) من قيمة التفسير في الأداء المؤسسي في مؤسسات الإعلام – قناة الريان الفضائية، وبلغ معامل التنبؤ لهذا الأثر أو هذه

العلاقة (B) (0.786)، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ الاستراتيجية في أداء المؤسسات الإعلامية. نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتابعة وتقييم الاستراتيجية في أداء المؤسسات الإعلامية.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة تم استخدام اختبار الانحدار البسيط Simple Regression للتعرف على أثر متابعة وتقييم الاستراتيجية في أداء المؤسسات الإعلامية – قناة الريان الفضائية، والجدول (27) يوضح ذلك:

الجدول (27): اختبار الانحدار البسيط Simple Regression للتعرف على أثر متابعة وتقييم الاستراتيجية في أداء المؤسسات الإعلامية – قناة الريان الفضائية

الدلالة الاحصائية	قيمة (F)	درجات الحرية DF	التنبؤ B	R2 معامل التحديد (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة	R معامل الارتباط
*0.00	165.518	88	0.850	0.655	0.810	0.810

*دالة احصائية عند مستوى (0.05) فأقل

يتضح من الجدول (27) أن بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغيرين (متابعة وتقييم الاستراتيجية وأداء المؤسسات الإعلامية) قناة الريان الفضائية (0.810) وباتجاه علاقة إيجابي (Beta) بلغ أيضاً (0.810)، وقد بلغت قيمة الاحصائي (F) (165.518) بمستوى دلالة احصائية أقل من (0.05) مما يشير إلى أن كان تأثير متابعة وتقييم الاستراتيجية (R^2) بـ(65.5%) من قيمة التفسير في الأداء المؤسسي في مؤسسات الإعلام – قناة الريان الفضائية، وبلغ معامل التنبؤ لهذا الأثر أو هذه العلاقة (B) (0.850)، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتابعة وتقييم الاستراتيجية في أداء المؤسسات الإعلامية.

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في أداء المؤسسات الإعلامية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة العملية، المؤهل العلمي) للعاملين في المؤسسات الإعلامية.

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية، تم استخدام اختبار التباين المتعددة غير المتفاعل MANOVA Multiple Analysis of Variance test للتعرف إلى دلالة الفروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول تطبيق الإدارة الاستراتيجية في أداء المؤسسات الإعلامية تعزى للمتغيرات

الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة العملية، المؤهل العلمي) للعاملين في المؤسسات الإعلامية، والجدول (28) يوضح النتائج:

الجدول (28) اختبار التباين المتعدد MANOVA للتعرف إلى الفروق في تطبيق الإدارة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الإعلامية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة العملية، المؤهل العلمي) للعاملين في المؤسسات الإعلامية

المصدر	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة (F)	الدلالة الاحصائية
الجنس هوتلنج تريس = (0.141) دلالتها الاحصائية (0.451)	التفكير الاستراتيجي	.011	1	.011	.017	.898
	التحليل الاستراتيجي	.023	1	.023	.029	.864
	صياغة الاستراتيجية	.044	1	.044	.058	.810
	تنفيذ الاستراتيجية	.077	1	.077	.093	.761
	متابعة الاستراتيجية	.015	1	.015	.024	.878
	الإدارة الاستراتيجية	.016	1	.016	.025	.874
	التعلم والنمو	.036	1	.036	.044	.835
	العمليات الداخلية	.226	1	.226	.289	.592
	متلقي الخدمة	.039	1	.039	.058	.810
	الموارد البشرية	.102	1	.102	.138	.711
	الموارد المالية	.066	1	.066	.083	.774
	الأداء المؤسسي	.025	1	.025	.039	.844
	العمر ويلكس لامبدا = (0.676) دلالتها الاحصائية (0.480)	التفكير الاستراتيجي	.341	3	.114	.172
التحليل الاستراتيجي		2.346	3	.782	.984	.405
صياغة الاستراتيجية		2.444	3	.815	1.083	.361
تنفيذ الاستراتيجية		2.797	3	.932	1.126	.344
متابعة الاستراتيجية		.619	3	.206	.335	.800
الإدارة الاستراتيجية		1.330	3	.443	.722	.542
التعلم والنمو		2.754	3	.918	1.130	.342
العمليات الداخلية		1.784	3	.595	.762	.519
متلقي الخدمة		.848	3	.283	.426	.735
الموارد البشرية		1.202	3	.401	.544	.653
الموارد المالية		3.188	3	1.063	1.347	.265
الأداء المؤسسي		1.082	3	.361	.549	.650
المؤهل العلمي ويلكس لامبدا = (0.939) دلالتها الاحصائية (0.909)		التفكير الاستراتيجي	.156	1	.156	.236
	التحليل الاستراتيجي	1.100	1	1.100	1.384	.243
	صياغة الاستراتيجية	1.014	1	1.014	1.349	.249
	تنفيذ الاستراتيجية	.316	1	.316	.382	.538
	متابعة الاستراتيجية	.166	1	.166	.269	.605
	الإدارة الاستراتيجية	.468	1	.468	.762	.385
	التعلم والنمو	.190	1	.190	.233	.630
	العمليات الداخلية	.037	1	.037	.048	.828

