



أثر الإدارة الاستراتيجية على فعالية الأداء

"دراسة حالة: قناة الريان الفضائية في دولة قطر"

**The Impact of Strategic Management on the Performance
Effectiveness**

Case Study: Al Rayyan Satellite Channel in State of Qatar

إعداد: خالد محمد محمد آل سريع الكعبي

الرقم الجامعي: 201737064

إشراف: أ. د. علاء محمد الحوراني

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

كلية الأعمال

كلية الدراسات العليا

جامعة عمان الأهلية

كانون الثاني، 2020

المخلص

أثر الإدارة الاستراتيجية على فعالية الأداء

دراسة حالة: قناة الريان الفضائية في دولة قطر

إعداد: خالد محمد محمد آل سريع الكعبي

إشراف: أ. د. علاء محمد الحوراني

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الإدارة الاستراتيجية بعناصرها الأساسية التحليل الاستراتيجية (البيئة الداخلية والبيئة الخارجية)، والخيار الاستراتيجي بمكوناته (الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي) على فعالية الأداء (القيادة، تطوير وتدريب الموارد البشرية، جودة العمليات). ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وصياغة نموذج يتكوّن من متغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة، وقد تم استنباط وبناء مجموعة من الفرضيات لإيجاد مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة وفرضيات الفروق. وبعتماد أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، استخدم الباحث الاستبانة لجمع بيانات الدراسة مكوّنة من (52) فقرة، وتم توزيعها على عينة قصدية تتكوّن من المدراء، ومساعدى المدراء، ورؤساء الأقسام في الإدارتين العليا والوسطى والبالغ عددهم (100) مفردة تم استرداد (88) استبانة وبعد فحص وتدقيق الاستبانات تم استبعاد (7) استبانات كانت غير صالحة للدراسة وبهذا تصبح الاستبانات الصالحة لتحليل البيانات (81) استبانة. وبعد تقويم واختبار مصداقية وثبات أداة الدراسة أُجري تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأدوات الإحصائية الملائمة من خلال برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS V.20).

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: يوجد علاقة أثر دال إحصائياً للتحليل الاستراتيجي (البيئة الداخلية والبيئة الخارجية) بلغت أكثر من 60% على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جغوبي (2016).

وخلصت الدراسة إلى وضع العديد من التوصيات أهمها: التركيز على القيام بالتحليل الاستراتيجي (SWOT) (البيئة الداخلية والخارجية) لوضع وتنفيذ الاستراتيجية الملائمة لتحقيق ميزة تنافسية لقناة الريان الفضائية.

Abstract

The Impact of Strategic Management on the Performance Effectiveness Case Study: Al Rayyan Satellite Channel in State of Qatar

Prepared by

Khalid Mohammed Mohammed Al Saree Al Kaabi

supervised by

Prof. Dr. Ala'a Mohammad Al Hourani

The study aimed to determine the impact of strategic management with its basic elements (strategic analysis of internal and external environment, strategic option with its Components: organizational culture and organizational Structure) on the Performance Effectiveness (leadership, training and development of human resources, quality of operations). To achieve the objectives of the study, a model consisting of independent and dependent variables was designed and formulated. A set of hypotheses was developed and constructed to find the effect independent variables on dependent variables and differences hypotheses. The researcher used the questionnaire, by using the descriptive and analytical methods to collect the study data consisting of (52) paragraphs, and was based on a sample of composed of directors, assistant managers, and heads of departments in the high and middle management, and their number (100) single questionnaires, (88) questionnaires was Collected and after the vetting and checking of the questionnaires were excluded (7) questionnaires that were not valid for study and thus become valid questionnaires for data analysis (81) questionnaire. After evaluating and testing the credibility and stability of the study tool, data analysis and hypothesis testing were carried out using appropriate statistical tools through SPSS V.20.

This study has found many results, the most important are: There is a statistically significant impact of the strategic analysis (internal and external environment) of more than 60% on the performance Effectiveness of Al Rayyan satellite channel, This result is consistent with the study of Jaghobi (2018).

The study concludes with the following recommendations, primarily: Focus on conducting strategic analysis (SWOT) (internal and external environment) to develop and implement the appropriate strategy to achieve a competitive advantage for Al Rayyan satellite channel.

فهرس المحتويات

ج.....	الإهداء
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	فهرس المحتويات
ز.....	قائمة الجداول
ط.....	قائمة الأشكال
ي.....	قائمة الملاحق
ك.....	الملخص باللغة العربية
ل.....	الملخص باللغة الإنجليزية
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2.....	أولاً: المقدمة
3.....	ثانياً: مشكلة الدراسة
5.....	ثالثاً: أهمية الدراسة
6.....	رابعاً: أهداف الدراسة
7.....	خامساً: فرضيات الدراسة
9.....	سادساً: نموذج الدراسة
10.....	سابعاً: التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة
13.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة
14.....	المبحث الأول: الاستراتيجية
25.....	المبحث الثاني: الأهداف الاستراتيجية
31.....	المبحث الثالث: التحليل الاستراتيجي
42.....	المبحث الرابع: الخيار الاستراتيجي
57.....	المبحث الخامس: فعالية الأداء

71	المبحث السادس: الدراسات السابقة ذات الصلة
83	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
84	المقدمة
84	أولاً: منهجية الدراسة
84	ثانياً: مصادر البيانات
85	ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة
86	رابعاً: خصائص عينة الدراسة
93	خامساً: أدوات جمع المعلومات والبيانات
94	سادساً: خطوات بناء الاستبانة
95	سابعاً: صدق أداة الدراسة وثباتها
98	ثامناً: الأساليب والمعالجات / الإحصائية المستخدمة في الدراسة
100	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
121	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
122	النتائج
124	التوصيات
126	المراجع
137	الملاحق

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

ثانياً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: نموذج الدراسة

سابعاً: التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

في ظل تداعيات عصر يتميز بالتغيير السريع والتطور التكنولوجي والانفجار المعرفي والثورة المعلوماتية، تواجه منظمات الأعمال تحديات عديدة نتيجة تلك التغييرات في بيئة ديناميكية، أصبحت فيها المخاطر والأزمات والتحديات واقعياً حتمياً، بذلك يستوجب على المنظمات أن تكون لديها القدرة على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تتمكن من النمو والاستمرار، وهذا أدى إلى أن تكون مهمة الإدارة أكثر صعوبة وتعقيداً، وغدت تلك المنظمات تسعى جاهدة لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها بصورة تتناسب وتلك التحديات التي تواجهها، مما حثَّ على هذه المنظمات استخدام أساليب إدارية عصرية قادرة على أن ترتقي بأفعالها إلى مستويات التطورات والتغييرات.

وان تبحث عن أدوات حديثه في ميدان الإدارة للتعامل مع القضايا والتحديات التي تواجه المنظمات، مما يُلقي بظلاله على القاده والإداره العليا فالتعامل مع التحديات والمخاطر والإستفاده منها ومنعها مستقبلاً يحتاج إلى قيادة إداريه ذات فعاليه وكفاءه عاليه وإلى قاده إستراتيجيين متميزين وقادرين على تحمل المخاطر وإدارة الأزمات وبلورة مفهوم متطور قادر على مواكبة التقدم وتحقيق الأهداف بأقل وقت وكلفه ، وأعلى جوده ، مما يساعد على تكوين منظمه متكامله من العمليات ذات العلاقه بتحليل البيئه الداخليه والخارجيه إنطلاقاً منها إلى صياغة إستراتيجيه مناسبه وواقعيه بما يضمن تحقيق ميزه تنافسيه للمنظمه من خلال كفاءة وفعاليه الأداء المؤسسي وتنظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفه (عمر، 2007).

وأصبحت الحاجه للتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجيه أكثر وضوحاً في ظل عصر يتسم بالتعقيد المتسارع. وتعتبر الإدارة الإستراتيجيه والتخطيط الإستراتيجي الوسيله التي تُمكن مسؤولي المنظمات من توجيه منظماتهم للوصول إلى رؤيه مختلفه للعوامل الديناميكيه الداخليه

والخارجيه القادره على تحقيق التغيير . ويرى (Wheelen & Hunger, 2006: 46) ان التخطيط الاستراتيجي يقدم رؤية واضحة وجديدة للمنظمة مع الحرص على تحديد التحديات والعوائق إضافة إلى فهم أفضل للبيئة المتغيرة التي تحيق بالمنظمة. ولهذا فإن وجود رؤية مستقبلية واضحة ومترجمه في خطه إستراتيجيه يخلق دافعاً لهذه المنظمات يفوق في تأثيره مدى إدراك تلك المنظمات لقيمة وأهمية هذا العمل .

والحاله هذه فإن الإدارة الإستراتيجيه تضع نصب أعينها تحقيق النجاح وصولاً للأهداف المرجوه بوضع خطه إستراتيجيه تتضح فيها الرؤيه والرساله معتمده في ذلك على ما تملكه من موارد ماليه وماديه وبشريه وتكنولوجيه وإستناداً إلى هيكل تنظيمي أفقي مرن وثقافه تنظيميه تتحقق من خلالها كفاءة وفعالية الأداء .

وقد أشار (Murimbika & Boris, 2013) إلى أن العوامل الرئيسة لتطبيق الاستراتيجية هي الاستراتيجية نفسها والهيكل والثقافة التنظيمية وكذلك السلوك، ويوضح أن الخطة الاستراتيجية توضع بعد عملية شاقة من التخطيط والتي تكون بحاجة الى التنفيذ. الا انه شدد على انه من الضروري وجود اجماع من كل الاطراف على تلك الخطة و ضرورة تكييف الهيكل والثقافة التنظيمية عند تطبيق الخطة الاستراتيجية من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة.

ثانياً: مشكلة الدراسة

في ضوء التزايد الواضح في تواجد وانتشار القنوات الفضائيه ، وإعتماد الكثير من المؤسسات وأفراد المجتمع على وسائل الإعلام الفضائي في شتى مجالات الحياه ، وتأثر المجتمع بالمضمون الذي تقدمه تلك القنوات وخاصة القنوات الفضائيه العربيه ، والتي برزت بوضوح إلى ساحة الإعلام الفضائي نتيجة العولمه وإفرازاتها من تكنولوجيا المعلومات وتحرير التجاره بنقل

المعلومات ورؤوس الأموال والتنافسيه الشديده وبفضل ذلك أصبح البث الكوني قادراً على تخطي كافة الحواجز والتغلب على العوائق الطبيعیه وصولاً إلى خارج الحدود المحليه والإقليميه، وأصبحت تلك القنوات الفضائيه تواجه تحديات عديده وعلى رأسها مدى قدرتها على مواكبة العصر بإعلام خلوق ومستنير والسعي لبناء شراكات إعلاميه تفاعليه حقيقيه مع كل فئات المجتمع، لتقديم كل ما هو مفيد ونافع ضمن إطار عام مستمد من الثقافه المجتمعيه.

وفي مقدمه تلك التحديات يأتي التحدي الإداري الذي يواجهه الإداره العليا والمالكين في تلك القنوات الفضائيه ويزداد الوضع تعقيداً في ظل بيئه أعمال تتصف بالتغيير المستمر والتطور التكنولوجي الهائل ، والمنافسه الشديده، الأمر الذي يحتم على إدارة هذه القنوات الفضائيه إنتهاج أسلوب إداري عصري تتمكن من خلاله تلك الفضائيات تحقيق كفاءه والفعاليه الأداء فيها . وعليه فإن مشكله الدراسة تتركز حول الإداره الإستراتيجيه وتأثيرها على تحقيق الفعاليه في الأداء.

من هذا المنطلق ، جاءت هذه الدراسه والتي تتمحور المشكله فيها حول التساؤلات الآتيه :

التساؤل الرئيسي : ما هو أثر الإداره الإستراتيجيه على فعاليه الأداء في قناة الريان الفضائيه؟

وقد تفرع عن هذا التساؤل ، التساؤلات الفرعيه الآتيه :

1) ما هو الدور الذي من المتوقع أن يقوم به التحليل الإستراتيجي (البيئي) في قناة الريان على

الأداء فيها؟

2) هل للخيار الاستراتيجي دوراً في تحقيق فعاليه الأداء في قناة الريان الفضائيه؟

3) هل للثقافه التنظيميه الخاصه بقناة الريان الفضائيه دوراً في تحقيق الفعاليه في أداء

العاملين؟

4) ما الأثر الذي يمكن أن يحققه الهيكل التنظيمي (الخريطه التنظيميه) لقناة الريان الفضائيه

في فعاليه الأداء فيها؟

5) هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الإدارة الإستراتيجيه على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية تُعزى للعوامل الديموغرافيه والوظيفيه (الجنس ، والعمر ، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي) ؟

ثالثاً: أهمية الدراسة

الأهمية النظرية العلمية:

1) تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الدور الذي تقوم به القنوات الفضائية القطريه (الرسميه وغير الرسميه) بشكل عام والتي إكتسبت شهره وميزة تنافسيه تبوأَت من خلالها سمعة دوليه وخبرات عالميه يشهدلها القاص والداني ، وأصبحت في مصاف القنوات الفضائيه والتي يشار إليها بالبنان .

2) التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية في قطاع البث الفضائي ، وذلك لما يحققه تطبيق الإدارة الإستراتيجيه من مزايا عديده قد تنعكس إيجاباً على فعالية أداء هذا القطاع .

3) التعرف على فعالية أداء قناة الريان الفضائيه في قطر في ظل وجود قياده متميزه تعمل على توجيه العاملين من أجل تحقيق رسالة القناة والتي تؤكد على مواكبة العصر بإعلام خلوق ومستتر .

الأهمية التطبيقية العملية:

1) يمكن أن تساهم نتائج هذه الدراسه في إقناع إدارة القنوات الفضائيه العامله في دولة قطر بضرورة التركيز على تطبيق الإدارة الإستراتيجيه في تلك القنوات .

2) تتمثل بالنتائج التي يمكن التوصل إليها وتقديمها لقطاع الإعلام والإتصالات والقطاعات الأخرى ذات الصلة في دولة قطر، من خلال توفير قاعدة معلومات لأصحاب القرار،

لوضع مؤشرات لفعالية الأداء نتيجة التحليل البيئي التي قمنا بها من أجل التأكيد على نقاط القوة وإغتنام الفرص المتاحة في السوق المحلي.

رابعاً: أهداف الدراسة

- 1) إظهار دور التحليل البيئي الإستراتيجي في تحسين فاعلية الأداء في قناة الريان الفضائية.
- 2) التعرف على تحليل البيئه الداخليه من أجل التركيز على نقاط القوة التي تملكها قناة الريان الفضائية لما لها من تأثير على فاعلية الأداء.
- 3) القيام بعملية تحليل للبيئه الخارجيه من أجل إغتنام الفرص المتاحة لما لها من تأثير إيجابي على تميز فاعلية الأداء في القنوات الفضائيه .
- 4) المساهمه في تطوير قطاع الإتصالات والإعلام القطريه وخاصة القنوات الفضائيه من خلال النتائج التي ستتوصل إليها هذه الدراسه .
- 5) تقديم العديد من التوصيات لقنوات البث الفضائي والقطاعات الأخرى ذات الصلة بالإضافة إلى تقديم مقترحات حول الدراسات المستقبلية والأبحاث العلميه.
- 6) تحديد دور الثقافة التنظيمية في فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية.
- 7) التعرف على أثر الهيكل التنظيمي على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية.

خامساً: فرضيات الدراسة

HO1 الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية (التحليل الاستراتيجي "تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية"، الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي) على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية - قطر.

وقد انبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

HO1-1 الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الإستراتيجي للبيئة الداخليه على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية - قطر.

HO1-2 الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية - قطر.

HO1-3 الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيميه على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية - قطر.

HO1-4 الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية - قطر.

HO2 الفرضيه الرئيسيه الثانيه

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات آراء المبحوثين حول أثر الإدارة الاستراتيجية (التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي بمكوناتهما) على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية تعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

سادساً: نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بعض متغيرات الدراسات السابقة: دراسة جغوبي (2016)

ودراسة القيسي (2015) ودراسة (Clay, et al, 2016).

سابعا: التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

الإدارة :

عبارة عن مجموعة من العمليات تتمثل بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه من أجل تحقيق

الأهداف المرسومة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في قناة الريان الفضائية.

الاستراتيجية:

تصور قناة الريان الفضائية لما تريد أن تكون عليه بالمستقبل ، وتوضيح طبيعة واتجاه القناة

وأهدافها الأساسية والعمل على حشد كافة الإمكانيات والطاقات الاقتصادية والبشرية لتحقيق رسالة

القناة .

التحليل الاستراتيجي:

عبارة عن أداء أو وسيلة أساسية تستخدم لغايات رصد العناصر الاستراتيجية في البيئة

الخارجية من خلال تحليل الفرص المتاحة والمخاطر التي تواجه القناة وتختبر قدرتها على أداء

عملها وبذل المجهود لاستغلال الفرص والاستفادة منها قدر الإمكان ، وعلى إحداث توازن بين

عناصر القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية لقناة الريان الفضائية.

الثقافة التنظيمية:

تلك المنظومة من الممارسات والمعتقدات التي تطورت لتصبح من السمات الخاصة

بالتنظيم، وتعمل على تكوين أنماط السلوك والعلاقات التي يجب أن يتبعها كافة الأفراد والعاملين

في قناة الريان الفضائية لرفع قدرة القناة على التغيير والسير مع التطورات والحث على الابتكار في

العمل وتجنب الروتين .

الهيكل التنظيمي :

عبارة عن مجموعه من القواعد واللوائح البيروقراطية التي تُعطي الحق للمسؤولين في قناة الريان الفضائية أن تُصدر الأوامر للأخرين العاملين في القناة ، على نحو يُحقق الرشد والكفاءة، ويُحدد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة.