.770	.086	.057	1	.057	متلقي الخدمة	سنوات_الخبرة ويلكس لامبدا = (0.702) دلائنها الاحصائية (0.631)
.738	.113	.083	1	.083	الموارد البشرية	
.775	.082	.065	1	.065	الموارد المالية	
.729	.121	.079	1	.079	الأداء المؤسسي	
.633	.575	.381	3	1.142	التفكير الاستراتيجي	
.494	.806	.641	3	1.922	التحليل الاستراتيجي	
.773	.373	.281	3	.842	صياغة الاستراتيجية	
.459	.872	.722	3	2.166	تنفيذ الاستراتيجية	
.878	.226	.139	3	.418	متابعة الاستراتيجية	
.662	.531	.326	3	.979	الإدارة الاستراتيجية	
.385	1.028	.836	3	2.507	التعلم والنمو	
.470	.852	.665	3	1.994	العمليات الداخلية	
.614	.604	.401	3	1.202	متلقي الخدمة	
.410	.973	.716	3	2.149	الموارد البشرية	
.436	.918	.725	3	2.174	الموارد المالية	
.434	.922	.606	3	1.817	الأداء المؤسسي	

أظهرت نتائج الجدول (28) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في الإدارة الاستراتيجية (التفكير الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، متابعة وتقييم الاستراتيجية) والأداء المؤسسي (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، متلقي الخدمة، الموارد البشرية، الموارد المالية) تعزى للجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، حيث كانت قيم الإحصائي (F) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج والاستنتاجات

1.1.5 تمهيد

في ضوء نتائج التحليل الاحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة، فقد توصل الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي على النحو التالي:

2.1.5 النتائج والاستنتاجات المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة:

1. أظهرت الدراسة مستوى متوسط لممارسات الإدارة الاستراتيجية ممثلة بأبعاد (التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجيات، تنفيذ الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، متابعة وتقييم الاستراتيجية) في قناة الريان الفضائية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد مجتمعة (3.47)، وفيما يلي تفصيل لهذه الأبعاد:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط من الأهمية النسبية لبعد (التفكير الاستراتيجي) وهو أحد أبعاد الإدارة الاستراتيجية حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.39)، ويعود السبب في ذلك إلى تبني إدارة قناة الريان الفضائية لسياسة تشجيع العاملين فيها على توليد أفكار جديدة، إضافة إلى تشجيع إدارة القناة على طرح عدد من الحلول البديلة للمشكلة ومحاولة خلق تكامل بين تلك الحلول، كذلك سعيها الحثيث لتوفير المعلومات اللازمة لتحليل المخاطر الحالية والمستقبلية، إلا أن هذه الاجراءات لم ترقى إلى المستوى المطلوب فجاءت بدرجة متوسطة.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط من الأهمية النسبية لبعد (التحليل الاستراتيجي) وهو أحد أبعاد الإدارة الاستراتيجية حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.58)، ويعود السبب في ذلك إلى قيام إدارة قناة الريان بتحليل بينتها الداخلية لمعرفة نقاط الضعف والقوة، إضافة إلى اهتمامها بتحليل العوامل الإنتاجية والمالية، كذلك قيامها بتحليل بينتها الخارجية ممثلة بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، إلا أن هذه الاجراءات لم ترقى إلى المستوى المطلوب فجاءت بدرجة متوسطة.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط من الأهمية النسبية لبعد (صياغة الاستراتيجية) وهو أحد أبعاد الإدارة الاستراتيجية حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.56)، ويعود السبب في ذلك إلى وجود رسالة ورؤية محددة لدى قناة الريان الفضائية مبنية وفق خطة استراتيجية واضحة ومنسجمة مع سياسة القناة، إضافة إلى امتلاك القناة أهدافاً مرنة يتم تعديلها بصورة دورية، إلا أن هذه الاجراءات لم ترقى إلى المستوى المطلوب فجاءت بدرجة متوسطة.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط من الأهمية النسبية لبعدها (تنفيذ الاستراتيجية) وهو أحد أبعاد الإدارة الاستراتيجية حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.55)، ويعود السبب في ذلك إلى قيام إدارة قناة الريان الفضائية بتحديد معايير الأداء المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية، واهتمامها بمعالجة أية مشكلة تواجه العمل بمشاركة فريق التطوير المؤسسي حال وقوعها، إضافة إلى قيام إدارة القناة بتوزيع الأدوار والمهام على العاملين في القناة بعدالة، وتشجيعها للعمل بروح الفريق الواحد للمشاركة باتخاذ القرارات، إلا أن هذه الإجراءات لم ترقى إلى المستوى المطلوب فجاءت بدرجة متوسطة.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط من الأهمية لبعدها (متابعة وتقييم الاستراتيجية) وهو أحد أبعاد الإدارة الاستراتيجية حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.28)، ويعود السبب في ذلك إلى قيام إدارة قناة الريان الفضائية بوضع منهجية واضحة لمتابعة وتقييم الاستراتيجية قادرة على كشف الخلل في الأداء بسرعة، إضافة إلى قيامها بقياس النتائج الفعلية للأداء ومقارنتها مع المعايير الموضوعية مسبقاً، إلا أن هذه الإجراءات لم ترقى إلى المستوى المطلوب فجاءت بدرجة متوسطة.