تحليل البيئة الداخلية :

يُقصد بالبيئة الداخلية على أنها جميع العوامل والقوى التي تقع داخل قناة الريان الفضائية ، والتي يكون لها تأثيراً مباشراً في أدائها ، وترتبط مكوناتها (التسويقية، الإنتاجية والمكونات الشخصية) ، إلى حد كبير بأنشطتها ومن أجل تحديد ومعرفة عناصر القوة التي تتميز بها القناة ، ونقاط الضعف التي يجب معالجتها وتقليل دورها السلبي ، وجعل خيارات القناة الاستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ .

تحليل البيئة الخارجية:

ويُقصد بها العناصر والمتغيرات البيئية خارج قناة الريان الفضائية، ذات العلاقة أو التأثير على القناة، والتي تشترك فيها القناة مع القنوات الأخرى في نفس مجال العمل ومن خلالها يمكننا معرفة الفرص التي يمكن استغلالها واستثمارها لتعظيم النجاح وتحديد التهديدات التي يجب أن نتجنبها القناة تقادياً للفشل .

الأداء :

يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، والمستوى الذي يحققه ذلك الفرد العامل في قناة الريان الفضائية عند قيامه بعمله من أجل تحقيق الأهداف المنتظرة والمحددة مع التأكيد على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.

الفاعلية:

تعرف الفاعلية على أنها القدرة على إنجاز الأهداف المطلوبة ضمن الفترة الزمنية المحددة باستخدام الموارد المتاحة، لذا فهي تشير دائماً إلى ضرورة تنفيذ المهام في قناة الريان الفضائية بالجودة المطلوبة والمعايير المحددة باستخدام أفضل الوسائل لحسن استغلال موارد قناة الريان التي تسعى إلى إرضاء موظفي وزبائن القناة بصورة جيدة.

الخيار الاستراتيجي:

وهو قرار اختيار بديل من بين البدائل الاستراتيجية، الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة قناة الريان الفضائية وأهدافها الاستراتيجية، ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المنتقاة، والقيام بتقييم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر ملاءمة. وتستلزم عملية الاختيار نوعاً من التفكير والتحليل الاستراتيجي، وكذلك تحتاج إلى عدد من الأدوات التي تستخدم في تقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة (نماذج تحليل محفظة الأعمال لقناة الريان الفضائية)، من أجل تقليص عدد تلك البدائل، وتقليص الخيارات أمام المدراء في القناة لاتخاذ البديل المناسب، وتساعد نماذج تحليل محفظة الأعمال في تقييم مستوى الأداء واعتماد الخيار الاستراتيجي الأنسب.

ثامناً: حدود الدراسة

حدود بشرية: مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والمشرفين في الإدارتين العليا والوسطى والبالغ عددهم (100) مفردة في قناة الريان الفضائية.

حدود مكانية: الدوحة - قطر.

حدود زمانية: 2019م.

حدود موضوعية: أثر الإدارة الاستراتيجية على فاعلية الأداء - دراسة تطبيقية: قناة الريان الفضائية في دولة قطر

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

المبحث الأول: الاستراتيجية

المبحث الثاني: الأهداف الاستراتيجية

المبحث الثالث: التحليل الاستراتيجي

المبحث الرابع: الخيار الاستراتيجي

المبحث الخامس: فعالية الأداء

المبحث السادس: الدراسات السابقة ذات الصلة

المبحث الأول

الاستراتيجية

أولاً: مقدمة

ثانياً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

ثالثاً: مراحل الإدارة الاستراتيجية

رابعاً: أهمية الإدارة الاستراتيجية ومنافع المدخل الاستراتيجي

خامساً: نماذج الإدارة الاستراتيجية

الاستراتيجية

أولاً: مقدمة

جاءت كلمة استراتيجية من الكلمة الأغريقية (Stratos) والتي تعني (Army) (الجيش)، والجزء الثاني (Agein) ومعناها (To Lead) في القادة، ويرى (Claueswitz) وهو خبير استراتيجي عسكري، بأن الاستراتيجية تمثل الأساليب والوسائل المستخدمة، والتي يُراد منها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحرب بصورتها الشمولية، وقد ازداد الاهتمام بالاستراتيجية من قبل مُتخذي القرارات، والقائمين على ممارسة العمليات الإدارية في المنظمات، وهكذا انتقل هذا المفهوم من المجال العسكري، إلى مجال العلوم الاقتصادية والإدارية، ومنها إدارة الأعمال بشكل خاص. إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الاستراتيجية مفهوم ذا أبعاد شمولية، لذا، فإن التوجهات الحديثة للاستراتيجية، تنطلق من أربعة أطر مفاهيمية تُغطي الصورة الشاملة التكاملية للمفهوم وهي (Jiang & Carpenter, 2013):

- 1- التخطيط والعملية التخطيطية، وما يرتبط بها من ممارسا وأنشطة متعددة.
 - 2- التعلم والفكر الاستراتيجي، وما يفرزه من قدرات إبداعية، والتعامل مع الأحداث بذكاء استراتيجي لصناعة القرارات المهمة في المنظمة.
 - 3- التمركز في البيئات الخاصة بالعمل، والأسواق الخاصة بها، وما يرتبط بذلك من فهم لشروط المنافسة وعوامل النجاح فيها.
 - 4- التركيز على الموارد المتاحة، وأساليب تخصيصها على الأنشطة والأعمال المختلفة، وما يرتبط بذلك من قدرات تنفيذية متجددة، لغرض تطوير ميزات تنافسية فريدة.
- إن الفهم الواضح، والتصور الجيد والشمولي للمفهوم يرتبط بوضعه ضمن إطاره الصحيح بعلاقته مع مفاهيم ذات علاقة وطيدة، فلا يمكن الحديث عن استراتيجية فعّالة، دون فهم عمليات

موائمة وتنسيق هذه الاستراتيجية مع السياسة العامة، والبيئة الخارجية المحيطة بها، وكذلك توضيح علاقة هذه الاستراتيجية مع البيئة التنظيمية، التي تعتمدها المنظمة للوصول إلى الأهداف الواردة ضمن هذه الاستراتيجية (الركابي، 2004: 82).

من هذا المنطلق يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها "عبارة عن مجموعة الأساسيات المتعلقة بمجال معين، والتي يتم وفقاً لها اختيار القرارات الفعالة، وفقاً للخطط المحكمة التي تعتمد في جوهرها على وجود استراتيجية ناجحة، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة (الحسيني، 2006: 98). وفي تعريف آخر إلى أن الاستراتيجية عبارة عن مجموعة من الطرق والأساليب والمناهج المنظمة، التي يتم السير وفقاً لها من أجل الوصول لما هو مطلوب في الوقت المحدد، في ضوء الإمكانيات، والموارد المالية والمادية المتاحة (النعيمي، 2003).

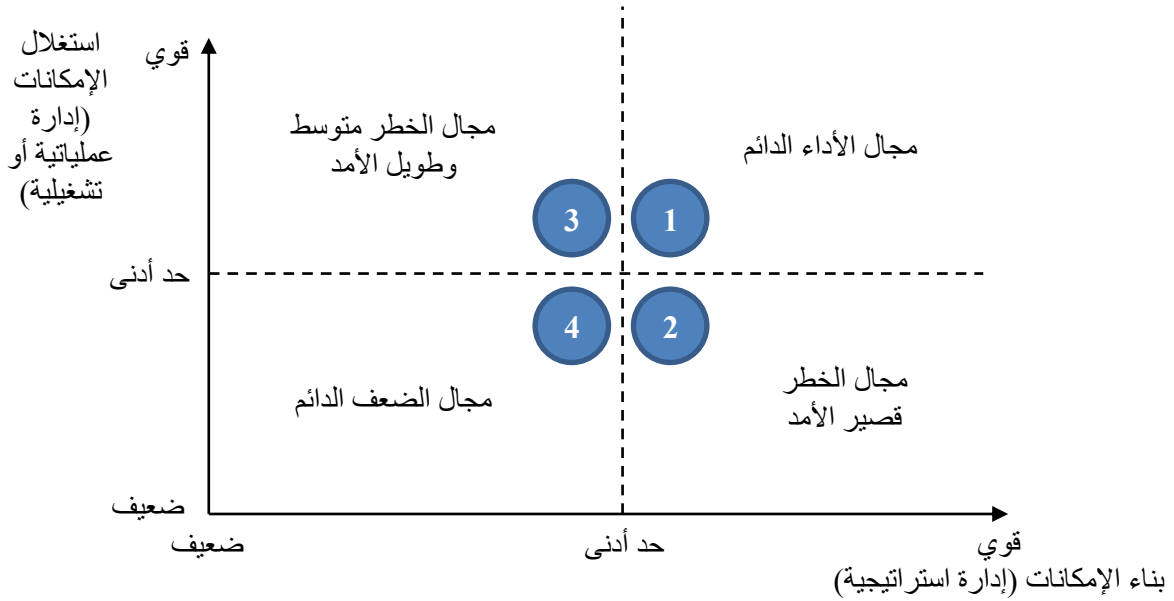
ثانياً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

إن الإدارة الاستراتيجية تمثل تطوراً فلسفياً وعملياً باتجاه المداخل الشمولية لإدارة منظمات الأعمال، فهي تُشير إلى التوجه الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمات كأنظمة شاملة ومتكاملة ومعقدة، إنها طرق متداخلة في التفكير والاستنتاج، ومنهجيات علمية مستوعبة للصورة الشمولية لصناعة القرارات الاستراتيجية.

إن مجمل هذه الطرق والفلسفات الفكرية المؤطرة لها، تُعطى انطباعاً بأن الإدارة الاستراتيجية تُمثل مجمل التصورات الحالية والمحتملة، للعلاقة بين المنظمة وبيئتها، بحيث تُوضّح هذه التصورات نوع العمليات التي يتطلب القيام بها على المدى البعيد، والحدود التي يجب أن تذهب إليها المنظمة، والغايات المراد تحقيقها (الغالبي، والعبادي، وإدريس، 2006: 77).

إن الإدارة الاستراتيجية تُمثل عمليات إبداعية، وشمولية التصور الفني والإنساني، وعقلانية التحليل، وتكاملية العمل وبعيدة المدى، وعميقة المنظور، وانعكس هذا، على ما أورده

(Chandler, 2002: 23) بأن المنظمات سابقاً كانت تُركِّز على الإدارة العملياتية التشغيلية، حتى لو استخدمت مختلف أساليب وطرق التخطيط، في حين يجب أن تكون هناك ملاءمة وانسجام مع إدارة أخرى، بمنظور فلسفي جديد والمقصود هنا الإدارة الاستراتيجية، التي تُركِّز على بناء وتجديد الإمكانيات وموارد المنظمة، وكما يوضح الشكل الآتي:



الشكل رقم (1)

الإدارة الاستراتيجية

المصدر: (Chandler, 2002: 23)

ولكي يتحقق نجاح المنظمة، فإنه يجب أن يتوفر فيها ما هو أكثر من الحد الأدنى المطلوب للتفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. وكذلك توجد فيها إدارة عمليات قادرة على استغلال الإمكانيات، واستخراج نتائج إيجابية للعمل، تكون المنظمة إذن في مجال الأداء الدائم. وعلى العكس من ذلك، فإن المنظمة تكون في مجال ضعف دائم إذا لم تمتلك إدارة استراتيجية قادرة على توضيح رسالة المنظمة وغرضها، وكذلك لا توجد إدارة قادرة على استغلال المتاح من الموارد حتى لو كانت قليلة ومتواضعة، ولكن يبدو أن أغلب المنظمات عادة ما تقع في مواجهة أحد الخطرين:

الأول: يتمثل بعدم وجود إدارة استراتيجية فاعلة قادرة على بناء إمكانات المنظمة وتجديدها رغم وجود إدارة عملياتية أو تشغيلية، وتستغل بشكل جيد هذه الإمكانيات. إن النتائج على المدى القصير تشير إلى أداء جيد أو متميز لهذه المنظمات.

الثاني: وجود إدارة استراتيجية قوية، تُوضّح أهداف المنظمة وغاياتها، لكن استغلال هذه الإمكانيات ضعيفة، فإن نتائج المدى القصير غير جيدة، مع وجود تراكم في الموارد وفترته الإدارة الاستراتيجية. إلا أن وجود هاتين الإدارتين يُعدّ أمراً ضرورياً، لنجاح منظمة الأعمال (Chandler, 2002: 26).

وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها الخطط والأنشطة الشاملة التي توضع بطريقة تتضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعّالة، وذات كفاءة عالية (الحسيني، 2000: 104).

فيما عرفها (ياسين، 2002) بأنها أسلوب التحريك المرحلي لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، مع الأخذ في الحسبان لنقاط القوة والضعف الداخلية، ويسعى إلى تحقيق أهداف محددة بالتماشى مع السياسات اللازمة.

أما (عوض، 2001: 154) فقد عرفها بأنها "العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر الطويل الأجل، التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر الزبائن، والمساهمين والمجتمع ككل".

وتعرف أيضاً بأنها "العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق، والتنفيذ المناسب، والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعة" (المرسي، وأبو بكر، وجيه، 2002: 87).

ثالثاً: مراحل الإدارة الاستراتيجية

تتمثل مراحل الإدارة الاستراتيجية بالآتي (الحسيني، 2006):

1. صياغة الاستراتيجية.

2. تنفيذ الاستراتيجية.

3. الرقابة والتقييم الاستراتيجي.

1- صياغة الاستراتيجية:

وتعني إيضاح وتمهيد الطريق الذي تعتقد المنظمة أنه سيؤدي بها إلى تحقيق أهدافها، ومن ثم ترسم رسالتها وتحدد غاياتها، وتوجه جهود لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية، مما يسهم في استغلال الفرص والتعرف على التهديدات والمخاطر، وتحديد عناصر القوة والضعف، هذا إلى جانب اختيار البديل الاستراتيجي المناسب عد استقراء الاستراتيجيات البديلة والمناسبة، وتتضمن عملية الصياغة الاستراتيجية تحديد كل من: الرسالة الاستراتيجية، وسياسات المنظمة.

2- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

وهي العملية التي يتم فيها ترجمة الاستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية، ونظم الأفراد والحوافز ونظم المعلومات الإدارية، ونظام تقييم الأداء الاستراتيجي.

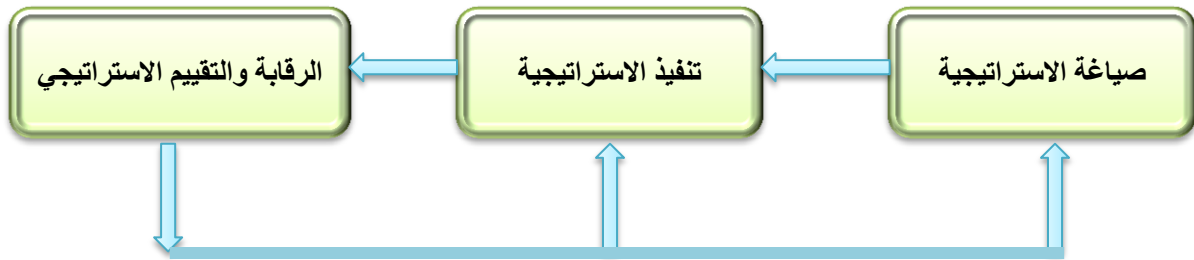
ويتطلب التنفيذ الاستراتيجي الآتي (Omondi & Mungatu, 2013):

- تخطيط الأعمال اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.
- الوضوح في توزيع المسؤوليات.
- قياس مستوى تقديم التنفيذ.
- محدودية عدد الاستراتيجيات والتغييرات للتمكن من السيطرة عليها.
- تحديد مقاييس الأداء والرقابة.

3- الرقابة والتقييم الاستراتيجي:

يتم خلال هذه المرحلة تحديد ودراسة ومراجعة البدائل البيئية الخارجية والداخلية، التي تسهم في بناء الاستراتيجيات الحالية، وكذلك عملية قياس الأداء لتحديد مدى مطابقتها للتنفيذ للتوقعات، وتحديد الانحرافات، وتشخيص أسبابها ومعالجتها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية (Wheelen & Hunger, 2006: 57).

هذا وأن مراحل الإدارة الاستراتيجية مستمرة تتفاعل فيما بينها بشكل ديناميكي بهدف تحقيق التناسب الموقفي بين إمكانيات وأنشطة المنظمة الداخلية وبين بيئتها الخارجية، وكما هو موضح بالشكل الآتي:



الشكل رقم (2)

مراحل الإدارة الاستراتيجية الأساسية

المصدر:

Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David. (2006). **Strategic Management and Business Policy**, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New jersey, 10th Ed, p. 57.