2. أظهرت الدراسة وجود مستوى متوسط من الأهمية للأداء المؤسسي في قناة الريان الفضائية، ممثلة بأبعاده (الموارد المالية، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، الموارد البشرية، متلقي الخدمة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد مجتمعة (3.60). وفيما يلي تفصيل لهذه الأبعاد:

- أظهرت الدراسة وجود مستوى متوسط من الأهمية للتعلم والنمو في قناة الريان الفضائية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.59)، ويعود السبب في ذلك إلى الدعم والتشجيع الذي تبديه إدارة القناة للموظفين لتقديم أفكارهم ومبادراتهم والتي تخدم العمل، إضافة إلى تهيئة الفرص للعاملين لاكتساب المعارف الجديدة تبعاً لقدراتهم، إلا أن هذه الإجراءات لم ترقى إلى المستوى المطلوب فجاءت بدرجة متوسطة.

- أظهرت الدراسة وجود مستوى متوسط من الأهمية للعمليات الداخلية في قناة الريان الفضائية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.63)، ويعود السبب في ذلك إلى قيام إدارة القناة باستقطاب عاملين متخصصين وأكفاء قادرين على القيام بمهامهم على أكمل وجه وبشكل متميز، إضافة إلى الاستفادة من مقترحات وشكاوي العملاء في تطوير العمل وحل بعض المشكلات، إلا أن هذه الإجراءات لم ترقى إلى المستوى المطلوب فجاءت بدرجة متوسطة.

- أظهرت الدراسة وجود مستوى متوسط من الأهمية لبعء متلقي الخدمة في قناة الريان الفضائية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.49)، ويعود السبب في ذلك إلى حرص إدارة القناة على تطوير الخدمات المقدمة للمستخدمين، وسعيها المستمر إلى تقديم خدمات مرضية للجميع، إضافة إلى امتلاك القناة قواعد بيانات متطورة يتم تحليل هذه البيانات للحصول على نتائج تتعلق برغبات الزبائن وتطلعاتهم وبالتالي تقديم الخدمات لهم على هذا الأساس، إلا أن هذه الإجراءات لم ترقى إلى المستوى المطلوب فجاءت بدرجة متوسطة.
- أظهرت الدراسة وجود مستوى متوسط من الأهمية لبعء الموارد البشرية في قناة الريان الفضائية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.57)، ويعود السبب في ذلك إلى قيام إدارة القناة بوضع وصفاً وظيفياً لجميع العاملين لديها، ومنح العاملين الصلاحيات الكافية لتمكينهم من إنجاز مهماتهم، إضافة إلى اهتمام إدارة القناة بتدريب العاملين لتطوير وتحسين أدائهم الوظيفي وفقاً للاحتياجات، إلا أن هذه الإجراءات لم ترقى إلى المستوى المطلوب فجاءت بدرجة متوسطة.
- أظهرت الدراسة وجود مستوى متوسط من الأهمية لبعء الموارد المالية في قناة الريان الفضائية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.57)، ويعود السبب في ذلك إلى قيام إدارة القناة بوضع وتنفيذ خطط مستمرة لزيادة استثمار رأسمالها، إضافة إلى قيام الإدارة بتحديد احتياجاتها المالية بشكل دقيق ضمن موازنتها، وسعيها الحثيث إلى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية، إلا أن هذه الإجراءات لم ترقى إلى المستوى المطلوب فجاءت بدرجة متوسطة.

3.1.5 النتائج والاستنتاجات المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

- أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التفكير الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية ، متابعة وتقييم الاستراتيجية) في أداء المؤسسات الإعلامية. حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (9.367، 3.093، 3.775، 9.115، 3.484) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهذه النتيجة تبين أن الإجراءات التي تقوم بها إدارة قناة الريان الفضائية في إدارتها لاستراتيجية القناة، واتباعها إجراءات فاعلة في التفكير الاستراتيجي والتحليل والتنفيذ الكفؤ للاستراتيجية، من شأنها أن تعزز النواحي المتعلقة بعملياتها الداخلية وتعزيز قدرات الموارد البشرية لديها وتنمية التعلم والنمو لديهم، إضافة إلى تعزيز جوانب إدارتها المالية، وهذا كله يصب في تحقيق مستويات عالية من الأداء.

- أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي في أداء المؤسسات الإعلامية، حيث بلغت قيمة (R^2) (77.7%) من قيمة التفسير في تحقيق الأداء المؤسسي في قناة الريان الفضائية. وهذا دليل على أن تشجيع إدارة قناة الريان العاملين لديها على توليد أفكار جديدة، إضافة إلى تشجيعهم على طرح الحلول البديلة للمشكلات وسعيها الحثيث لتوفير المعلومات اللازمة لتحليل المخاطر الحالية والمستقبلية، من شأنه تعزيز النواحي المتعلقة بعملياتها الداخلية وتعزيز قدرات الموارد البشرية لديها وتنمية التعلم والنمو لديهم، إضافة إلى تعزيز جوانب ادارتها المالية، وهذا كله يصب في تحقيق مستويات عالية من الأداء.

- أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الإستراتيجي في أداء المؤسسات الإعلامية، حيث بلغت قيمة (R^2) (74.6%) من قيمة التفسير في تحقيق الأداء المؤسسي في قناة الريان الفضائية. وهذا دليل على أن اهتمام إدارة قناة الريان بتحليل بيئتها الداخلية لمعرفة نقاط الضعف والقوة، إضافة إلى اهتمامها بتحليل العوامل الإنتاجية والمالية، كذلك قيامها بتحليل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، من شأنه تعزيز النواحي المتعلقة بعملياتها الداخلية وتعزيز قدرات الموارد البشرية لديها وتنمية التعلم والنمو لديهم، إضافة إلى تعزيز جوانب ادارتها المالية، وهذا كله يصب في تحقيق مستويات عالية من الأداء.

- أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لصياغة الاستراتيجية في أداء المؤسسات الإعلامية، حيث بلغت قيمة (R^2) (75.1%) من قيمة التفسير في تحقيق الأداء المؤسسي في قناة الريان الفضائية. وهذا دليل على أن وجود رسالة ورؤية محددة لدى قناة الريان الفضائية مبنية وفق خطة استراتيجية واضحة ومنسجمة مع سياسة القناة، إضافة إلى امتلاك القناة أهدافاً مرنة يتم تعديلها بصورة دورية، من شأنه تعزيز النواحي المتعلقة بعملياتها الداخلية وتعزيز قدرات الموارد البشرية لديها وتنمية التعلم والنمو لديهم، إضافة إلى تعزيز جوانب ادارتها المالية، وهذا كله يصب في تحقيق مستويات عالية من الأداء.

- أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ الاستراتيجية في أداء المؤسسات الإعلامية، حيث بلغت قيمة (R^2) (79.7%) من قيمة التفسير في تحقيق الأداء المؤسسي في قناة الريان الفضائية. وهذا دليل على أن قيام إدارة قناة الريان الفضائية بتحديد معايير الأداء المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية، واهتمامها بمعالجة أية

مشكلة تواجه العمل بمشاركة فريق التطوير المؤسسي فور وقوعها، إضافة قيامها بتوزيع الأدوار والمهام على العاملين في القناة بعدالة، وتشجيعها للعمل بروح الفريق الواحد للمشاركة باتخاذ القرارات، من شأنه تعزيز النواحي المتعلقة بعملياتها الداخلية وتعزيز قدرات الموارد البشرية لديها وتنمية التعلم والنمو لديهم، إضافة إلى تعزيز جوانب ادارتها المالية، وهذا كله يصب في تحقيق مستويات عالية من الأداء.

- أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتابعة وتقييم الاستراتيجية في أداء المؤسسات الإعلامية، حيث بلغت قيمة (R^2) (65.5%) من قيمة التفسير في تحقيق الأداء المؤسسي في قناة الريان الفضائية. وهذا دليل على الاجراءات التي تتبعها قناة الريان الفضائية من خلال وضع منهجية واضحة لتقييم الاستراتيجية تكون قادرة على كشف الخلل في الأداء بسرعة، إضافة إلى قيامها بقياس النتائج الفعلية للأداء ومقارنتها مع المعايير الموضوعية مسبقاً، من شأنها تعزيز النواحي المتعلقة بعملياتها الداخلية وتعزيز قدرات الموارد البشرية لديها وتنمية التعلم والنمو لديهم، إضافة إلى تعزيز جوانب ادارتها المالية، وهذا كله يصب في تحقيق مستويات عالية من الأداء.
- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي يعزى للجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

2.5 التوصيات

- على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، فإن الدراسة توصي بالآتي:
1. الاهتمام بشكل أكبر في الممارسات التي تبديها إدارة قناة الريان الفضائية في إدارة استراتيجيتها، لما له من أهمية ودور مؤثر في تحقيق مستويات كبيرة من الأداء، حيث أظهرت الدراسة وجود اهتمام متوسط في أبعاد الإدارة الاستراتيجية لدى إدارة القناة.
 2. دعم مفهوم التفكير الإستراتيجي واستشراف المستقبل لدى المدراء وكافة العاملين، لدوره البارز في نجاح الإدارة الاستراتيجية .
 3. وضع البدائل المناسبة لمواجهة التغيرات والتطورات السريعة والمتتالية في البيئة الخارجية من خلال التركيز على اسلوب التحليل الاستراتيجي، وتدعيم المركز التنافسي للقناة لزيادة قدرتها على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة.
 4. الاهتمام بشكل أكبر بتحليل وتحديد البدائل الاستراتيجية بشكل يضمن التنسيق بين الموارد المتاحة ومتغيرات البيئة الخارجية وذلك من خلال صياغة الاستراتيجيات بشكل ادق.

5. مراعاة بعض المتغيرات المتعلقة بالمهام، الأفراد، الهيكل الإداري، الأنظمة والتكنولوجيا، الحوافز، عند تنفيذ الاستراتيجية.
6. العمل على إيجاد طرق ابتكارية وسلسلة تساعد على تقييم الخطة الاستراتيجية في كافة مراحلها.
7. عقد دورات تدريبية بشكل مستمر في القناة والتركيز على الدورات الإدارية التي تحفز العاملين في المؤسسة للتفكير الاستراتيجي وتزيد من دافع التعلم المستمر لدى العاملين.
8. عمل استفتاء بشكل دوري لآراء متلقي الخدمة، وتطوير الخدمات بشكل مستمر بما يتواءم مع التغييرات المستمرة في حاجات متلقي الخدمة.
9. وضع الخطط المالية وإدارة الميزانية بطريقة تضمن استمرار التطور داخل المؤسسة مما يضمن عائد عالي على الاستثمار.
10. التوصية لمؤسسات القطاع الخاص والوزارات والمؤسسات الحكومية في دولة قطر بالاستفادة من نتائج هذه الدراسة، في تحقيق الأداء المتميز في عملها، وهو ما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف رؤية قطر 2030.