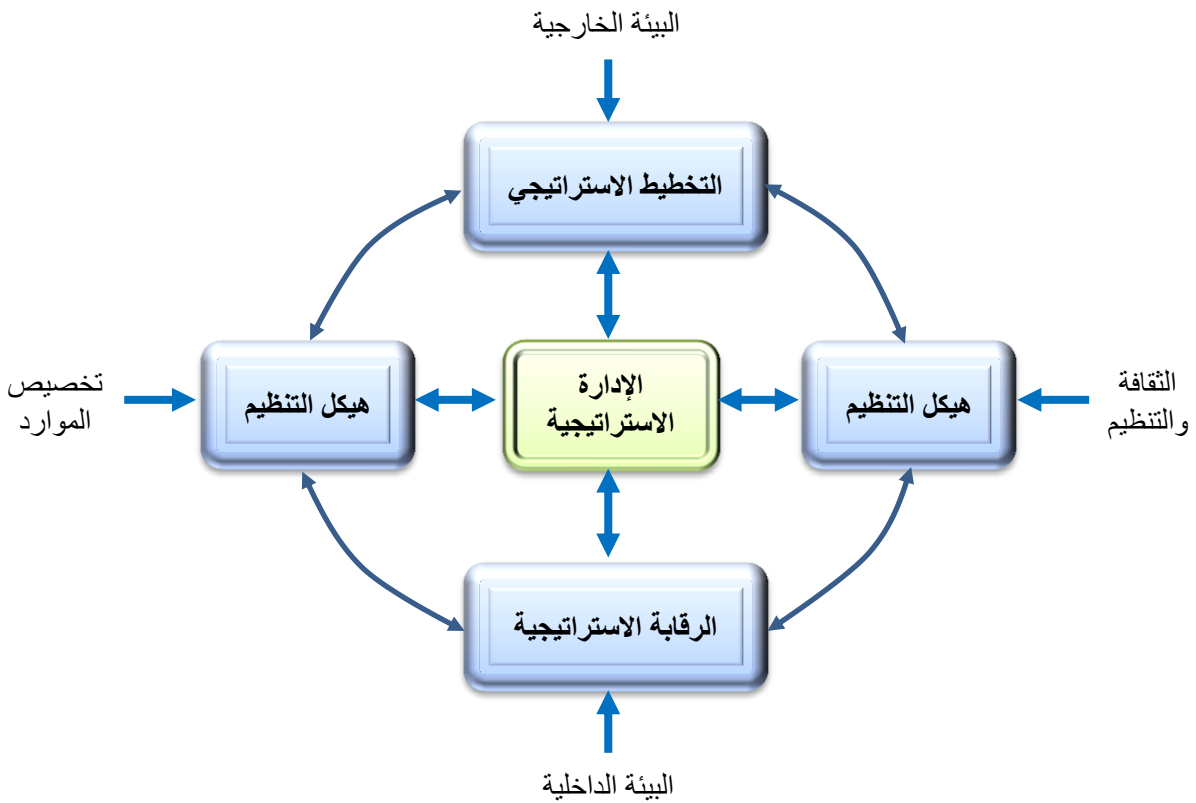
رابعاً: أهمية الإدارة الاستراتيجية ومنافع المدخل الاستراتيجي

تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها العديد من المزايا والمنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية، ومنها التفاعل الإيجابي بين المنظمة وبيئتها عملها. وبشكل عام تشير البحوث والدراسات إلى أن تبنى الإدارة الاستراتيجية من قبل إدارة المنظمة يساعدها على تحقيق الآتي (المرسي، وأبو بكر، وجيه، 2002: 28-31):

- 1- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل، ورسم صورة مستقبلية للمنظمة تحاول الوصول إليها.
- 2- التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المنظمة على التعامل مع الظروف والمستجدات، ويعطيها القدرة على التكيف مع التغيرات.
- 3- إمكانية تبنى أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابليات تولد رغبة في تطوير واقع المنظمة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية.
- 4- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز، وتحقيق نتائج إيجابية.
- 5- توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وإبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس تهديداً.
- 6- تضع اسس علمية وسليمة لتخصيص الموارد والإمكانات، وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة الوظيفية في المنظمة.
- 7- تسهم بتحديد الفرص، ووضع الأسبقيات الملائمة والمناسبة لاستثمارها.
- 8- تمثل إطاراً لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات أو رقابتها.
- 9- تسمح بالتوزيع الفاعل للوقت والموارد للفرص الموجودة، ويعطي هذا أساساً مناسباً لتوضيح المسؤوليات الفردية والجماعية، وتكامل الأدوار، ويعطي درجة من الانضباط الرسمية إلى إدارة منظمة الأعمال.

خامساً: نماذج الإدارة الاستراتيجية

لقد قام (Wheelen & Hunger (2006) وزملائه بوضع مدخل نظامي لعمليات الإدارة الاستراتيجية حيث بينوا أن الإدارة الاستراتيجية تركز اهتمامها على البيئة الداخلية والخارجية وإن هدفها الأساسي هو تحقيق التناسب بين قابليات المنظمة والبيئة الخارجية من أجل صياغة الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية والمحافظة على قيم المنظمة. وفيما يلي نموذج الأربعة عوامل للإدارة الاستراتيجية والذي تبناه (Wheelen & Hunger) وزملاؤه، وكما يتضح من الشكل (3).



الشكل رقم (3)

نموذج الأربعة عوامل للإدارة الاستراتيجية

المصدر:

Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David. (2006). **Strategic Management and Business Policy**, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New jersey, 10th Ed, p. 62.

مع الأخذ بعين الاعتبار، إلى وجود العديد من النماذج التي طُوِّرت لتغطي المراحل المختلفة للإدارة الاستراتيجية، ويمكن إجمالاً هذه النماذج بثلاث توجهات فلسفية مختلفة في انطلاقتها الفكرية وعلى النحو الآتي (الغالبى، والعبادى، وإدرىس، 2006: 37-48).

مجموعة النماذج المعيارية:

وهذه النماذج تبدأ بتفكير حر حول رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية الأساسية بعيداً عن محددات القدرات الداخلية، وقبل البدء بتشخيص الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية؛ بمعنى أن هذه النماذج تقرّر أولاً ما ترغب المنظمة الوصول إليه، قبل أن ترى إمكاناتها الذاتية في الوصول إلى أهدافها الاستراتيجية المنتخبة، أنها ترسم صورتها المستقبلية المرغوبة بعيداً عن الفرص والتهديدات البيئية، ثم بعد ذلك تنطلق المراحل اللاحقة في التحليل والتشخيص للبيئة الخارجية والوضع الداخلى للمنظمة، ثم تبدأ مرحلة التنفيذ. وأخيراً، مرحلة التقييم والرقابة بكل آليات وإجراءات هذه المراحل المختلفة وتفاصيلها. ومن أهم النماذج في هذه المجموعة نموذج (Sharplin, 1985) ونموذج (Harvey, 1988) ونموذج (David, 1995)، وغيرها من النماذج.

إن ما يميز هذه المجموعة من النماذج هو:

- 1- تتيح حرية أكبر للإدارة العليا للمنظمة في تقرير مستقبلها المرغوب.
- 2- تستند بشكل كبير على خبرة الإدارة العليا، ونظام القيم السائدة فيها.

مجموعة النماذج العملية (الواقعية):

وهذه النماذج تبدأ بتحليل وتشخيص لواقع بيئة عمل المنظمة الخارجية، وإمكاناتها الداخلية (البيئة الداخلية)؛ لذلك يمكن أن نطلق عليها النماذج الواقعية، لأنها تجري عملية موائمة بين الإمكانيات المتاحة والفرص المتوفرة. ترى هذه النماذج أن الأهداف الاستراتيجية لمنظمة الأعمال يجب أن تستند إلى تحليل واقعي وموضوعي يغلب عليه الطابع العقلاني للفرص والتهديدات في

البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية. وأهم هذه النماذج في هذه المجموعة نموذج (Wheelen & Hunger, 2006)، ونموذج (Wright, et., al. 1998).

إن ما يميز هذه المجموعة من النماذج هو:

1- يغلب عليها الصفة الواقعية، وترى أن الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة، مرتبطة إلى

حد كبير بما نتيجة الظرف البيئي الخارجي.

2- هذه النماذج تعطي إجابات واقعية للإشكالات المطروحة.

3- يكون دور الإدارة العليا محددًا في أغلب الحالات.

مجموعة النماذج المتوازنة:

وهذه النماذج حاولت أن تجري عمليات متداخلة بين المنظورين السابقين لكي تكون مراحل عمليات الإدارة الاستراتيجية مستفيدة من كلا المدخلين السابقين؛ التفكير الحر والمبدع للإدارة العليا، وفي الوقت نفسه من الضروري أن ينطلق التحليل الواقعي لبيئة عمل المنظمة الخارجية وإمكاناتها الداخلية في الاتجاه نفسه وفي ترابط زمني واحد. وفي هذه الحالة، فإن هذه لنماذج ترى أن موضوع الاستراتيجية يحتاج إلى جانبي الخيال والواقع على قدر من الأهمية لكل منهما. إن الإدارة العليا يجب أن تكون حاملة، ولكن هذا الحلم يفترض أن يكون ذو مدلول واقع عملي. ومن أهم النماذج في هذه المجموعة نموذج (Glueck, 1978)، ونموذج (McCarthy, et., 1987).

إن ما يميز هذه المجموعة من النماذج هو:

1- تحاول الموازنة ما بين العمومية الواسعة وغير الواضحة، وبين الواقعية كثيرة التفاصيل

وغير المبررة.

2- موازنة الأدوار بين الإدارة العليا وخبرتها السابقة، وبين دور المتخصصين والتشخيص

والتنبؤ ببيئة عمل المنظمة الداخلية والخارجية (الغالب، والعبادي، وإدريس، 2006: 37-

48).

المبحث الثاني

الأهداف الاستراتيجية

أولاً: مقدمة

ثانياً: أهمية الأهداف

ثالثاً: خصائص الأهداف

رابعاً: الأهداف الاستراتيجية

خامساً: العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية

أولاً: مقدمة

يجمع العديد من الباحثين والأكاديميين ما بين الأهداف، والاستراتيجيات تحت عنوان "الاستراتيجية الكبرى"، بالرغم من الفوارق بينهما، فالأهداف تمثل النتائج المتوقع أن تتحقق من اتباع استراتيجية معينة، أما الاستراتيجية، فإنها تمثل الأعمال التي سوف يتم اتخاذها لإنجاز الأهداف، وتشمل وسائل تحقيق الأهداف، ونطاق الوقت لكل من الأهداف والاستراتيجيات.

وفي ذات السياق، يُلاحظ أن هناك الكثير عن لا يفرق بين مفهومي الغايات والأهداف، فالغايات: تمثل أهداف شاملة تسعى منظمة الأعمال إلى تحقيقها على المدى البعيد، لذلك فإنها أهداف عامة ويدخل في إطارها تعظيم الأرباح، والنمو والتوسع، وفي نفس الوقت الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والجوانب الأخلاقية، لذلك فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية الشاملة لمنظمة الأعمال، وأن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديدها (النجار والعلي، 2006: 83).

أما الأهداف: فإنها تمثل أهدافاً مشتقة على المستوى التخطيطي العام والتشغيلي وتكون أكثر تفصيلاً وتحديداً من الغايات، وعادة ما تكون مرشداً للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية أقل.

ووضع الأهداف، يعتبر أحد المكونات المهمة لعملية الإدارة الاستراتيجية، فحينما تصبح الأهداف أكثر وضوحاً وتحديداً، عندما يمكن التوصل إلى صياغة واختيار استراتيجيات واضحة ومحددة (المغربي وعربية، 2006: 48).

ثانياً: أهمية الأهداف:

يشير الواقع العملي أن الأهداف تحظى بأهمية كبيرة لعدد من منظمات الأعمال، وتتجسد هذه الأهمية في العديد من الفوائد التي تحصل عليها تلك المنظمات جراء تركيز جهودها على وضع وتحديد الأهداف بصورة منطقية ومرتبطة.

ويمكن إجمال أهمية الأهداف لمنظمات الأعمال بالآتي (الموسي، وأبو بكر، وجيه، 2002:

121-122):

- 1- تعتبر الأساس لأي نظام إداري في المنظمة خاصة وأنها تمثل عنصراً مهماً في العملية التخطيطية، وتساعد في التوجيه والرقابة من خلال مراحل عملية اتخاذ القرارات.
- 2- تعتبر مرشداً لاتخاذ القرارات، لكونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تناسب المواقف المتباينة التي تواجهها منظمة الأعمال.
- 3- تصف المستقبل المنشود للمنظمة. وتُعطى وضوحاً للاتجاه الاستراتيجي لها.
- 4- تعتبر الأهداف أداة اتصال وتنسيق فعالة، كونها تطور عملية تقاسم المعاني للمجموعات وللإدارات وللمنظمة ككل.
- 5- يتم من خلالها تحديد مراكز المساءلة والمسؤولية.

ثالثاً: خصائص الأهداف

لقد عزز الكثير من الباحثين سمات وخصائص الأهداف الجيدة، ومن هذه الخصائص الآتي (جودة والزعبي والمنصور، 2004: 76):

- 1- الشمولية والارتباط: أي أن كل هدف من الأهداف الموضوعة من المفترض أن يكون شاملاً لنشاط معين، ومرتبطاً بالهدف الكلي على مستوى المنظمة.

2- **القابلية للقياس:** أي أن تكون الأهداف يمكن قاسها لغرض تحديد متى تم تحقيقها، كما يجب أن يتم تحديد طريقة معينة لقياس ذلك الهدف، قبل المباشرة الفعلية بالعمل واقعية، يرى العاملون أنها تعبر عن واقع عملهم، وليست خيالية، من الممكن تحقيقه خلال فترة الخطة.

3- **محددة بنتيجة:** وتعني أن كل هدف من الأهالي الموضوعة يجب أن يحدد بنتيجة نهائية ترغب منظمة الأعمال الوصول إليها.

4- **إمكانية مراجعتها:** بمعنى يجب أن يتم تقييم ومراجعة الأهداف الموضوعة، لتفحص مدى ملاءمتها، والتقدم الحاصل في النتائج النهائية.

رابعاً: الأهداف الاستراتيجية

إن الأهداف الاستراتيجية، ما هي إلا مجموعة غايات بعيدة المدى، تمثل مستويات أداء مطلوب تحقيقها، وتكون ملائمة لقدرات المدراء ومهاراتهم، فهي ترجمة لطموحات وتوقعات مجموعات أصحاب المصالح واستجابة حية لها.

وتمثل مستويات الأداء والنتائج والمخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهي بمثابة أداة القياس التي يقاس بها أداء المنظمة ومدى تقدمها نحو المعايير والنتائج المنشودة وبهذا، فالأهداف الاستراتيجية هي (الهوري، 2002: 56):

النتائج المرغوب تحقيقها في فترة زمنية بعيدة تتجاوز 25 سنة، مصحوبة برغبات ونوايا، تسعى لتوظيف الإمكانيات والقدرات المتاحة وغير المتاحة، للوصول إلى النتائج المطلوبة عبر خطوات محددة مسبقاً، ونقصد هنا بالحديث عن الأهداف الاستراتيجية والتي تعني بُعد مداها الزمني، ولا نقصد الأهداف المرحلية التكتيكية، ولا الأهداف المتوسطة وقصيرة المدى، على الرغم

من أنها تُعد جزءاً لا يتجزأ، ولا يمكن فصله عن الهدف الاستراتيجي، كون هذه المرحلة تُعدّ أساسية ومهمة للغاية في مراحل الهدف الاستراتيجي.

خامساً: العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية

إن الأهداف والاستراتيجيات تبرز كنتائج لعملية التفاعل بين العديد من المؤثرات من المستويات التنظيمية المختلفة، وهي (المرسي، وأبو بكر، وجيه، 2002: 7):

1- المؤثرات الخارجية:

يوجد العديد من العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر في ماهية الأهداف الاستراتيجية، التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها، وتعتبر القيم الاجتماعية التي تمارس التنظيم أنشطته وكذلك سلوك الجماعات الضغط في مقدمة هذه العوامل.

2- الثقافة التنظيمية:

وتتكون من القيم والمعتقدات والتي لها تأثيراً واضحاً على الطريقة التي يفكر ويتصرف بموجبها الأفراد، والتي يمكن أن تحدد هوية التنظيم وبالتالي أهدافه وأنماطه السلوكية.

3- طبيعة النشاط:

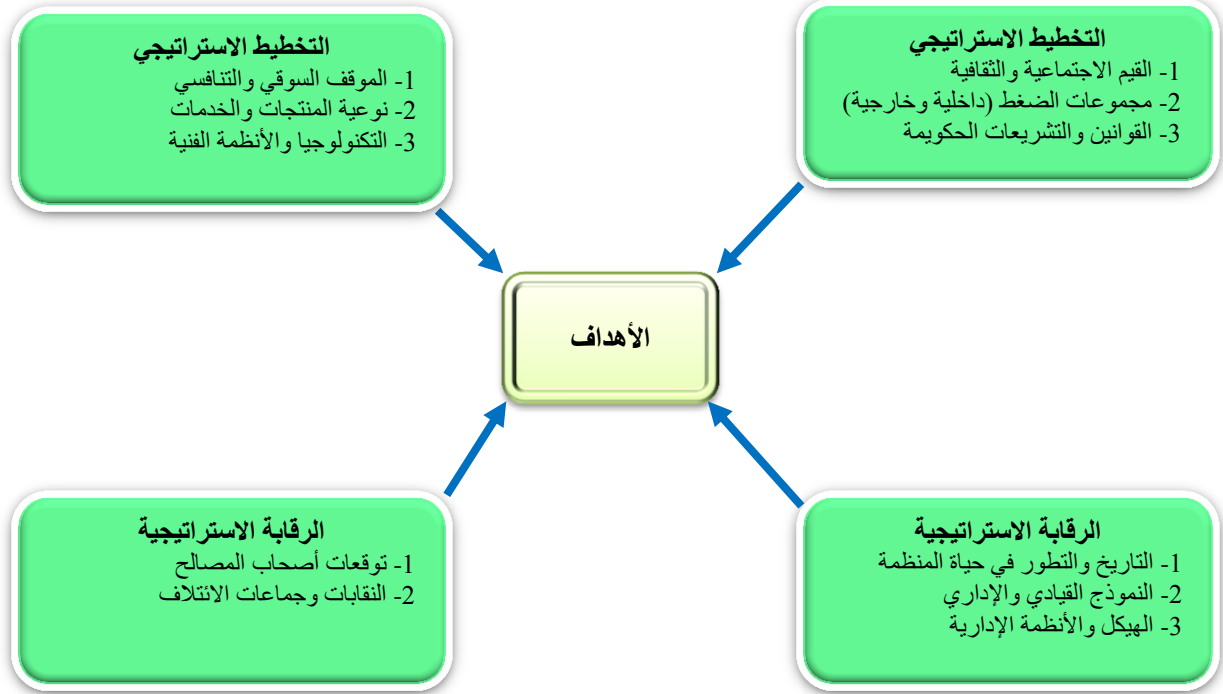
يؤثر الموقف السوقي للمنظمة، وطبيعة أنشطتها ومراحل دورة حياة منتجاتها ونوعيات التكنولوجيا المستخدمة في تحديد نوعية ونطاق الأهداف الاستراتيجية، وكذلك الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة لتحقيق هذه الأهداف.

4- توقعات الأفراد والمجموعات:

تؤثر توقعات الأفراد والجماعات ذات العلاقة في تحديد نوعية الأهداف التي تحددها المنظمة لنفسها، وأولويات هذه الأهداف، وهنا يقع على عاتق الإدارة أن تحدث نوعاً من التوافق، والتوازن بين هذه التوقعات للفئات المختلفة التي تتعامل معها.

والشكل الآتي يظهر أثر التخطيط الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية في تحديد الأهداف

الاستراتيجية.



الشكل (4)

العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة

المصدر: المرسي، جمال الدين (2003)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق

ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،

الإسكندرية، مصر، ص 117.

المبحث الثالث

التحليل الاستراتيجي

أولاً: مقدمة

ثانياً: مفهوم البيئة الخارجية

ثالثاً: مفهوم البيئة الداخلية

رابعاً: عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها

خامساً: التحليل الاستراتيجي (SWOT)

سادساً: أطر تحليل (SWOT)

التحليل الاستراتيجي

أولاً: مقدمة:

يمكن توضيح مفهوم التحليل الاستراتيجي بأنه عبارة عن أداة أو وسيلة أساسية يتم استخدامها من أجل رصد العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية، من خلال تحليل للفرص المتاحة والمخاطر والتهديدات التي تواجه المنظمة، وتختبر قدرتها على أداء عملها، وبذل أقصى جهد لاستغلال تلك الفرص والاستفادة منها.

كما وأن التحليل الاستراتيجي يعمل على إحداث توازن بين عناصر القوة ونقاط الضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمنظمة، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي (Johnson & Scholes, 1997: 46).

وعليه، فإن التحليل الاستراتيجي يتعلق أساساً بفهم المركز الاستراتيجي للمنظمة، وذلك من خلال معرفة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ومدى تأثيرها على فعاليات المنظمة الداخلية، ومن ثم تحديد قدرة المنظمة على استغلال مواردها الداخلية المادية كانت أم البشرية، ويوضح (Thompson, 1997: 32) بأن التحليل الاستراتيجي يعني "فهم المنظمة لبيئتها الخارجية والداخلية، وتحديد أفضل السبل للاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تحقيق الأداء الأفضل.

إن فهم المنظمة لبيئتها الداخلية، يعني قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية، يعني قدرتها على تحديد الفرص، والتهديدات المحتملة، وأن أفضل السبل في الاستجابة لهذه التغيرات البيئية، هي تلك التي تسمح بتقوية تعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة، وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة (بلوط، 2005: 108).

ثانياً: مفهوم البيئة الخارجية

وتعني مجموعة الظروف والعوامل التي تؤثر في حياة المنظمة وتطورها، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، كونها تسعى المنظمة للحصول على مدخلاتها من هذه البيئة، كما وأن مخرجاتها تم تسويقها وتصديرها إلى تلك البيئة، وأن قدرة المنظمة على الاستمرار تتوقف على قدرتها على التفاعل مع هذه البيئة المحيطة. وإن سرعة التغيير، وكثرة لمكونات والعناصر في البيئة الخارجية، أفرزت عدم تأكد بيئي عال أمام منظمات الأعمال، يتطلب منها تطوير منهجيات ملائمة ومناسبة للتعامل مع البيئة، كما وأن درجة التعقيد في البيئة تستدعي وجود أساليب تساهم في تبسيط هذا التعقيد دون إخلال في المحتوى الصحيح والفهم الحقيقي لمكونات ومؤثرات البيئة الخارجية، لذلك تحاول منظمات الأعمال أن تجد صيغة ملائمة من التوازن بين المنظمة وبيئتها الخارجية، وتعطي حالة التوازن هذه أفضل النتائج لمنظمات الأعمال (العارف، 2003: 67).

ثالثاً: مفهوم البيئة الداخلية

تعرف البيئة الداخلية للمنظمة بأنها مجموعة العوامل الداخلية المُتحكم بها، والمُسيطر عليها من قبل المنظمة، والتي تستطيع أن تُغيّرها حسب المستجدات في السوق، ومن هنا، يُطلق عليها البعض البيئة القريبة، ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانيات التنظيم وموارده المالية والبشرية والمادية، التي يمكن تحويل إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية (العارف، 2003: 62).

ويرى (Peace & Robinson 1997: 116) أن البيئة الداخلية للمنظمة تُمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي، المرتبط بشكل دقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال، لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال يتجسّد باختلاف في قدرات هذه المنظمات،

ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها، والتي من الممكن أن يصبح محدداً أساسياً لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية.

رابعاً: عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها

إن البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من مجموعة الأنظمة يركز بعضها إلى إطار مادي ملموس مثل الأنظمة الوظيفية المختلفة للمنظمة والنظام المعلومات، في حين تركز المجموعة الأخرى من الأنظمة إلى أطر معرفية تتجسد بقدرات تجديد وإبداع مثل النظام الاجتماعي، والنظام الثقافي.

في حين أشار كل من (Wheelen & Hunger, 2006: 133-134) إليها بثلاث مكونات

رئيسية هي:-

1- الهيكل التنظيمي.

2- الثقافة التنظيمية.

3- موارد المنظمة.

خامساً: التحليل الاستراتيجي (SWOT)

لقد عرف (Wright, et al., 1998: 77) تحليل (SWOT) بأنه "تحليل يهدف إلى مقارنة

نقاط القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات في البيئة الخارجية".

أما (Pearce & Robinson, 1997: 175) فقد وضعوا تحليل (SWOT) بأنه تشخيص

نظامي لعوامل القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، وللاستراتيجية التي تمثل

التوافق الأفضل ما بينهما.

في حين وصف (Davies, 1998: 51) تحليل (SWOT) بأنه أداة تخطيطية للنجاح في

التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية والخارجية سواءً كانت مناسبة

أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة النسبية، ونقاط الضعف النسبي، والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية.

هذا وأن تحليل (SWOT) يقوم على أساس افتراض أن الاستراتيجية الفعالة، تستطيع أن تعزز ما يتعلق بالمنظمة من نقاط قوة وفرص، وتقليل أثر نقاط الضعف والتهديدات والمخاطر.

ن الهدف من عملية تحليل (SWOT) هو لتحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، كما أنه يفيد ببيان نوع الاستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية (Rowe, 1994: 170) ولغرض أن لا يكون هذا التحليل مجرداً ومكلفاً للمنظمة.

سادساً: أطر تحليل (SWOT)

عند الحديث عن مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) يتطلب الأمر توضيح مكونات هذا التحليل وإطاره العام وكالاتي:-

الفرص والتهديدات الخارجية Opportunities & Threats:

تمثل نتائج الاتجاهات والأحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة إيجابية أو سلبية في المستقبل، فإذا كانت إيجابية فهي تمثل فرصاً يجدر بالمنظمة السعي نحو اقتناصها، وإذا كانت سلبية فهي تمثل مخاطر يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيم أثرها على المنظمة، ومن أمثلة الفرص والتهديدات الخارجية ثورة الحاسبات، التكنولوجيا، التحولات السكانية، تغير القيم والاتجاهات، حدد المنافسة من المنظمات الخارجية... الخ، ويهتم واضعوا الاستراتيجية بمحاولة الاستفادة من مزايا وإيجابيات البيئة الخارجية ومحاولة تخفيض وتحجيم تأثير التهديدات الخارجية (جغوبي، 2016).

نقاط القوة والضعف الداخلية: Strengths & Weaknesses

تمثل نتائج العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة والتي تؤدي على نحو جيد أو سيئ، فإذا كانت النتائج جيدة، فإن ذلك يدل على قوة أحد مجالات المنظمة، أما إذا اتسمت بالسوء والتدني فإنها تعني وجود عنصر ضعف في أحد أنشطة المنظمة، ومن أمثلتها التنظيم الإداري ومجالات التسويق وشؤون الإنتاج والعمليات والنواحي المالية والمحاسبية وأنشطة البحث والتطوير وتعتمد المنظمة على عناصر قوتها عند صياغة استراتيجيتها مع محاولة التغلب على نقاط الضعف وعلاجها (جغوبي، 2016).

وبعد هذا الإيضاح للأطر العامة للتحليل الاستراتيجي (SWOT) لا بد من إعطاء صورة أوضح عن كل من الفرص والتهديدات التي تفرزها تغيرات عوامل البيئة التنافسية، إضافة إلى نقاط القوة والضعف التي يكون تشخيصها من خلال التحليل في البيئة الداخلية، فالأهمية التي تلازم الفرص البيئية (Environmental Opportunities) تتبع من خلال ارتباطها بمصير منظمات الأعمال وإن اغتنام تلك الفرص يعد السبيل الرئيسي للسيطرة على قواعد المنافسة ف يتلك البيئة، فقد عرف (Rowe, et al, 1994: 199) الفرص بأنها "أي موقف مؤات في بيئة المنظمات"، وعرفها (Pearce & Robinson, 1997: 175) بأنها "ظرف رئيسي ملائم جداً موجود في بيئة المنظمة"، هذا وإن الفرص البيئية تبقى فرص محتملة ما لم تستطيع المنظمة من استغلال الموارد لكسب بعضاً منها، ومن المهم أن يتم تقييم الفرص وبما يتعلق بنقاط القوة والضعف لموارد المنظمة التي من الضروري أن تدرس الموارد في ضوء تشخيص نقاط قوتها وضعفها وبما يرتبط بالحاجات البيئية إلى جانب المنافسة، حيث تعد الفرص مهمة عندما يمكن الركون إليها وعندما توائم موارد المنظمة (Thompson, 1997: 223-224).

أما التهديدات البيئية (Environmental Threats) فيجب النظر إليها في إطار كونها تمثل مع الفرص وجهات لعملة واحدة، ومثلما تعد الفرص القطب الموجب فإن التهديدات تعد القطب السالب، وحيثما وجدت الفرص توجد التهديدات، وما يمثل لمنظمة فرصة من المحتمل أن يكون تهديداً لمنظمة أخرى، وقد عرف التهديد من قبل (Pearce & Robinson, 1997: 171) بأنه "ظرف رئيسي غير ملائم أبداً موجود في بيئة المنظمة"، وتمثل التهديدات عوائق تجعل المنظمة غير قادرة من الوصول إلى مراكزها المرغوبة التي تنوي الوصول إليها، ويمثل دخول منافسين جدد من أكبر التهديدات للمنظمة، فضلاً عن قوة المساومة لدى المشتريين الرئيسيين أو المجهزين، فضلاً عن التغيرات التكنولوجية، ويلاحظ أن لا أحد يحب التفكير بالتهديدات، لكننا مع ذلك يجب أن واجه تلك التهديدات بالرغم من حقيقة كونها عوامل خارجية وخارج سيطرتنا، ومن المهم أن نكون مستعدين لمواجهة التهديدات من خلال المواقف أو الحالات المضطربة، وعليه يجب أن تسأل المنظمة نفسها:

1- ما الذي يقوم به منافسينا، والذي يؤدي إلى كبح تطورنا التنظيمي؟

2- هل هنالك أية تغيرات في ظل المستهلكين، والتي تطب متطلبات جديدة على منتجاتنا وخدماتنا؟

3- هل أن التغيرات التكنولوجية تضر بوضع منظماتنا في السوق؟

ويشكل فهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة مدخلاً يساعدها على تحديد الاختيارات الواقعية لغرض تبني استراتيجية ملائمة، ومن أجل التعرف على أفضل مكانة تنافسية للمنظمة (Pearce & Robinson, 1997: 175).

أما فيما يتعلق بنقاط القوة (Strengths) فق عرفها (Betlis & Hitt) بأنها "صفات أو مؤهلات متميزة تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى، وبصورة خاصة المنافسين والتي

تُعطيها ميزة عليهم" (Betlis & Hitt, 2000) وبنفس السياق، حدد (Pearce & Robinson, 175: 1997) مفهوم نقاط القوة بأنها "مورد أو مهارة أو ميزة أخرى بالقياس إلى المنافسين واحتياجات الأسواق التي تخدمها أو تتوقع أن تخدمها"، إن تحديد نقاط القوة يجب أن يشتمل كلاً من عملائك الداخليين والخارجيين، ويجب على المنظمة أن تسأل نفسها:

1- هل هنالك أي ميزات فريدة أو ميزة تجعل من المنظمة قادرة على الصمود في المنافسة السوقية؟

2- ما الذي يجعل العملاء يختارون منظماتنا على حساب المنظمات المنافسة؟

3- هل هنالك أي منتجات أو خدمات لا يمكن أن تقلدها المنظمات المنافسة الآن وفي المستقبل؟

غير أن نقاط الضعف (Weaknesses) تعد الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية، والذي يجب على منظمات الأعمال أن تسعى للتقليل منها من خلال توجيه نقاط القوة التي تتوفر في أنشطتها الداخلية نحو نقاط ضعفها، وقد عرف كل من (Dess & Lumpin, 2003: 89) نقاط الضعف بأنها "أشكال من العجز الداخلي والأوضاع الداخلية التي يمكن أن تؤدي أو إنها أدت إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها"، فيما حددها (Thompson, 1997: 224) بأنها "نقاط تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية"، هذا وإن تحديد نقاط الضعف يجب أن يتم ليس فقط من وجهة نظر المنظمة، بل كذلك والأهم من وجهة نظر زبائن المنظمة، وعلى الرغم من أنه لربما يكون من الصعب على المنظمة أن تعترف بنقاط ضعفها، غير أنه من الأفضل أن تعالج هذه الحقيقة من دون أي تسويق، وهنا على المنظمة أن تسأل نفسها:

1- هل هنالك أي عمليات أو إجراءات يمكن جعلها انسيابية؟

2- بماذا، ولماذا تعمل الجهات المنافسة أفضل من منظماتنا؟

3- هل هنالك أي مشاكل يجب أن تكون منظماتنا حذرة منها؟

وهكذا يظهر أن الأطر العامة لتحليل (SWOT)، ربما تجعل الإدارة العليا للعديد من المنظمات تسترسل في التحليل وتحديد الفرص والتهديدات وكذلك المبالغة في فرز نقاط القوة وإخفاء جوانب الضعف وهذا يؤدي إلى أمرين:

1- الإحجام عن القيام بالتحليل والاكتفاء بمؤشرات عامة فقط.

2- فقدان الرؤية الواضحة واتجاهات هذا التحليل وكذلك صعوبة الاستفادة العملية من نتائج

هذا التحليل عند فرز الخيارات الممكنة.

وتستخدم المنظمات تحليل (SWOT) ليكون إطاراً منطقياً يقود إلى مناقشة نظامية بخصوص وضع المنظمة التنافسي، والنقطة الأساسية في هذا الموضوع أن تحليل (SWOT) النظامي يشمل جميع الجوانب التي تتعلق بالمنظمة، وإن هذا التحليل يوفر إطاراً ديناميكياً مفيداً للقيام بالتحليل الاستراتيجي، كما يمكن استخدام تحليل (SWOT) للتوصل إلى تحليل استراتيجي من خلال مقارنة نقاط القوة والضعف الداخلية بالفرص والتهديدات الخارجية، والهدف من هذه العملية هو من أجل تشخيص أحد الأنماط الأربعة المتميزة في مجال الموائمة ما بين أوضاع المنظمة الداخلية وأوضاعها الخارجية (Pearce & Robinson, 1997: 176).

وتتضح هذه الخلايا من خلال الجدول رقم (1) وكما يلي (البد، 2016):

1- **الخلية الأولى (S / O) Maxi – Maxi**: وهذه المجموعة تبين نقاط قوة المنظمة وفرصها،

فمن حيث الأساس والجوهر، يجب أن تسعى المنظمة إلى تعظيم نقاط قوتها، والاستفادة من

الفرص الجديدة، مما يجعل المنظمة تتبع استراتيجية ذات توجه نحو النمو أو استراتيجيات

هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق (النظرية المعتمدة على الموارد).

2- **الخلية الثانية (S / T) Maxi – Mini**: هذه المجموعة تبين نقاط قوة المنظمة مع أخذ

التهديدات بنظر الاعتبار، أي التهديدات من المنافسين وعلى سبيل المثال، ومن حيث

الأساس يجب على المنظمة أن تستخدم نقاط قوتها من أجل تقليل التهديدات.

3- الخلية الثالثة (W / O) Maxi – Mini : هذه المجموعة تبين نقاط ضعف المنظمة

بشكل تبادلي مع الفرص، أي بمعنى محاولة المنظمة السيطرة على نقاط ضعفها من خلال

استغلال أقصى الفرص التي تتاح أمامها.

4- الخلية الرابعة (W / T) Maxi – Mini : وهي تعد أكثر الأوضاع سوءاً، وتبين نقاط

ضعف المنظمة بالمقارنة مع التهديدات الخارجية الحالية، وهنا يجب أن تكون الاستراتيجية

بشكل دفاعي، لتقليل نقاط الضعف الداخلي للمنظمة، وتفادي التهديدات الخارجية.

الجدول رقم (1)

يوضح مصفوفة (SWOT)

نقاط الضعف الداخلي	نقاط القوة الداخلية	التحليل الداخلي التحليل الخارجي
مساندة استراتيجية التدوير أو التحول W / O التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجياً (تعديل)	استراتيجية هجومية S / O استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة خارجياً (الوضع المثالي الجيد)	الفرص البيئية المتاحة
مساندة استراتيجية استراتيجية دفاعية W / T تقليل مواطن الضعف الداخلية لتحاشي المخاطر الخارجية (إلغاء)	مساندة استراتيجية استراتيجية التنويع S / T استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من آثارها (يمكن البحث عن فرص في ظل التهديدات)	التهديدات البيئية الخارجية

المصدر :

Peace II, John A., & Robinson, Jr., Richard, B., (1997). **Strategic management: Formulation, Implementation, and Control**, 6th Ed., Irwin / McGraw-Hill.