1.2.5 اتجاهات بحثية مستقبلية

توصي هذه الدراسة بدراسة الموضوعات التالية:

1. إجراء دراسة مماثلة تشمل مؤسسات خدمية ونتاجية، ومقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات مماثلة في مؤسسات اعلامية أخرى.
2. إجراء دراسة مماثلة مع استخدام متغيرات ضابطة أو وسيطة، كالهيكـل التنظيمي.
3. إجراء دراسة مماثلة لربط الإدارة الاستراتيجية بموضوع التميز في الأداء وعدم الاقتصار على موضوع الأداء كمفهوم عام.
4. إجراء دراسة مماثلة لربط الإدارة الاستراتيجية بموضوع الريادة في الأعمال.
5. إجراء دراسة تتناول أبعاد أخرى لم تتناولها هذه الدراسة للإلمام بموضوع الدراسة بشكل أكثر شمولية.

المراجع:

أ. المراجع العربية

ابراهيم، ماجد أحمد الخطيب (2016). أثر نظم المعلومات الادارية على أداء العاملين: بالتطبيق على الشركة السودانية للاتصالات سوداتل نيالا الفترة 2010-2015. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الاسلامية، السودان.

أبو بكر، مصطفى محمود (2014). إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية: الدار الجامعية.

البلولة، نرجس بابكر (2012). أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي: بالتطبيق على مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص (القبس) للفترة 2008-2012. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الاسلامية، السودان.

بودلال، حنان وبن حمادي، عبد القادر (2018). التدقيق الاستراتيجي ودوره في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية. المجلة العالمية لاقتصاد والأعمال، 5(3)، 273-281.

تبيدي، محمد حنفي (2010). أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء دراسة قطاع الاتصالات السودانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين.

جقريف، علي وجقريف، زهرة وحلوز، فاطمة (2018). أثر تبني استراتيجية التنوع على أداء المؤسسات الإعلامية الجزائرية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد6، ص175-191.

جمعة، علي أسحاق (2016). أثر الإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة الدعوة الإسلامية (2010-2015). رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

جيوسي، راشد وعطير، ربيع (2017). واقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين وجهة نظر رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين. المجلة التربوية، 122، 58106.

حامد، التاج محمد ومحمداني، حسام الدين (2019). أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء. المجلة العالمية لاقتصاد والأعمال، 6 (3)، 385-408.

حاتملة، حابس ودراوشة، نجوى (2019). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين. دراسات، العلوم التربوية، 46(2)، 538-523.

الحديدي، عماد أمين (2014). واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة في ضوء كتطلبات الإدارة الاستراتيجية . مجلة جامعة الخليل للبحوث، 9(1)، 262-227.

خبابة، علاء الدين (2016). أثر البعد التنظيمي لثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة " دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية. المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية، 3(5)، 106-87.

درادكة، أمجد محمود محمد (2017). تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين. مجلة العلوم التربوية، 29(2)، 223-252.

الديرأوي، أيمن حسن (2019). أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(2)، 116-89.

السالم، مؤيد (2002). أساسيات الإدارة الاستراتيجية . دار وائل للنشر والتوزيع، عمان. السالم، مؤيد (2014). الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية. عمان: دار الكتاب الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع.

شافي، عايض (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دع الأداء المؤسسي: دراسة علمية على بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها. مجلة كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، 19(1)، 256-213.

شعيبات، محمد وشرباتي، نجاه (2015). ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بأداء المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل. مجلة جامعة الخليل للبحوث، 10(2)، 2011-185.

الشميلي، عائشة يوسف (2017)، برنامج تحسين الأداء، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

شهاب، فادية ابراهيم (2017). إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في الأردن والأداء المؤسسي "الواقع والمأمول" . دراسات، العلوم التربوية، 44(4)، 17-1.

أبو شيخة، نادر أحمد و مساعدة، ماجد عبد المهدي (2019). أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جودة التعليم الأكاديمي في الجامعات الأردنية /دراسة حالة جامعة الزرقاء . مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 18(2)، 287-301.

ابن عباس، حليلة (2017). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بسكرة.

عبد العظيم، حنان (2015). متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتميز وأثرها في تطوير الأداء الوظيفي لإنشطة عضو هيئة التدريس (من وجهة نظر المعيدات والمحاضرات) بجامعة الطائف. مجلة علوم وفنون، دراسات وبحوث، مصر، 27(2)، 343-366.

عبد الله، مجدي عبد الرحمن (2019). استراتيجيات مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجد في ضوء التكامل بين مدخل التعلم والتنظيم والإدارة بالنتائج. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة الوادي الجديد، 124-224.

عزازي، فاتن (2013). التخطيط الاستراتيجي عن بُعد بين النظرية والتطبيق. القاهرة: مكتبة ابن سينا للطباعة والنشر والتوزيع.

العلاوين، لبنى عبدالله (2009)، تكنولوجيا الاتصال وعلاقتها بأداء المؤسسات الإعلامية مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية إنموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

عوض، عاطف محمود (2015). الثقافة التنظيمية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في جامعة القلمون / سوريا. مجلة الدراسات الإنسانية، كلية الآداب والدراسات الإنسانية، جامعة دنقلا، السودان، 13، 127-160.

كامل، راضي عدلي (2018). تكويه الأداء المؤسسي لهليات التربية بمحافظات صعيد مصر في ضوء أسلوب حلقات الجودة. المجلة التربوية، جامعة أسوان، 115-135.