وفي حقيقة الأمر، فإن تحليل (SWOT) يفلتر لاحقاً في مصفوفة يتم فيها تلخيص العوامل الاستراتيجية المهمة والتي يتوقع لها تأثيراً مهماً على مجمل الخيارات الاستراتيجية المحتملة للمنظمة، وفي هذه المصفوفة يتم تقليل عدد العوامل الاستراتيجية الخارجية وكذلك الداخلية التي سبق أن افرزها تحليل (SWOT) السابق الذكر، إن هذا الأمر يتم من خلال التركيز على أقل عدد من هذه العوامل (Pearce & Robinson, 1997).

وإذا ما علمنا بأن مجالات القوة ومجالات الضعف الداخلية في المنظمة هي نسبية بمعنى لا توجد منظمة لديها مجالات قوة فقط وليس لها مجالات ضعف، وكذلك فإن الضعف لا يعني ضعفاً مطلقاً بل إن المنظمة هي ليست الأفضل في هذا المجال، فإن هذا الأمر يعني بالتأكيد أن للمنظمة مجالات قوة وكذلك مجالات ضعف، أي استثمرت لكي يكون لديها مجالات قوة وتركت لتكون ليس الأفضل في مجالات أخرى، وكذلك بالنسبة للفرص والتهديدات، فهذه توجد في البيئة الخارجية مع بعضها، أي توجد فرص يمكن استغلالها وتوجد فرص لا يمكن استثمارها، أما التهديدات فهناك ما يجب التعامل معها وهناك ما يمكن تجنبها. وفي كل الأحوال فإن المنظمة وفي هذا الإطار العام يتم تطوير خياراتها لغرض اعتماد أفضلها للتنفيذ.

المبحث الرابع الخيار الاستراتيجي

أولاً: مقدمة

ثانياً: مفهوم وأهمية الخيار الاستراتيجي

ثالثاً: مراحل صنع الخيار الاستراتيجي

رابعاً: أنواع الخيارات الاستراتيجية

خامساً: الهيكل التنظيمي

سادساً: العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي

سابعاً: الثقافة التنظيمية

الخيار الاستراتيجي

أولاً: مقدمة

يتفق أغلب الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية على أن الخيار الاستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة ومتراصة الخطوات، تتمثل بدايتها بعرض البدائل الاستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي تعتمد على نتائج التحليل الاستراتيجي (Macmillan & Tampoe, 2000: 145) تتوج عملية الاختيار في نهايتها بقرار استراتيجي يتم وضعه في إطار صياغة الخطة الاستراتيجية لمنظمة الأعمال (Pitts & Lei, 1996: 21). ويمثل أفضل بديل يتم انتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة، لكونه يعد الأكثر موائمة لوضع المنظمة الداخل، ويعزز تكيفها مع بيئتها الخارجية، مؤدياً في النهاية إلى فرصة أكبر لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة فهو إذاً أداة لتحقيق التجانس بين حركة النشاطات داخل المنظمة واتجاهها العام (Wright, et.. al, 1998: 155)، وبالتالي يمثل البديل الذي ينقل المنظمة إلى وضع أفضل. يمثل الخيار الاستراتيجي أفضل البدائل التي يمكن أن تستخدم في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة والتي تمثل القاعدة التي ينطلق منها الخيار، ويتم اختياره وفقاً للمقدرة الاستراتيجية للمنظمة وخصائص البيئة التي تعمل فيها والتي تتمثل في حالة عدم التأكد والتعقيد والاعتمادية التي يمكن أن تعكس تغيرات تتمثل في فرص و / أو تهديدات.

ثانياً: مفهوم وأهمية الخيار الاستراتيجي

يرى (Thompson, 1994: 606) أن الخيار الاستراتيجي هو "ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها. من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه، أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح". ويؤكد الكاتب في إيراده لهذا المفهوم على الخيار القادر على تحقيق أكبر قدر من متطلبات وأهداف أصحاب المصالح والحقوق المرتبطين بالمنظمة بوصفهم أكثر الأطراف تأثراً به، وبالتالي فإن تفضيلاتهم نحو ما يمكن أن يفرزه الخيار من

منافع أو مخطر هي التي يجب أخذها بنظر الاعتبار، ويؤكد الكاتب على ضرورة توفير متطلبات نجاح ذلك الخيار. وينظر كل من (Macmillan & Tampoe, 2000: 348) إلى الخيار الاستراتيجي على أنه مفتاح تحقيق نجاح المنظمة، فهو الخيار الأساسي الذي تتبناه المنظمة والذي يضمن نجاحها المستقبلي. ويرى (Thompson, 1994: 606) أن الخيار الاستراتيجي هو "ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وألويات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها"، ويركز كل من (Johnson & Scholes, 1997: 244) على المعايير التي يمكن الاستناد إليها للوصول إلى الخيار الأفضل، فالخيار الاستراتيجي هو مخرجات لعملية المفاضلة بين بدائل محددة ترافقها معايير معتمدة. ويرى (Mc Glashan) أن الخيار الاستراتيجي هو حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمنظمة من جهة، والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى (الصميدعي، 2000: 98).

ثالثاً: مراحل صنع الخيار الاستراتيجي

يتفق العديد من الكُتّاب والباحثين على أن المراحل التي يمرُّ بها التخطيط الاستراتيجي (David, 1995: 203):

أ- عرض وتطوير البدائل الاستراتيجية.

ب- تقييم البدائل وفق معايير محددة.

ج- اختيار البديل الأنسب.

وتتطلب عملية عرض وتطوير البدائل الاستراتيجية لأية منظمة الآتي (Johnson &

(Scholes, 1997: 114):

1- معرفة الأساس الاستراتيجي الذي تقوم عليه المنظمة.

2- تحديد اتجاه العمل الاستراتيجي.

3- تحديد الطرق الاستراتيجية البديلة.

وما أن يتم تطوير وتوليد البدائل الاستراتيجية الملائمة لموقف المنظمة، تتم عملية التقييم لهذه البدائل، وفق معايير محددة.

ويقدم (Johnson & Scholes, 1997: 319) المعايير الأساسية التي يجب أن يؤخذ بها عند عملية تقييم أية بديل استراتيجي وعلى النحو الآتي:

1- أن تكون الاستراتيجية ملائمة، أي مدى ملائمة الاستراتيجية للظروف التي تتعامل معها المنظمة.

2- أن تكون الاستراتيجية مقبولة لمختلف فئات المتعاملين وأن تؤدي إلى أقل مخاطرة ممكنة.

3- المقدرة على ممارسة الاستراتيجية وتنفيذها وتوافر الموارد والإمكانات اللازمة لها.

ويقدم (Macmillan & Tampoe, 2000: 134) الأساليب العديد التي يمكن أن تتبعها

الإدارة العليا في اختيار البديل الملائم وهي:

1- الانتقاء لتحقيق الأهداف، إذ يتم تحديد أهداف المنظمة كمقياس مباشر يُعتمد عليه في

اختيار الاستراتيجية من بين البدائل المتاحة.

2- أخذ موافقة الإدارة العليا على ما تم التوصل إليه بشأن الخيار المعتمد.

3- تخصيص الموارد اللازمة للتنفيذ الجزئي للبديل الذي وقع الخيار عليه.

4- اللجوء إلى المكاتب الاستشارية الخارجية عند تعارض الأطراف ذات العلاقة حول البديل

الذي يمكن اختياره.

رابعاً: أنواع الخيارات الاستراتيجية

تتخذ الخيارات الاستراتيجية تصنيفات وأنواع عديدة، ولعل أبرز هذه الخيارات ولاتي اتفق

عليها أغلب الباحثين (Yasir, Barham & Elbanna, 2015) صنفت إلى:-

1- خيارات استراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة.

2- وخيارات استراتيجية على مستوى وحدات الأعمال.

3- وخيارات استراتيجية على المستوى الوظيفي.

أولاً: الخيارات الاستراتيجية على المستوى الكلي (المنظمة)

أ) استراتيجيات الاستقرار والثبات: وتناسب هذه الاستراتيجية المنظمة الناجحة التي تعمل في

بيئة يمكن التنبؤ بها، لا تتطلب هذه الاستراتيجيات تغييرات كبيرة مثل استراتيجية عدم

التغيير، استراتيجية الريح، واستراتيجية الحركة مع الحيط والحذر.

ب) استراتيجيات النمو: تعتبر استراتيجيات النمو أكثر البدائل الاستراتيجية استخداماً، كون

النمو مرتبط دائماً بالنجاح، وتناسب هذه الاستراتيجية المنظمات التي تنشط في محيط

يتسم بالديناميكية، والحركية، فيصبح النمو الوسيلة الفعالة للبقاء والاستمرارية، لهذا فإن

المنظمات التي تنشط في بيئة مستقرة، لا يوجد أمامها إلا استخدام استراتيجيات تضمن

الاستقرار لها (القطامين، 2002: 104).

ج) استراتيجية التركيز: وتلجأ المنظمة إلى هذه الاستراتيجية وفق الأبعاد الآتية (الزبن،

2016: 165):

1- الاعتماد على الزبائن الحاليين.

2- جذب زبائن المنافسين.

3- جذب زبائن جدد لم يسبق لهم استخدام منتج المنظمة.

د) استراتيجية التنوع: وتعني هذه الاستراتيجية أن تقوم منظمة الأعمال بالتوسع من خلال:

1- تقديم منتجات وخدمات جديدة.

2- إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية.

3- إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية.

ثانياً: الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

ويمكن تصنيف الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال إلى نوعين (العارف، 2003):

1- الاستراتيجيات التنافسية.

2- الاستراتيجيات التعاونية.

1- الاستراتيجيات التنافسية:

تحقق المنظمة مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، وتبني المنظمة مزايا التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب الزبائن من خلال تحقيق قيمة مضافة للزبون، بشكل متميز عن المنافسين (Czepiel, 1992: 94).

ومن ضمن هذه الاستراتيجيات:

أ) استراتيجية قيادة الكلفة الشاملة: يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والاستمرار على تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة والرقابة المحكمة على الكلف بشكل عام والكلف الثابتة بشكل خاص، ويقلل النفقات على الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والإعلان، ويعطي التمتع بكلفة منخفضة وحدة الأعمال الاستراتيجية قوة دفاعية ضد المنافسين.

ب) استراتيجية التمايز: يرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المنظمة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبتكرة وذات نوعية عالية، وقد يرتبط بتقديم خدمات خاصة من أجل أن يكون المشتري مستعداً لدفع سعر أعلى. ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالنوعية بحيث تسمح المنظمة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية.

ج) استراتيجية التركيز: تستند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة في هذا الجزء من خلال إما قيادة الكلف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف. وتحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الاستراتيجية.

2- استراتيجيات التعاون:

منظمات الأعمال، قد تجد نفسها في إطار تعاون مع بعض المنظمات، وتنافس مع منظمات أخرى، لذا، على إدارة المنظمة أن تعي طبيعة هذا التعاون ومجالاته وكيفية الاستفادة منه (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2001: 119).

ثالثاً: الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

يتم اشتقاق الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي من أهداف المنظمة وتتحدد بالإطار العام للاستراتيجية، لتشكيل دليل عمل تسيير على أساسه الإدارات في المستويات الإدارية الدنيا (Coulter & Robbins, 2003: 183-187).

ومن ضمن هذه الاستراتيجيات:

أ) البحث والتطوير: ففي العديد من الصناعات لا تستطيع المنظمة أن تنمو أو حتى لا تستطيع أن تبقى من دون توليد انسيابية متواصلة من المنتجات الجديدة. ويعمل أخصائيو البحث والتطوير على ابتكار منتجات جديدة من أجل دعم استراتيجية الأعمال. حيث يقوم قسم البحث والتطوير بتصوير أفكار المنتجات الجديدة وتطويرها إلى أن تصل المنتجات إلى الإنتاج الكامل وتدخل السوق. وتشتمل هذه العملية على توليد ومسح المفاهيم، وتخطيط وتطوير المنتجات.

ب) **الاستراتيجية المالية:** إن الاستراتيجية المالية تبين التطبيقات المالية المرتبطة باستراتيجية المنظمة واستراتيجيات الأعمال، وهي توضح أن الأفعال المالية تأتي منسجمة مع الخيارات الاستراتيجية في المستويات الأعلى، كما أن المؤشرات المالية تعزز الميزات التنافسية من خلال الكلفة الأدنى وكذلك المناورة بالقابليات والمرونة بتدعيم تنفيذ استراتيجيات الأعمال، ويشكل عام فإن الاستراتيجية المالية تهدف إلى تعظيم القيمة المالية للمنظمة من خلال جملة من المؤشرات يفترض أن تتحقق.

ج) **استراتيجية الموارد البشرية:** لغرض تنفيذ استراتيجيات المستوى الأعلى يفترض أن توضع استراتيجية مناسبة للموارد البشرية، وعلى اعتبار أن الموارد البشرية تمثل أهم الموارد حيث المعرفة والمهارات فإن تعزيز هذه الجوانب تجعل من استراتيجيات المنظمة فعالة وعادة ما تهتم استراتيجيات هذا المستوى ببناء موازنة مقبولة بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.

د) **استراتيجية الإنتاج والعمليات:** تحدد هذه الاستراتيجية كيف يتم إنتاج المنتج / الخدمة، لذلك فإن اعتماد مفرداتها يرتبط بحدود كبيرة بطبيعة الخيارات المعتمدة على مستوى الأعمال فيما إذا كانت استراتيجيات تركيز، تكامل، تنويع. ويمكن القول أن هذه الاستراتيجية في الصناعة تمثل قضية مركزية ومحورية رئيسية، حيث أن اختيار نوع التكنولوجيا ومستوى الأتمتة فيها ومستوى تطورها يرتبط بحدود كبيرة في مثل هذا النوع من الاستراتيجيات.

هـ) **استراتيجية التسويق:** تتعامل استراتيجيات التسويق مع مفردات عديدة ومنها الأسعار والبيع والتوزيع والترويج، وعادة ما تكون مفردات هذه الاستراتيجية تجسيد واقعي واستخدام كفوء للجوانب التسويقية المختلفة لوضع وتنفيذ استراتيجية الأعمال، لذلك فإنها تتأثر بنوع

القرار المعتمد فيما إذا كان خياراً مختصاً بتوسيع السوق، أو البقاء على نفس السوق الحالي في إطار تطوير وتجديد آليات التعامل.

خامساً: الهيكل التنظيمي

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية أو العنصر الثاني من الوظائف الإدارية بعد وظيفة التخطيط، فبعد وضع أهداف المنظمة واستراتيجياتها، لا بد من القيام بتحديد البرامج السليمة لتحقيق تلك الأهداف بأقل تكاليف ومجهود ووقت، وبأقصى كفاءة إنتاجية ممكنة، وبهذا المعنى لا يعتبر التنظيم غاية بل وسيلة لتحقيق هدف معين.

وتزداد أهمية التنظيم بازدياد المشاكل الإدارية وتعقيدها، وضخامة عدد العاملين فيها، وبتنوع أنشطتها (Schermerhorn, 2002). وحيث إن لكل منظمة ظروفها الخاصة، بجانب وجود مبادئ علمية تحدد الأسس السليمة للتنظيم، لذلك فإن عملية التنظيم تعتمد أساساً على كفاءة المنظم وفعاليتيه. فالغرض من التنظيم هو إيجاد إطار هيكلي يحدد كيفية توزيع الأنشطة التي تم تحديدها أثناء التخطيط، وتوزيعها على الأفراد والجماعات في المنظمة (حريم، 2006). ويكتسب التنظيم أهمية خاصة في كل المنظمات على حد سواء لعدة أسباب من أهمها اختلاف البيئة التي تعمل فيها المنظمة؛ مما يجعل مواجهة مثل هذه المتغيرات تحتاج من المنظمة إلى كفاءة تنظيمية عالية (منصور، 2004).

إن المنظور الوظيفي يقوم أساساً على تحليل وتفسير السمات البنائية والعمليات الاجتماعية التي تميز المنظمات، ويُحدد العناصر البنائية التي يجب توفرها في التنظيم كالاتي (لطفی، 2008):

1. وجود أفراد لهم قيم تضامنية مشتركة.

2. وجود مجموعة من الأهداف المحددة الواضحة التي ترسم أبعاد التنظيم ونشاطاته وتبرر وجوده وتحافظ على بقائه وتحديد طريقة تحدد هذه الأهداف من خلال معايير وأدوار واضحة.

3. إتباع تنظيم دقيق لنشاطات الأفراد بطريقة تضمن أفضل تقسيم للعمل يمكن أن يتولى بمقتضاها كل عضو مهام وواجبات محددة يتعين عليه أداؤها إذا ما أراد الاستمرار في عضويته داخل المنظمة.

4. وضع نظام رئاسي يحدد واجبات وحقوق كل عضو داخل المنظمة يرتبط به تسلسل محدد للسلطة يتخذ شكلاً هرمياً.

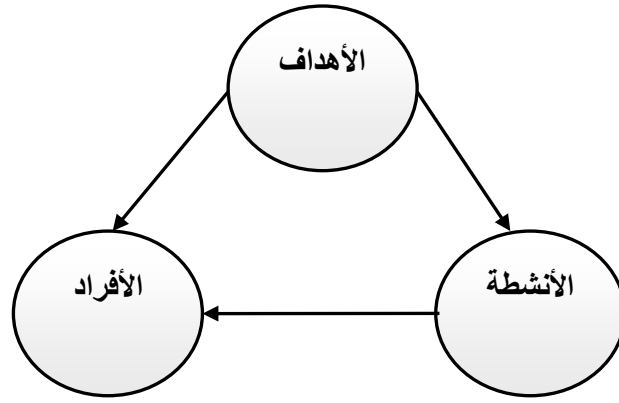
5. وضع نظام للاتصال يحدد القنوات والمسارات التي تنظم العلاقات الرئاسية بين كافة المستويات داخل التنظيم.

6. اتباع نظام عادل في التعيينات والترقيات والأجور والمكافآت.

7. وجود نظام قانوني يضبط سلوك الأفراد.

يرتكز هذا المدخل البنائي الوظيفي على جملة من العناصر التي من شأنها تحقيق الهدف البنائي التنظيمي، والتي تشمل على تاريخ وقيم البعد التكنولوجي والأهداف التنظيمية والبناء التنظيمي للمنظمة (جبارة، 2001).

يتضح مما تقدم أن هناك أسباباً تجعل من الضروري وجود تنظيم داخل منظمات الأعمال، حيث إن الفرد الواحد لا يستطيع أن يقوم بكثير من الأعمال بمفرده، وإن كل نشاط إنتاجي يتكون من ثلاثة مكونات رئيسية هي الموارد البشرية، والموارد المادية، والبيئة التي يحدث فيها النشاط، لذلك تتطلب كل هذه العناصر إطاراً يجمعها بطريقة متكاملة وذلك من خلال التنظيم. والشكل رقم (1-4) يوضح العناصر الرئيسية للتنظيم.



الشكل رقم (5)
عناصر التنظيم

المصدر: (حريم، 2006).

سادساً: العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للبنية الداخلية للمنظمة، وبموجب هذا الهيكل، يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية (الحسيني، 2006: 82).
والمراد من الهيكل التنظيمي، أن يكون قادراً على تنفيذ استراتيجية المنظمة بشكل فعال وكفوء.

لذلك طرحت العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي باعتبارها عامل أساسي وحاسم في نجاح منظمات الأعمال، وفي هذا المجال هناك توجهات عديدة يمكن رؤيتها بمنظور تكامل لهذه العلاقة.

ومن ضمن هذه التوجهات أن الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية ويؤطر في ضوءها، لغرض أن يكون فعالاً في عمليات التنفيذ (Chandler, 2002: 77-80).

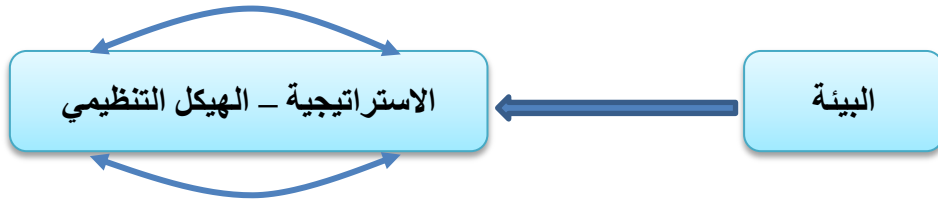
البيئة ← الاستراتيجية ← الهيكل التنظيمي

التوجه الثاني: يعتبر أن الاستراتيجية تولد من رحم الهيكل التنظيمي، وأن هذا الهيكل قادر على فرز العديد من القيود والمحددات على الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، ويمكن توضيح هذه العلاقة بالآتي.

البيئة ← الهيكل التنظيمي ← الاستراتيجية

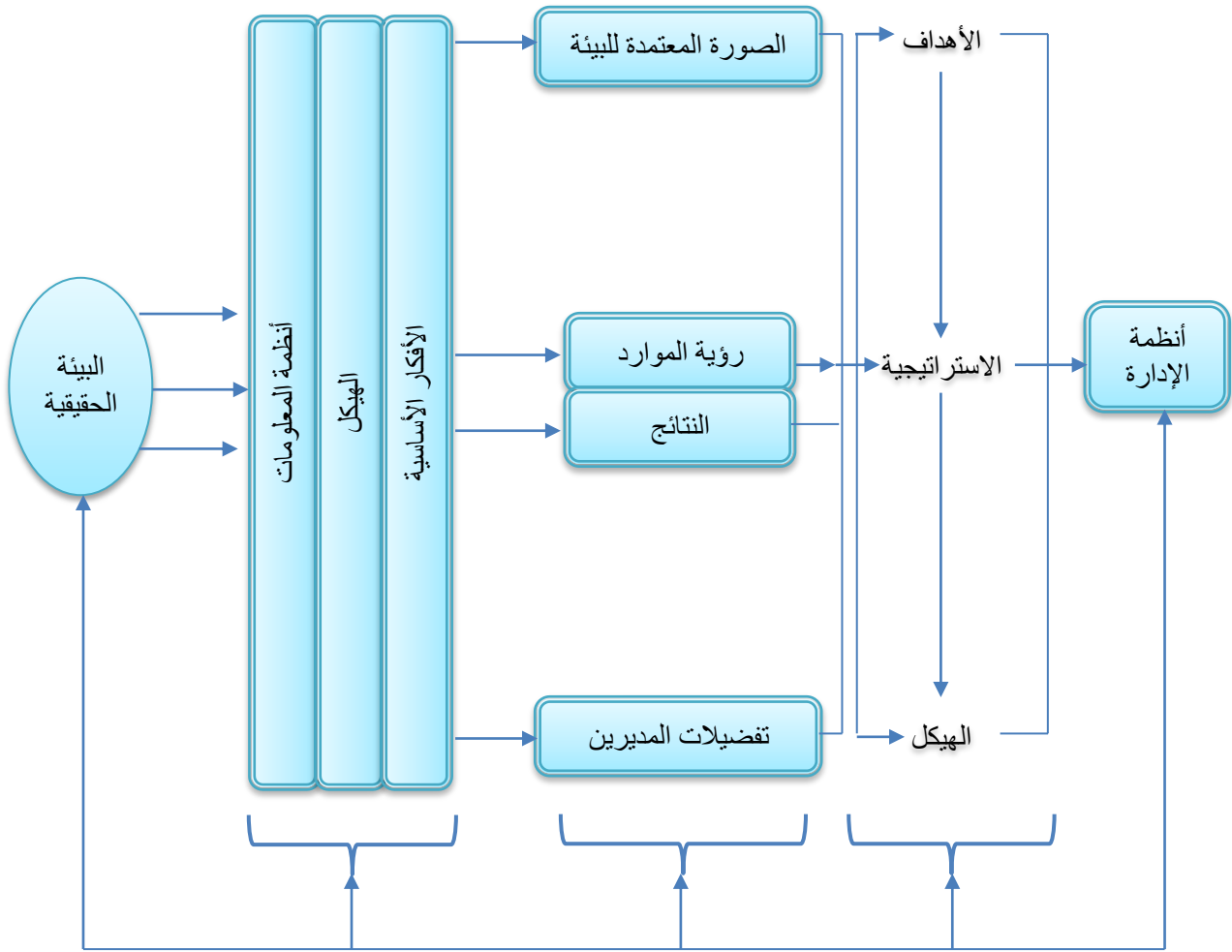
وفي إطار هذا التوجه، يصبح تغيير الهيكل التنظيمي ليس أمراً سهلاً ولا سريعاً في إطار رغبات الإدارة العليا أو متطلبات البيئة الحقيقية (Hall & Salas, 1979).

التوجه الثالث: في إطار هذا التوجه، فإن العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي أكثر تعقيداً، وأن هناك تأثير متبادل لهذين المفهومين يأخذ اعتباراته وفق المؤثرات الداخلية والخارجية العديدة (Chandler, 2002: 146).



المصدر: (Chandler, 2002: 146)

وأن هذه الحالة أكثر واقعية خاصة إذا علمنا أن النظر للبيئة المحيطة بالمنظمة يتأثر بأنظمة المعلومات في المنظمة وهيكلها التنظيمي والأفكار الأساسية، وبالتالي فإن الأبعاد يمكن أن تشكل فلتراً تتأثر فيه خيارات المنظمة كأهداف واستراتيجية وهيكل تنظيمي، كما في الشكل الآتي:



الشكل رقم (6)

ديناميكية العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي

المصدر:

Chandler, A. D., (2002). **Strategy and Structure**, Cambridge, Mass: MIT Press, p. 148.

سابعاً: الثقافة التنظيمية:

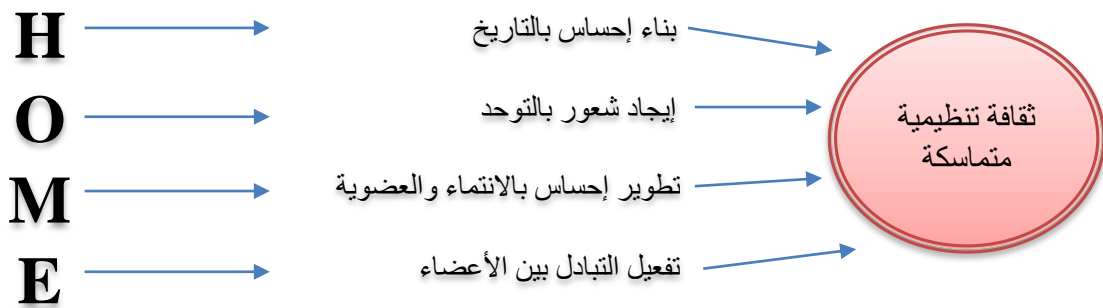
إن الثقافة التنظيمية تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمد المنظمة في

تعاملها مع مختلف الأطراف.

إن الثقافة التنظيمية كمفردة من مكونات البنية الداخلية للمنظمة ذات أهمية كبيرة للخيارات

الاستراتيجية وتنفيذها، ويمكن تلخيص أهمية الثقافة بالآتي (حريم، 2004: 108-112):

- 1- بناء إحساس بالتاريخ (History)، فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
- 2- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness)، فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
- 3- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (Membership)، وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتقرر جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- 4- زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange)، وهذا يتأتى من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد. ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة HOME على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساساً وشعوراً بالتوحد العائلي المترابط، ويمكن تمثيل هذه الفكرة بالشكل (6).



الشكل رقم (7)

أهمية الثقافة التنظيمية

المصدر: حريم، حسين (2004)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات

الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص112.

إن منظمات الأعمال وهي تتابع التطور الحاصل في بيئة عملها الخارجية يفترض أن تكون ثقافتها التنظيمية قد تم الاستثمار بها بشكل يجعل منها عامل قوة في المنافسة الدائرة بين منظمات

الأعمال وفي واقع الحال فإن متابعة مفردات الثقافة التنظيمية يجرى من خلال ملاحظات ومؤشرات واستبيانات توزع على مختلف الأطراف لكي يتم تحديد عناصر القوة والضعف في ثقافتنا التنظيمية وكيفية الاستفادة من القوة فيها ومعالجة جوانب الضعف التي قد تعرف خيارات المنظمة الاستراتيجية وتنفيذها مستقبلاً.

المبحث الخامس

فعالية الأداء

أولاً: مفهوم الأداء

ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء

ثالثاً: الأداء بين الكفاءة والفعالية

رابعاً: الكفاءة المهنية للأداء

خامساً: تقييم الأداء

سادساً: عناصر تقييم الأداء

سابعاً: معايير تقييم الأداء

ثامناً: المهارات والقدرات القيادية والإدارية

تاسعاً: تطوير وتدريب الموارد البشرية

عاشراً: جودة العمليات

فعالية الأداء

أولاً: مفهوم الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، وتداخل العوامل التي تؤثر على الأداء وتنوعها، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف، أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام.

وكون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام، فإنه كمفهوم اقتصر على المورد البشري، دون غيره من الموارد، حيث يرى بعض الكُتّاب والباحثين بأنه يعني "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عملها" (عاشور، 1997: 50).

في حين عرفه آخرون بأنه "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية، والعمليات المرافقة لها، باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقاً للبرنامج المحدد، والأهداف الموضوعية للوحدة الإنتاجية، خلال الفترة الزمنية المدروسة (الحربي، 2003: 38).

ولتبرير هذا المفهوم للأداء يرى (جاد الرب، 2009: 68) أن الإنتاج الإجمالي للمنظمة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل، كرأس المال، العمل، المعرفة، أما الأداء فإنه ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته، ومع طبيعة عمله. ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، عن طريق العاملين فيها، لذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم

يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

وهناك العديد من التعريفات للأداء:

حيث عرفه (حسن، 2001: 202) بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يبه بها الفرد متطلبات الوظيفة.

أما (سلطان، 2003: 368) يرى أن الأداء هو القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنظمة مثل المواد الأولية، والمواد نصف المصنعة إلى مخرجات.

بينما (جميل، 2000) يعرف الأداء بأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة.

فيما (يوسف، 2005: 37) عرف الأداء بأنه المسؤوليات والواجبات والنشاطات والمهام التي يتكوّن منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب، في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفؤ القيام بها.

ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الآتي (عبد الصمد، 2008):

1- غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز، أو محاسبة موظفيها على أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك.

2- عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط، وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.

3- اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين، ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسوف وغير المنتج.

ثالثاً: الأداء بين الكفاءة والفعالية

إن أداء المورد البشري وإن كان يمثل جزءاً لا يتجزأ من أداء المنظمة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه لوحده دون إدراج الموارد الأخرى مادامت المنظمة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها.

أما من منطلق المعالجة الشمولية للمنظمة يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحياناً وأحياناً أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المنظمة (الغولي، 2003).

حيث يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالفعالية القدرة على تدنية مستويات استخدام المورد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة، ولو أن هناك من يرى يعكس المصطلحين - الكفاءة والفعالية - من حيث المدلول (الملكاوي، 2009: 76).

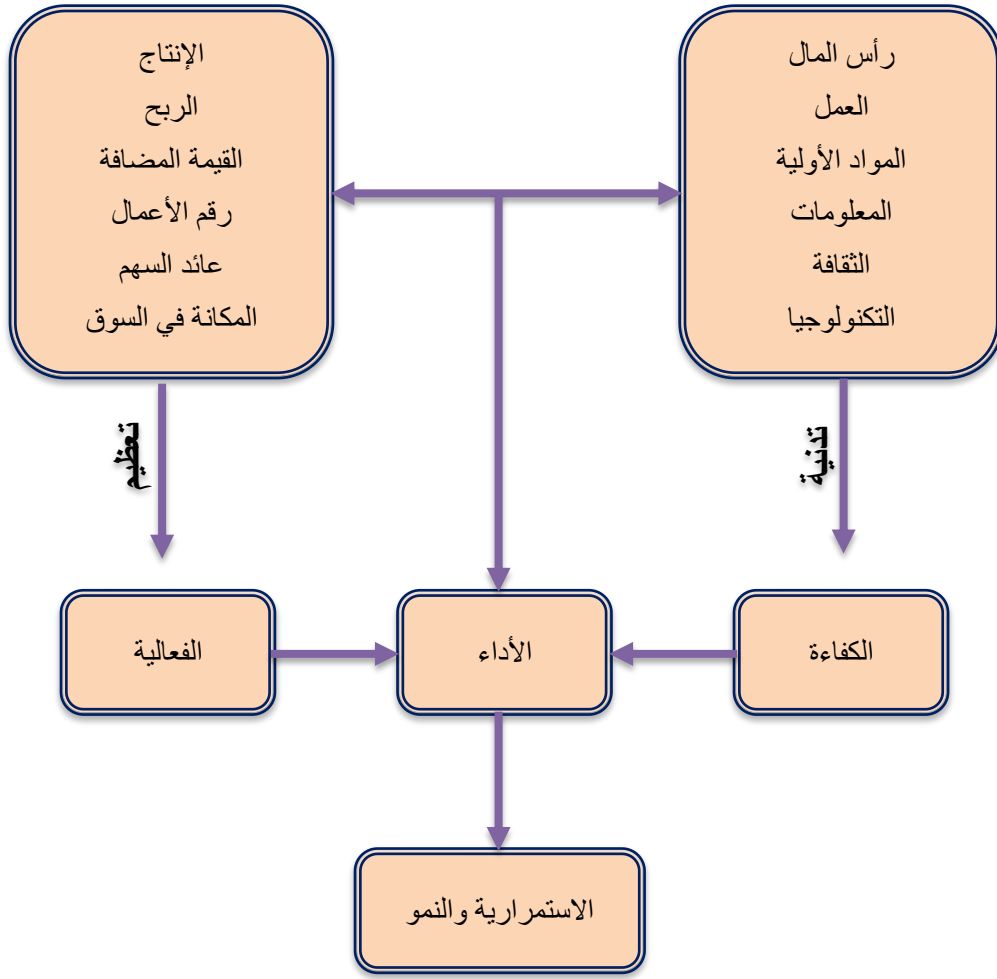
وبالإضافة إلى الاختلاف في تعريف الكفاءة والفعالية يحصر بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه يجعله مرادفاً إما للكفاءة أو الفعالية، فمنهم من يرى أن: "مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل"، وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء على أنه: "علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة". ومنهم من يرى بأنه يمثل: "الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة". وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط، فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها، حيث عرفه بعضهم بأنه: "الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها"، أو "النتائج المتحصل عليها" (يوسف، 2005: 88).

وفي الواقع الكفاءة والفعالية هما وجهات متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقاً من البعدين معاً، حيث عرف بأنه: "العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضاً معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة". ولقد أكد الكثير من الباحثين على هذا المفهوم للأداء فعرف بأنه: "القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، أجل، خيار، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض

لتحريك النظام الاقتصادي"، وكذلك هناك من يرى أن "أداء مركز مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بها هذا المركز الأهداف التي قبلها" (عبد الصمد، 2008).

وبالإضافة إلى وجهات النظر السابقة فإن هناك من المؤلفين من أضفى الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء ببعديه (الكفاءة والفعالية) حيث يرى (السكران، 2004) أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية. ويؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن الأداء في المجال الاستراتيجي لا يمكن فصله عن القدرة التنافسية، وعليه فهو يعبر عن "قدرة المنظمة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطل بفي أن واحد، الكفاءة والفعالية.

وحسب ما سبق فإنه باستثناء المعالجات التي تنتظر إلى الأداء على أنه سلوك بشري فإن البقية تركز حول ربطه بالفعالية والكفاءة سواء في المستوى الاستراتيجي أو في المستوى التشغيلي، حيث أنه لا يمكن الحكم على المنظمة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أنها حققت مستويات جيدة من الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها، كذلك بالنسبة للمنظمة التي تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لديها، إذا كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة، ومنه يمكن القول بأن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والمجهود المبذول - على اختلاف طبيعته مال وقت إلى غير ذلك - يمكن التعبير عنه معايير كمية ونوعية أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الاستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية والشكل التالي يوضح هذا المفهوم (خان، 2015).