كروان، محمد جميل (2017). أثر متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

الماضي، عباس عبد المهدي (2010). تقويم أداء مدرسي طرائق تدريس مادة العلوم في معاهد إعداد المعلمين والمعلمات في ضوء كفاياتهم التعليمية. مجلة مركز دراسات الكوفة،

1(16)، 131-142.

محمد، عايدة (2014). درجة فاعلية مشروع التطوير التربوي في تطوير الأداء المؤسسي نحو الاقتصاد المعرفي في مدارس محافظة جرش من وجهة نظر المديرين. **مجلة جرش للبحوث والدراسات – الأردن، 15(2)، 439-460.**

محمد، هدى وموساوي، عبد النور (2012). أثر نظم المعلومات على الأداء الإداري: دراسة ميدانية لآراء العاملين في شركات التأمين في الجزائر. **مجلة العلوم الانسانية، 37، 213-240.**

مساعد، ماجد (2017). الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

المغربي، عبد الحميد (2002). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. مصر، المنصورة: المكتبة العربية.

المقطوف، عبد الله فتحي (2013). واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الليبية وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، الأردن.

ابن منظور (1990). **لسان العرب**. بيروت: دار المعارف

نجم الدين، أحمد وعراقي، السعيد (2012). تطوير الأداء المؤسسي لكلية التربية بجامعة الطائف في ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد. **مجلة القراءة والمعرفة، 124، 101-159.**

النصري، مها عبد الله (2015). أثر نظم المعلومات الإدارية على أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على بنك فيصل الاسلامي 2009-2014. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الاسلامية، السودان.

نويران، زيدون وليد (2001). متطلبات الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لواقع الشركات الصناعية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

يوسف، ليث بدر (2016). التخطيط الإعلامي الأسس النظرية والتطبيقية، دار الشباب الجامعي للنشر، بيروت، لبنان.

ب. المراجع الأجنبية

Akbarzadeh, F. (2012). The Balanced Scorecard (BSC) method: from theory to Practice, *Arabian Journal of Business and Management Review*, (2)5, P.88.

- Birasnav, M. (2014) Knowledge Management and Organizational Performance in the Service Industry: The Role of Transformational Leadership Beyond the Effects of Transactional Leadership. **Journal of Business Research**, 67, 1622-1629.
- Bowman, C. & Asch, D. (1987). **Readings in Strategic Management**. DOI <https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317>.
- Brown, G. K., & O'Connor, R. (1974). Planning and The Corporate Director. Report number. 627, New York: Conference Board.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2015). **Understanding management**. Mason, OH: Thomson Higher Education.
- Daft, Richard (2010), **New era of management, 9th, south-western, cengage learning**, Australia.
- Daraei, A. (2012). Relationship between organizational culture and strategy Implementation: Typologie: and Dimensions. **Global Business and management Research: An International journal**, 4(3&4).
- David, F. R. (1989). **Strategic management: International Edition** (4th Ed.). Englewood
- Davies, B. (2011). Leading **the strategically focused school: Success and sustainability**, 2nd ED. London, Sage.
- Dessler, G. (1997). **Human resource management**. Prentice Hall: Upper Saddle River, N. J.
- George, K. (2017). **Strategic Management and Organizational Performance: Findings from Health Institutions in Nairobi County**. Published Thesis, United States International University, Africa.
- Grant, M (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy formulation. **California Management Review**, 33(3).
- Gujarati, D.N. (2004) Basic Econometrics. 4th Edition, McGraw-Hill Companies
- Hofer, C. W. (1983) ROVA: A new measure for assessing organizational performance. In R. Lamb (Ed.), **Advances in strategic management**, 243-55. New York: JAI Press.
- Jalango, A. (2018), **Strategic management practices and performance of media council of Kenya**, master thesis, university of Nairobi.

- Johnson, A. (2016). Strategic planning and management in local government in Norway: Status after three decades. **Scandinavian Political Studies**, 39(4), 333-367.
- Johnson, G., & Scholes, M. (1997). *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall
- Katsioloudes, Marios (2012). **Global strategic planning: cultural perspective for profit and nonprofit organization**. United kingdom: but-Terworth Heinemann publishing.
- Kuo, T. (2011) "How to Improve Organizational Performance Through Learning and Knowledge?. **International Journal of Man Power**, 32 (5/6) 581 - 603.
- Manketvit, S., Srisa-ard, B., & Setsaengsri, C. (2016). Development of a Participatory Strategic Management Model for Collaborative Educational Provision Schools. **International Journal of Behavioral Science**, 11(1), 19-30.
- Miller, C. C., & Cardinal, L.B. (1997). Strategic planning and firm performance a synthesis of more than two decades of research. **Academic Management Journal**, 37, 1649-1665.
- Monday, James u.; Akinola, grace o.; Ologbenla, Patrick and Aladeraji, Oluwatobilola, k. (2015), strategic management and firm performance: a study of selected manufacturing companies in Nigeria, **European journal of business and management**, 7 (2), 160-172.
- Muogbo, S. (2013).The Impact of strategic management on organizational growth and development (A Study of selected manufacturing firms in anambra state). **Journal of Business and Management**, 7(1), 24-32.
- Muriithi, Samuel, M.; Louw, Lynette and Radloff, Sarah E. (2018), the relationship between strategic thinking and leadership effectiveness in Kenyan indigenous banks, **South African journal of economic and management sciences**, 21(1), 1-11.
- Navrátilová, D., Pawliczek, A. (2014). **Strategic Planning in Enterprises of Different Size – an Empirical Study**. The International Conference Hradec Economic Days 2014 - Peer-Reviewed Conference Proceedings – *Part V.*, Hradec Králové: Gaudeamus, pp. 76-82.