الشكل رقم (8)

الأداء من منظور الكفاءة والفعالية

المصدر: خان، أحلام (2015)، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

رابعاً: الكفاءة المهنية للأداء

مما سبق، نستخلص بأن الكفاءة المهنية عبارة عن الإمكانيات التي تتوفر لدى الفرد العامل، ويتفوق فيها، بحيث تؤهله لشغل منصب العمل والاستراتيجية. ويمكن قياس الكفاءة المهنية من خلال ثلاثة مفاهيم هي:

أ- القدرة: وهي الإمكانيات الحالية للفرد.

ب- المهارات: وتعني استخدام مختلف القدرات في الواقع العملي والتطبيقي.

ج- الاستعدادات: وهي الإمكانيات الكامنة حالياً، والتي يمكن إطلاقها بتوفير الظروف

المناسبة (مسرعي، 2016).

خامساً: تقييم الأداء

عبارة عن عملية مهمة، تقوم بها وتنفذها الإدارات في مختلف أشكال المؤسسات، وتحرص على أن تشمل كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة، ويعتمد النجاح في تقييم الأداء، في تحقيق الأهداف الخاصة به عند تنفيذها بطريقة دقيقة ونظامية، عن طريق تفعيل دور مشاركة كافة الأطراف المرتبطة بهذه العملية.

وتعد مواكبة عملية تقييم الأداء من أهم الوسائل التي تساعد على تأقلمها مع الظروف المحيطة بها، مما يؤدي إلى تغير أساليب العمل ومحتواه، والمهارات والخصائص الخاصة بالموظفين، كما يساهم اعتماد تطبيق هذه العملية في المؤسسة على بناء الثقة بين الموظفين ومنظماتهم (البغدادى والعبادي، 2010).

وعليه فإن تقييم الأداء هو قياس لكفاءة الأفراد ومدى مساهمتهم في إنجاز المهام، لذا ينظر إليه على أنه عملية تقدير جهود الأفراد بطريقة عادلة، تجرى لمكافأتهم بقدر عملهم، استناداً إلى معايير ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل (جاد الرب، 2009: 50).

سادساً: عناصر تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء نظاماً يحتوي على مجموعة من العناصر التي يساهم في تفسيره، وتظهر هذه العناصر وفقاً لخطوات عديدة وهي (جاد الرب، 2009: 82):

1- تحديد الهدف:

وهو الغرض الذي تهتم الإدارة بتطبيقه، عن طريق تقييم الأداء الذي تسجل جميع البيانات المناسبة لهذه العملية من أجل تحقيق أهداف عديدة. اختيار المسؤول عن عملية تقييم الأداء. ويشمل هذا تنفيذ التقييم من خلال أحد العناصر المكونة لبيئة العمل، وهي المدير أو الموظفين أو زملاء العمل، أي تقييم العاملين لبعضهم البعض، أو الاعتماد على لجنة تقييم الأداء.

2- تحديد الوقت الخاص بتقييم الأداء:

ويقصد به اختيار الوقت الذي ستنفذ فيه عملية تقييم الأداء، وغالباً ما تقوم أغلب المؤسسات في تنفيذها في نهاية السنة.

سابعاً: معايير تقييم الأداء

يعتمد تنفيذ تقييم الأداء على العديد من المعايير التي تساعد المنظمات على اختيار طريقة التقييم المناسبة لها، وفيما يلي أهم هذه المعايير (المرسي، 2003: 112):

1- المعايير الشخصية:

وفيها يتم التركيز على قدرات الموظفين في تحقيق الذات، وتطور شخصياتهم اعتماداً على المواقف العديدة التي قد تواجههم أثناء العمل، حيث أن الشخصية تعتبر عنصراً رئيسياً من عناصر نجاح الأداء في العمل.

2- المعايير الخاصة بالنتائج:

وهي الخلاصة النهائية والمرتبطة مع الأداء، وتعد الهدف الرئيسي للتقييم، وتتميز بسهولة قياسها، لن الأرقام الخاصة بها واضحة ومحددة مثل وحدات الإنتاج، وقيمة الدخل كما وتعتمد تقييم معايير النتائج على استخدام العوامل الآتية:

(أ) الكمية: ويقصد بها حجم المهام المنجزة مع المهام المتوقعة.

(ب) التكلفة: وهي تحديد تكاليف الوصول إلى النتائج مقارنة مع التكاليف المتوقعة.

(ج) الجودة: نوعية المهام المنجزة مقارنة مع المهام المتوقعة.

(د) الوقت: وهو تحديد إنجاز المهام بالمدة الزمنية المخصصة لها.

3- معايير السلوك:

ويصد بذلك منح السلوك في العمل تقيماً خاصة به لا تقل عن غيرها من المعايير الأخرى إلا أنه ليس من السهل قياس معايير السلوك بموضوعية ومن ضمن معايير السلوك الاتصال، التخطيط والتنظيم.

ثامناً: المهارات والقدرات القيادية والإدارية

يشير مصطلح تنمية القيادة إلى النشاط الذي يُعزّز من نوعية المهارات القيادية التي يمتلكها الفرد، فأصبحت المهارات من أهم الموضوعات، إن لم يكن أهمها على الإطلاق في مجال العمل في المؤسسات العالمية والشركات القارية ذات الإمكانيات والقدرات المالية والبشرية المميزة، فالمهارات هي القدرة على القيادة بشيء جيد، في حين أن المعرفة تُشير إلى الطريقة التي ندرك بها المعلومات ونفهمها ونتذكرها، فإن المهارات تشير إلى الطريقة التي تختار بها المعرفة في مختلف الظروف وتستخدمها وتطبقها، في مواجهة تحديات متنوعة وخاصة تلك التحديات التي تواجه فعالية الأداء في القطاع

الخاص، مما لها من بُعد استراتيجي يختلف من حيث الشكل والمضمون، فهذا البُعد لا بد أن يكون أعمق وأشمل من مجرد إحلال أو توظيف للعمالة المواطنة إلى بُعد يركز على أهمية المواطن القطري، والمساهمة الفعّالة التي يمكن أن يقوم بها ذلك المواطن للوصول للأداء الأفضل تُقدّر وتُعترف بأهميته كعنصر بشري وطني ودوره في نجاح واستمرار أي مؤسسة حكومية أو منشأة خاصة، مما يشكل قناعة والتزام الإدارة العليا، بأن تنمية المهارات والقدرات القيادية للكوادر الوطنية ستخلق عنصر بشري مواطن كمورد استثماري على المدى الطويل قادر على تحقيق الأداء المأمول في المؤسسات الوطنية بما يتلاءم مع رؤية قطر المستقبلية 2030م.

تاسعاً: تطوير وتدريب الموارد البشرية:

يشكل التدريب وكذلك تنمية العاملين وسيلة فعالة بإمكان المنظمة استخدامها من أجل تجديد حيويتها باستمرار وجعلها أكثر قدرة على مواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية لأنها تثق في القدرات العلمية والسلوكية للعاملين لديها. إن تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المنظمات وتسابقها لتقديم الجديد والأفضل في السلع والخدمات لتحقيق رضاء المستهلك وتوسيع حصتها السوقية، أدى إلى تزايد اهتمام وتأكيد الإدارة على الدور الاستراتيجي الذي يلعبه التدريب والتنمية في جعل الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى، لتمكينها من الابتكار والإبداع وتقديم الجديد والأجود من المنتجات وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. وتواجه إدارة المنظمة اليوم العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير مواردها البشرية التي يستلزم اتخاذ قرارات وضاحة بشأنها (جودة، والزعبي، والمنصور، 2004: 76).

ومن أجل أن يكون لنظام التدريب والتطوير فاعلية جيدة لا بد من تكامله مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، وتتفق المنظمات الفعّالة أمواًلاً طائلة على تدريب العاملين

وتحسين قدراتهم وكفاءتهم الإنتاجية لأنها تدرك أن استمرارية تحقيق النجاح مرهون بمدى قدرتهم على أداء أعمالهم من جهة وعلى مدى رغبتهم في أداء تلك الأعمال من جهة أخرى (رضا، 2003).

أهمية التدريب

وتتضح أهمية التدريب في المنظمات من عدة زوايا أهمها (العزاوي، 2009):

إن تدريب العاملين هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وحيث أن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفي.

فوائد التدريب

سواء كان التدريب على استخدام مكائن جديدة أو على الأساليب القيادية والإشراف، أو من أجل زيادة قدرات رجال التسويق على مهارات التفاوض وعقد صفقات الشراء والبيع، وسواء كان التدريب للمدير أو الموظف، للمحاسب أو للمهندس، داخل المنظمة أو خارجها، فلا بد أن يقترن بفوائد واضحة ومحددة بالنسبة لجميع العاملين وسنحاول هنا حصر نوعين من الفوائد على مستوى الفرد والمنظمة (ويلز، 2005: 128):

أولاً: فوائد التدريب للمنظمة

يساهم التدريب مساهمة فاعلة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال تحقيق الفوائد

التالية (عقيلي، 2009: 112):

1- تحسين ربحية المنظمة.

2- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.

- 3- يساعد العاملين على فهم كيفية العمل في ف رق من أجل تحسين جودة السلع والخدمات.
- 4- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية.
- 5- تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.
- 6- تقليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.
- 7- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة.
- 8- تخفيض الحوادث وإصابات العمل.
- 9- تنمية الإحساس بالمسؤولية نحو المنظمة والحفاظ على مكانتها.
- 10- مساعدة العاملين للاقتناع بعمليات التغيير.

ثانياً: فوائد التدريب للأفراد

كما يحقق التدريب فوائد عديدة للأفراد الراغبين فيه، منها:

- 1- مساعدة الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابلياتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- 2- مساعدة العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعترا ب والصراع داخل المنظمة وبالتالي تحسين معنوياتهم.
- 3- يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- 4- يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
- 5- يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
- 6- تنمية الاستعداد لتقبل مهام ومسؤوليات جديدة.
- 7- يعمق الإحساس بالرضاء الوظيفي والإنجاز.

8- يقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في

خدمة المنظمة والإخلاص لها.

عاشراً: جودة العمليات:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والإدارية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين، والذي يهتمون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المؤسسات، وقد لعبت الإدارة اليابانية دوراً حاسماً في هذا المضمار، من خلال استحوادها على تقديم سلعاً ذات جودة عالية، مع تخفيض التكاليف، وتعد الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في منظمات الأعمال، والتي تستهدف تطبيق الجودة لجني الثمار الكثيرة التي ترتبط بها من تحسين وتطوير الخدمات، فمنظمات الأعمال عليها أن تراقب الجودة، وأن تضع معايير الخدمات المقدمة، وكذلك فهي يقع على عاتقها إعداد المواصفات لكافة المنتجات والخدمات التي تقدمها كافة منظمات الأعمال، فمهمتها الأساسية تتمثل في تكوين نظام قياس للأداء، يسعى إلى خدمات جمهور المتعاملين، والتحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة (توفيق، 2003: 109).

المبحث السادس

الدراسات السابقة ذات الصلة

أولاً: الدراسات العربية

ثانياً: الدراسات الأجنبية

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية

الدراسات السابقة ذات الصلة

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (المؤيد، 2018) بعنوان: مهارات التفكير الاستراتيجي للقيادات في المؤسسات التربوية في اليمن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مهارات التفكير الاستراتيجي (البصيرة، الحدس والإبداع والرؤية المستقبلية) من خلال التحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية وتطبيقها وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولم تتطرق الباحثة إلى مجتمع وعينة الدراسة والطرق التي استخدمتها في جمع البيانات واكتفت فقط بالأدب النظري والدراسات السابقة.

وخلصت إلى العديد من النتائج أهمها:

أن الرؤية المستقبلية للمسؤولين في المؤسسات التربوية استخدمت الحدس والإبداع مما نتج عنه تطوير وتحسين عمل المؤسسات التربوية.

ومن أهم التوصيات:- العمل على استخدام تخطيط السيناريوهات اعتماداً على التحليل الاستراتيجي في القيادات في المنظمات المبحوثة.

دراسة (بن عباس، 2017) بعنوان: دور الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - جموره، بسكرة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الاستراتيجية في تحسين أداء مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ومدى اعتماد هذه المؤسسة على الإدارة الاستراتيجية رغبة منها في تحسين أدائها.

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة فيما يخص الجانب التطبيقي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:- تلعب الإدارة الاستراتيجية دوراً هاماً في قدرة

المؤسسة الاقتصادية على امتلاك ميزة تنافسية.

وخلصت إلى توصيات منها: - على المؤسسة الاقتصادية القيام بإجراء التغييرات والتعديلات على خططها واستراتيجياتها بالتركيز على التفكير الاستراتيجي.

دراسة (جعفر، 2017) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة، والتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده (الإدارة بالأهداف) بالإضافة إلى عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال، والتعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، وذلك بهدف التقليل من المخاطر والأزمات التي تواجه المؤسسات العامة في الضفة العربية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، وزعت على جميع مجتمع الدراسة من موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (800) موظفاً وموظفة تم اتخاذ عينة مسحية (580 من الذكور و 220 من الإناث). وأظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات. كما أن قلة إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات. وأوصت الدراسة بعد توصيات كان أبرزها: وجوب إطلاع الموظفين وإشراكهم في وضع الخطة الاستراتيجية، وأخذ آرائهم فيها، ويجب على المؤسسات العامة تبني التخطيط الاستراتيجي كوسيلة وليس غاية، حيث أنه يزيد من وضوح رؤيا العاملين في إدارة الأزمات.

دراسة الصالح وآخرون (2017) بعنوان: تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والجامعي في منطقة الجوف / السعودية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج القياسي، ويتكون مجتمع الدراسة من مستفيدي ومقدمي الخدمات التعليمية في التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف، وقد تم الاعتماد على منهجية العينة الاحتمالية باتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة وبلغ حجم العينة (342) مستفيدا وزعت جغرافياً على مدن منطقة الجوف، وبلغ عينة المستجيبين من مقدمي خدمات التعليم العام (162) و(92) من مقدمي خدمات التعليم الجامعي. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها يوجد قصور بمدارس منطقة الجوف فيما يتعلق باكتشاف مواهب الطلاب والاهتمام الشخصي بهم.

وخلصت إلى توصيات منها: توجيه إدارات المدارس في منطقة الجوف لبذل المزيد من الاهتمام بالطلاب من قبل الأساتذة والإداريين.

دراسة الديراوي (2017): بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة في قطاع غزة).

هدفت الدراسة لتحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، ومدى حاجة هذه المنظمات إلى إحداث حالة من الريادية باعتبارها متغير وسيط ودورها في تميز أداء المنظمات المبحوثة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق العينة العشوائية، وتم توزيع (250) استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها وجود أثر ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات المبحوثة وتم تعزيز هذا الأثر بوجود الريادية في أعمال تلك المنظمات.

وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها: يجب الاستعانة بالخبراء المتخصصين عند وضع الخطط الاستراتيجية لهذه المنظمات.

دراسة الجنابي (2016) بعنوان: أثر تنفيذ الاستراتيجية في الأداء المنظمة، دراسة حالة في المستشفيات الأردنية الخاصة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تنفيذ الاستراتيجية بأبعادها في الأداء التنظيمي للمستشفيات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة وزعت على عينة مفرداتها (76)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها: يوجد اثر ذات دلالة إحصائية لبعء الهيكل التنظيم (أحد أبعاد الاستراتيجية الثلاث) في الأداء التنظيمي للمستشفيات المبحوثة.

وخلصت الدراسة إلى توصيات منها: وضع نظم رقابية تكون قادرة على تقييم تنفيذ الاستراتيجية في المستشفيات المبحوثة.

دراسة هلال (2016) بعنوان: تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات، حالة دراسة التعليم العالي نموذجاً في سوريا.

هدفت هذه الدراسة على تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في وزارة التعليم العالي بسوريا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة وزعت على (100) مفرد عشوائياً يمثلون الوظائف القيادية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً جوهرياً ومؤثراً في أداء الإدارة العليا بوزارة التعليم العالي بسوريا.

وخلصت إلى توصيات أهمها: ضرورة العمل على تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في التأثير على أداء وزارة التعليم العالي.

دراسة (لبد، 2016) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية - غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحديد مستويات تنمية الموارد البشرية العاملة بوزارة الصحة الفلسطينية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع (300) استبانة استخدم فيها (274) استبانة.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:-

عدم تعميم الخطط الاستراتيجية في الوزارة على المعنيين مما نتج عنه عدم رضا المبحوثين.
ومن أهم التوصيات:- تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في وزارة الصحة من خلال إشراك العديد من الموظفين في إعداد الخطط والبرامج وعدم اقتصار ذلك على اللجان المختصة.

دراسة الزين (2016) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي.

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء مستشفى الجامعة الأردنية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم وتوزيع استبانة على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (200) استبانة ثم استرجاع (194) استبانة صالحة لغايات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود أثر ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد ومكونات التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي) على مستويات أداء المستشفيات الحكومية.

وخلصت إلى توصيات منها: ضرورة ربط مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل

المستشفيات العامة بعضها البعض بغرض تحقيق البناء التراكمي بصورة شمولية.

دراسة (بطاهر ومخفي، 2016) بعنوان: أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية لمؤسسات جزائرية (مؤسسة ميناء مستغانم، مؤسسة تكرير السكر، مؤسسة الاتصالات موبليس).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحليل الاستراتيجي (البيئة الداخلية والبيئة الخارجية) ودوره في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية المبحوثة، وقد تضمن البحث دراسة قياسية وتكوّن مجتمع الدراسة من ثلاث مؤسسات جزائرية وقد حددت عينة الدراسة بتوزيع (70) استبانة عليهم. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن تطبيق التحليل الاستراتيجي الداخلي قليل ومحدود داخل المؤسسات المبحوثة أما بالنسبة للأداء التنظيمي فهو جيد وفي تحسن مستمر.