- Negandhi, A. & Reiman, Q. (1985). Task environment, decentralization and organizational effectiveness. **Human Relations**, 26, 203-214,
- Pawliczek, A., Kozel, R., & Vilamová, S. (2018). **Strategic management and performance of enterprises evaluated using chaid decision tree analysis**. https://www.researchgate.net/publication/333262652_Strategic_management_and_performance_of_enterprises_evaluated_using_chaid_decision_tree_analysis.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (1994). **Strategic management: formulation, implementation and control**. McGraw Hill, New York.
- Prasad, S. B. (1976). **Management in international perspective**. New York: Appleton Century- Crafts, P. 222.
- Qarashay, Dina Mohamed said Qarah & Alzu'bi, Feras Ali (2018), the effect of strategic management on the organizational performance using the balance scorecards approach to measure performance: a case study in the nursing department at al-Khalidi hospital and medical center. **International journal of business and management**, vol. 13, no. 4, 259-270.
- Price, JL (1968). Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions. Homewood-Irwin.
- Ritson, R. (2011). **Strategic management**. Neil Ritson & Ventus Publishing APS.
- Rudnicki, Wasilij and Vagner, Irina (2014), methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company, *Malopolska school of economics in Tarnow department of management and tourism*, 25 (2), 175-184.
- Rue, L., & Holland, P. (1989). **Strategic management: concepts and experiences**. McGraw-Hill.
- Sapada, A., Modding, B., Gani, A., & Nujum, S. (2017). The effect of organizational culture and work ethics on job satisfaction and employees performance. **The International Journal of Engineering and Science** 6(2), 28-36.
- Sekaran, U., Bougie, R., (2010). **Research Methods. For Business: A Skill- Building Approach** (5th ed). New York: John Wiley& Sons Inc.
- Skokan, K., Pawliczek, A., & Piszczur R. (2013). Strategic planning and business performance of micro, small and medium-sized enterprises. **Journal of Competitiveness**, 5 (4), 57-72.

- Stukalina, Y. (2014). Strategic management of higher education institutions. **Management of Organizations: Systematic Research**, 70, 79-90.
- Wheelen, T., & Hunger, J. (1990). **Strategic management**. Addison-Wesley Educational Publishers Inc.
- Wheelen, T., & Hunger, J., (2004). **Concept in strategic management and business policy**, 10th ed.. Pearson Education, Inc.

الملاحق

الملحق (1)

الاستبانة



جامعة عمان الأهلية الخاصة
كلية الدراسات العليا : كلية الاعمال

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاخ/الأخت الكرام: تقوم الدراسة بإعداد رسالة الماجستير بعنوان (أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الإعلامية: دراسة حالة قناة الريان الفضائية- قطر) وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

لذلك يرجى التكرم باستثمار جزء من وقتكم لنجاح الدراسة، وتعبئة الاستبانة بكل دقة وموضوعية نظراً لأهمية إجاباتكم على نتائج الدراسة، علماً بأنه سيتم التعامل مع المعلومات بسريّة تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع فائق الشكر والاحترام

الطالب: سعد متلع مسلي العتيبي

المشرف: الدكتور علاء الحوراني

"أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الإعلامية: دراسة حالة قناة الريان

الفصلية- قطر"

الرجاء التكرم بوضع إشارة (x) بجانب الإجابة المناسبة:

أولا : البيانات الشخصية

1. النوع:

() ذكر () أنثى

2. العمر:

() أقل من 30 () 30 – أقل من 40 () 40- أقل من 50 () 50 فأكثر

3. المؤهل العلمي:

() دبلوم فأقل () بكالوريوس () دبلوم عالي () ماجستير () دكتوراه

4. سنوات الخبرة:

() أقل من 5 () من 5 – أقل من 10 () من 10 – أقل من 15 () 15 فأكثر

ثانياً: متغيرات الدراسة

الإدارة الاستراتيجية					
رقم العبارة	المجال الأول: التفكير الاستراتيجي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	تتبنى إدارة القناة توجه استراتيجي للتطوير				
2	تشجع إدارة القناة العاملين فيها على توليد أفكار جديدة				
3	تسعى إدارة القناة إلى توفير المعلومات اللازمة لتحليل المخاطر الحالية والمستقبلية				
4	تقوم إدارة القناة بدراسة تغيرات اتجاهات المؤسسات المعنية				
5	لدى إدارة القناة ثقافة التعلم من الخبرات السابقة ومن أخطاء الآخرين				
6	تشجع إدارة القناة طرح عدد من الحلول البديلة للمشكلة ومحاولة خلق تكامل بين تلك الحلول				
رقم العبارة	المجال الثاني: التحليل الإستراتيجي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
7	تعمل إدارة القناة على تحليل بيئتها الداخلية لمعرفة نقاط الضعف والقوة				
8	تهتم إدارة القناة بتحليل العوامل الإنتاجية والمالية				
9	تحديث إدارة القناة نشاطات المؤسسة باستمرار				
10	تعمل إدارة القناة على تحليل بيئتها الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات بشكل مستمر				
11	تتفهم إدارة القناة القوانين والأنظمة والسياسات الصادرة عن دولة قطر والتي تتعلق في مجال عمل المؤسسة.				
12	تعمل إدارة القناة على تحليل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية				
رقم العبارة	المجال الثالث: صياغة الاستراتيجية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
13	لدى القناة رسالة ورؤيا استراتيجية محددة				
14	لدى القناة خطة استراتيجية واضحة				
15	تنسجم الخطة الموضوعية مع سياسة القناة				
16	يتشارك العاملون مع إدارة القناة في وضع الأهداف				
17	تعتبر الأهداف الموضوعية للقناة منطقية				
18	أهداف القناة مرنة يمكن تعديلها بصورة دورية				
رقم العبارة	المجال الرابع: تنفيذ الاستراتيجية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة

					تهتم إدارة القناة بمعالجة أية مشكلة تواجه القناة بمشاركة فريق التطوير المؤسسي فور وقوعها	19
					تقوم إدارة القناة بتوزيع الأدوار والمهام على العاملين في القناة بعدالة	20
					تحدد إدارة القناة معايير الأداء المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية	21
					تضع إدارة القناة نظاماً للمكافأة والتحفيز يرتبط بمقدار الإنجاز والتقدم في العمل	22
					تشجع إدارة القناة العمل بروح الفريق للمشاركة في اتخاذ القرار	23
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجال الخامس: تقييم الاستراتيجية	رقم العبارة
					تراعي إدارة القناة أن تكون معايير الأداء واقعية ومرنة	24
					تعزز إدارة القناة نقاط القوة في أداء العاملين	25
					تراجع إدارة القناة الخطط مع العاملين من حين لآخر لمعرفة مدى تحقق الأهداف	26
					تضع إدارة القناة نظاماً رسمياً للرقابة على الأداء عند تنفيذ الخطة	27
					تضع إدارة القناة نظاماً للتقييم قادر على كشف الخلل بسرعة	28
					تهتم القناة بقياس النتائج الفعلية للأداء ومقارنتها مع المعايير الموضوعية	29
الأداء المؤسسي						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجال الأول: التعلم والنمو	رقم العبارة
					تشجيع إدارة القناة العاملين فيها على تقديم الأفكار الجديدة التي تخدم القناة	30
					تعتمد القناة على برامج تدريبية مختلفة داخل دولة المقر (قطر)	31
					تخصص القناة ميزانية مناسبة لتأهيل وتطوير الموارد البشرية	32
					تهيء إدارة القناة الفرص للعاملين لاكتساب المعارف الجديدة تبعاً لقدراتهم	33
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجال الثاني: العمليات الداخلية	رقم العبارة
					تسعى القناة إلى استقطاب عاملين أكفاء	34
					تساهم جهود القناة في تطوير المعارف لديها من أجل تمكين موظفيها من تبسيط وتسهيل الخدمات المقدمة للزبائن	35
					تعمل القناة على تقديم خدمات متطورة لمتلقي الخدمة	36
					يتم استحداث خدمات جديدة سنوياً في القناة تبعاً لتوظيف المعرفة ومتطلباتها بشكل جيد من قبل إدارة القناة	37
					تقوم القناة بالاستفادة من مقترحات وشكاوي العملاء في تطوير المعارف الحالية وحل بعض المشكلات	38

رقم العبارة	المجال الثالث: متلقي الخدمة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
39	تحرص القناة على تطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين					
40	تعمل القناة على نشر الوعي للمجتمع (محاضرات، ندوات، مخيمات)					
41	تسعى القناة بأن تكون خدماتها المقدمة مرضية للمجتمع					
42	تحاول القناة تبسيط إجراءات العمل لإرضاء المستفيدين					
43	تقوم القناة بوضع جدولته متكاملة لجميع الأقسام لتجنب الازدواجية					
44	لدى القناة قواعد بيانات متطورة لتنظيم المعلومات حول متلقي الخدمة بتعاً لمعايير محددة.					
رقم العبارة	المجال الرابع: الموارد البشرية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
45	يتم استقطاب وتعيين العاملين وفق معايير موضوعية					
46	تضع الإدارة وصفاً وظيفياً لجميع العاملين لديها					
47	يتم تدريب العاملين لتطوير وتحسين أدائهم الوظيفي وفقاً للاحتياجات التدريبية الأنية والمستقبلية					
48	تمنح الإدارة صلاحيات كافية لتمكين العاملين من إنجاز مهماتهم					
رقم العبارة	المجال الخامس: الموارد المالية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
49	تسعى القناة إلى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية					
50	تعمل القناة على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة المستفيدين					
51	تعمل القناة على زيادة عائداتها من خلال إنشاء مؤسسات استثمارية					
52	تحدد القناة احتياجاتها المالية بدقة وفقاً لخطة الموازنة المعتمدة					
53	يوجد بالقناة نظام رقابي على العمليات المالية					

الطالب: سعد متلع مسلي العتيبي

وتقبلوا بفائق التقدير والاحترام

الملحق (2)
أسماء محكمي الإستبانة

الرقم	الاسم	الرتبة	مكان العمل
1	الدكتورة لينا حمدان	أستاذ مساعد	جامعة عمان الاهلية
2	الدكتورة أماني رجب	أستاذ مساعد	جامعة عمان الاهلية
3	الدكتورة روان عودة	أستاذ مساعد	جامعة عمان الاهلية
4	الدكتور ناصر الخضور	أستاذ مساعد	جامعة عمان الاهلية