دراسة (جغوبي، 2016) بعنوان: دور التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحسين أداء المنظمة: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، بسكرة.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور التحليل الاستراتيجي البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف بالمؤسسة) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة المبحوثة) استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع الاستبانة على مفردات عينة الدراسة والتي بلغت (12) مفردة (10) منهم ذكور و (2) إناث، وقد تم اختيار هذه العينة كونها الشريحة الوحيدة التي لديها المعرفة المطلوبة بموضوع الدراسة وقادرة على تقديم المعلومات التي تحقق هذه أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: يعتبر تحليل (SWOT) ركيزة مهمة من ركائز التحليل الاستراتيجي ويسهم في تحديد نقاط القوة المتاحة للمؤسسة المبحوثة. وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها تبني مؤسسة مطاحن الزيبان تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات في ممارسة أعمالها.

دراسة (القيسي، 2015) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي اعتماداً على الاستبانة وعددها (167) وزعت على مفردات العينة وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:- نظراً لعدم توفر الموارد المالية فإن الوزارة من خلال القيادة والإدارة العليا غير قادرة على تطوير السياسات والإجراءات الإدارية فيها.

وتوصي الدراسة: العمل على تعزيز الموارد المالية اللازمة لوزارة الصحة الفلسطينية.

دراسة (تبيدي، 2010) بعنوان: أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية).

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفاعلية أداء قطاع الاتصالات في السودان، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة ووزعت (97) استبانة على مفردات العينة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:- أن معظم المسؤولين في الإدارة العليا من المهندسين وغير مختصين في الإدارة مما نتج عن ذلك ضعف القدرات والكفاءات الإدارية.

أهم التوصيات: متطلب مراجعة قوانين ولوائح الاتصالات من جهات الاختصاص لإزالة المعوقات التي تؤثر على أداء هذا القطاع.

دراسة (البلداوي والمشهداني، 2009) بعنوان: أثر التحليل الاستراتيجي لبيئة القرارات الرأسمالية في الحد من الأزمات المالية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية لتحديد قوة واقتدار المنظمة وضعفها وتقييم البيئة الخارجية من حيث الفرص والتهديدات) لبيئة القرارات الرأسمالية في الشركة عينة البحث. وأهم الجوانب المتعلقة بها كالوحدات الإدارية والمشاركة في عملية اتخاذ القرار الاستثماري، والنظم المستخدمة في اتخاذ القرار. استخدام الباحثان البيانات والأرقام الخاصة بالطاقة الإنتاجية للمشروع وكلفة المواد الأولية، والأجور والرواتب، وكلفة الموجودات الثابتة للمشروع، وكذلك التدفقات النقدية السنوية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها: لم تأخذ الشركة بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود خاصة وأن المشروع يستمر لفترة تصل إلى عشرة سنوات. وخلصت الدراسة إلى وضع توصيات عديدة منها: قيام الشركة بإدخال عامل المخاطر وعدم التأكد عند اتخاذ القرارات الاستثمارية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Clay, Justin & Donald, 2016) بعنوان:

Linking the Formal Strategic Planning Process, Planning Flexibility and Innovativeness to Firm Performance.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الصلة بين عملية التخطيط الاستراتيجي الرسمية ومرونة التخطيط الاستراتيجي والقدرة على الابتكار، من خلال تصميم استبانة وزعت على (448) شركة من الشركات متعددة الصناعة. وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن عملية التخطيط الاستراتيجي ترتبط بشكل إيجابي مع أداء الشركات.

وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها: ضرورة اعتماد مبدأ مرونة التخطيط الاستراتيجي

وتجهيز الخطط البديلة لها.

دراسة (Yasir, Barham & Elbanna, 2015) بعنوان:

Role of the Strategic Planning on the Relationship Between Slack Resources and organizational Performance.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الوساطة والعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع (250) استبانة تم استرداد (102) استبانة كانت صالحة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها: بالرغم من ندرة الموارد إلا أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل واضح على الأداء التنظيمي. وقد خلصت الدراسة إلى توصيات عديدة أهمها: التركيز على تطوير أداء القوى العاملة ودراسة البيئة الداخلية والخارجية بشكل أكثر عمقاً نتيجة زيادة التغييرات.

دراسة (Salkic, 2014) بعنوان:

Impact of Strategic Planning of Public organization in Bosnia and Herzegovina.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المؤسسات العامة في البوسنة والهرسك، تم استخدام المنهج الوصفي من خلال استبانات وزعت على مدراء المؤسسات العامة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة يعمل على زيادة كفاءة وفاعلية إدارة الموارد التنظيمية. وخلصت إلى توصيات منها: التركيز على البرامج التدريبية للمسؤولين في هذه المؤسسات حول كيفية وضع وتصميم التخطيط الاستراتيجي المناسب.

دراسة (Omondi & Mungatu, 2013) بعنوان:

Factors Affecting Strategy Implementation for Attainment of Millennium Development Goal by International Productive Health non-governmental Organizations in Kenya.

هدفت الدراسة إلى التعرف على محددات تنفيذ الاستراتيجية للمنظمات الصحية غير الحكومية في كينيا، وذلك من خلال الكشف عن العلاقة بين سياسة المنظمة والقدرات الإدارية، وتخصيص الموارد فيها، وبين تنفيذ الاستراتيجية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالطريقتين الكمية والنوعية، وتمثلت عينة الدراسة من (40) موظفاً في عشرة من المنظمات الدولية وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن سياسة المنظمة، والقدرات الإدارية تلعب دوراً هاماً في نجاح تنفيذ استراتيجية المنظمة.

دراسة (Jiang & Carpenter, 2013) بعنوان:

A Case Study of Issues of: Strategy Implementation in International of Higher Education.

هدفت الدراسة إلى تحديد القضايا الرئيسية المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية التي تواجه التعليم العالي في الجامعات البريطانية، استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة وقامت بجمع البيانات عن طريق (20) مقابلة أجريت مع المديرين في مختلف الأقسام التي لها علاقة بتنفيذ الاستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن من أهم القضايا التي تواجه الجامعات البريطانية المبحوثة في تنفيذ استراتيجيتها تتعلق بتخصيص الموارد.

دراسة (Sorooshian, Norzima, Yozisef & Rosnah, 2010) بعنوان:

Effect Analysis on Strategy Implementation Drivers.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تنفيذ الاستراتيجية والأداء المنظمي للشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في القطاع الصناعي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع عينة تألفت من (660) من موظفي الشركات في القطاع الصناعي،

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن لعوامل تنفيذ الاستراتيجية بأبعادها القيادة، الهيكل التنظيمي وإدارة الموارد البشرية دوراً إيجابياً في تحسين الأداء المنظمي.

وخلصت إلى توصيات أهمها: التركيز والاعتماد على الهياكل التنظيمية المرنة بدلاً من الهياكل الوظيفية.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة من حيث الهدف القائم على أثر الإدارة الاستراتيجية وفعالية الأداء، وبالتالي في طبيعة المتغيرات التي تناولتها. ومن جهة أخرى، تختلف الدراسة الحالية عن سابقتها من حيث القطاع المستهدف (مجتمع الدراسة)، كونها أجريت في دولة قطر مقارنة بالدراسات السابقة التي أجريت في بيئات غير قطر، وغير خليجية.

وفيما يلي ما يميز الدراسة الحالية:-

- 1- تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات أو تنمية الموارد البشرية أو الأداء المؤسسي في حين تختص هذه الدراسة بتحديد أثر الإدارة الاستراتيجية على فعالية الأداء.
- 2- غالبية الدراسات السابقة أجريت في قطاعات مختلفة حيث ركزت على منظمات صناعية أو تجارية وأحياناً على مؤسسات التعليم، أما هذه الدراسة فتناولت ولأول مرة قنوات البث الفضائي.
- 3- الدراسة الحالية - على حد علم الباحث - هي الدراسة الأولى التي تبحث في أثر الإدارة الاستراتيجية على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية في دولة قطر.
- 4- أجريت الدراسات السابقة في بيئات غير خليجية أما هذه الدراسة فتختص بالبيئة القطرية الخليجية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

المقدمة

أولاً: منهجية الدراسة

ثانياً مصادر البيانات

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

رابعاً: خصائص عينة الدراسة

خامساً: أدوات جمع المعلومات والبيانات

سادساً: خطوات بناء الاستبانة

سابعاً: صدق أداة الدراسة وثباتها

ثامناً: الأساليب والمعالجات / الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً أساسياً يتم من خلاله تحديد المنهج المتبع، ومجتمع وعينة الدراسة ووحدة المعاينة والتحليل، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة للحصول على البيانات والمعلومات، وطرق إعداد وكيفية بناء وتطوير هذه الأدوات والطرق التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة، انتهاءً بتحديد الأساليب والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

أولاً: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة والقيام بوصف هذه الظاهرة وصفاً دقيقاً، وتحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها كما وكيفاً والربط والتحليل والتفسير وصولاً إلى الاستنتاجات ليبنى عليها النتائج والتوصيات.

ثانياً: مصادر البيانات

1- المصادر الأولية:-

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة وتم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض والتي تم فيها صياغة الفقرات الخاصة بكل محاور وأبعاد وعناصر متغيرات الدراسة الإدارية الاستراتيجية (التحليل الاستراتيجي "البيئة الداخلية والبيئة

الخارجية"، الخيار الاستراتيجي "الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي" وتأثيرها على فعالية الأداء الوظيفي في قناة الريان الفضائية - قطر) مستعيناً بذلك ببعض الدراسات السابقة ذات الصلة.

2- المصادر الثانوية:

اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري إلى هذه المصادر والتي تتمثل في الكتب، المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقابلات ورسائل الماجستير أو الدكتوراه والأبحاث المنشورة والمواقع الإلكترونية وشبكة الأنترنت.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، والذين يمثلون موضوع مشكلة الدراسة وأهدافها، وأن المجتمع المستهدف في هذه الدراسة يتكوّن من جميع العاملين في قناة الريان الفضائية - قطر والبالغ عددهم (600) موظف.

عينة الدراسة :-

قام الباحث باختيار عينة قصدية عمدية تتكون من مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والمشرفين في الإدارتين العليا والوسطى والبالغ عددهم (100) مفردة، وقام الباحث بتوزيع (100) استبانة على وحدة المعاينة والتحليل، وتم استرداد (88) استبانة، ويعد فحص الاستبانات تم استبعاد (7) استبانات غير صالحة للدراسة وعليه تصبح الاستبانات الصالحة للتحليل والدراسة (81) استبانة أي بمعدل (81%) وعليه تصبح مقدار عينة الدراسة (81) مفردة.

رابعاً: خصائص عينة الدراسة

تم اختيار مجموعة من الخصائص الديموغرافية التي تتعلق بالأمر الشخصية من أجل بيان بعض الحقائق المتعلقة بعينة الدراسة، وتُبيّن النتائج المشار إليها في الجداول الآتية خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرات العملية، المستوى الوظيفي).

أولاً: الجنس:

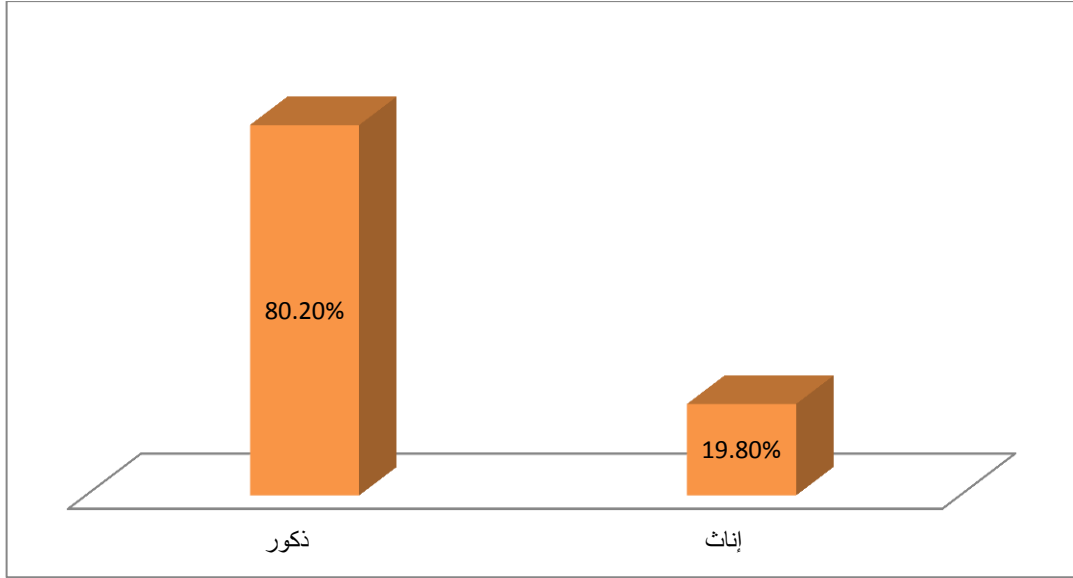
الجدول الآتي يبين التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس.

الجدول رقم (2)

التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
80.2 %	65	ذكور
19.8 %	16	إناث
100.0 %	81	المجموع

تظهر بيانات الجدول رقم (2) أن نسبة الذكور هي النسبة الأعلى في عينة هذه الدراسة إذ بلغ مجموع الذكور (65) شكلوا ما نسبته (80.2%) من عينة الدراسة، وبالنسبة للإناث فقد بلغ عددهن (16) وبنسبة مئوية (19.8%) من عينة الدراسة، ويمكن ترجيح سبب تفوق نسبة الذكور على الإناث، بأنّ للذكور فرصاً وحظوظاً أوفر للدراسة وللدخول بسوق العمل، كما يمتازوا بمقدرتهم على تحمل ضغوط العمل بكفاءة واقتدار مقارنة مع الإناث؛ والشكل رقم (8) يبين ذلك.



الشكل رقم (9)

التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)

ثانياً: العُمر

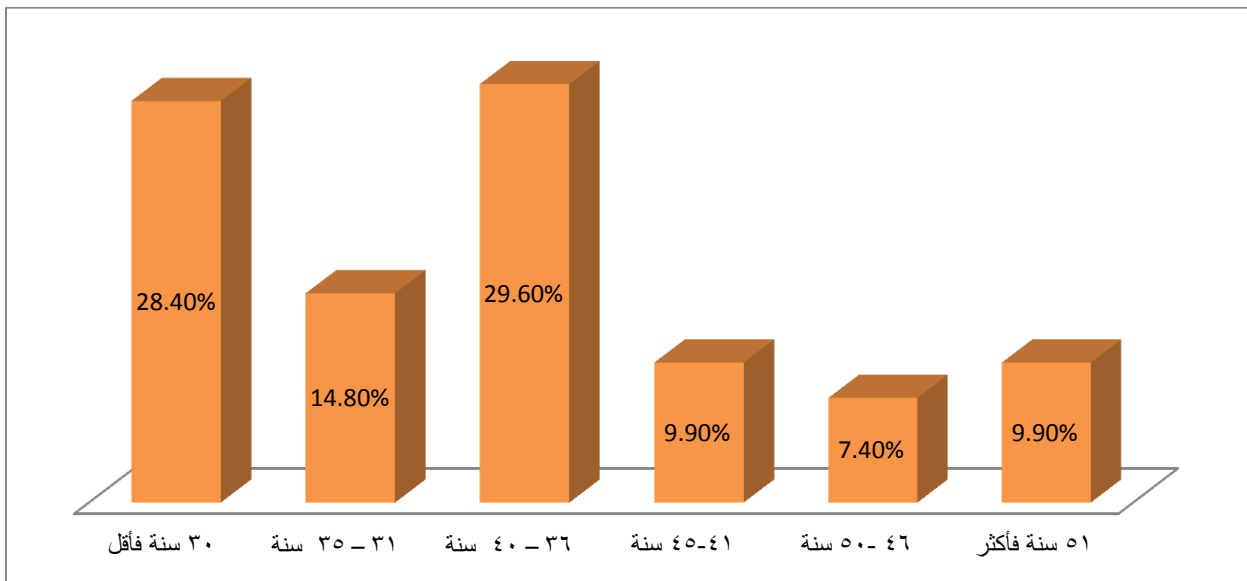
الجدول الآتي يبين التكرارات وكذلك النسب المئوية لمتغير العُمر.

الجدول رقم (3)

التكرارات والنسب المئوية لمتغير العُمر

النسبة المئوية	التكرار	العُمر
% 28.4	23	30 سنة فأقل
% 14.8	12	35 - 31 سنة
% 29.6	24	40 - 36 سنة
% 9.9	8	45-41 سنة
% 7.4	6	50- 46 سنة
% 9.9	8	51 سنة فأكثر
%100.0	81	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (3) بأن نسبة ذوي الأعمار (من 36 سنة إلى 40 سنة)، هي الأعلى إذ بلغت النسبة (29.6%)، ومن ثم ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) بنسبة بلغت (28.4%)، يليها ذوي الأعمار (31-35 سنة)، بنسبة بلغت (14.8%)، ومن ثم ذوي الأعمار (41- إلى 45 سنة) بنسبة بلغت (9.9%)؛ وكذلك الأمر بالنسبة لذوي الأعمار (51 سنة فأكثر) بلغت النسبة (9.9%)، ، وأدنى نسبة هي لذوي الأعمار (46-50 سنة)، ويلاحظ الباحث من هذا بأن الأغلبية هم من فئة الشباب، إذ تتميز هذه الفئة العمرية بالعطاء والمثابرة، والقدرة على القيام بالأعمال المرتبطة بتحليل الاستراتيجيات بدقة وفاعلية، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب بطبيعة الحال على الأداء الوظيفي؛ هذا ويبين الشكل رقم (9) يبين ذلك.



الشكل رقم (10)

التكرارات والنسب المئوية لمتغير العمر وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)

ثالثاً: المؤهل العلمي:

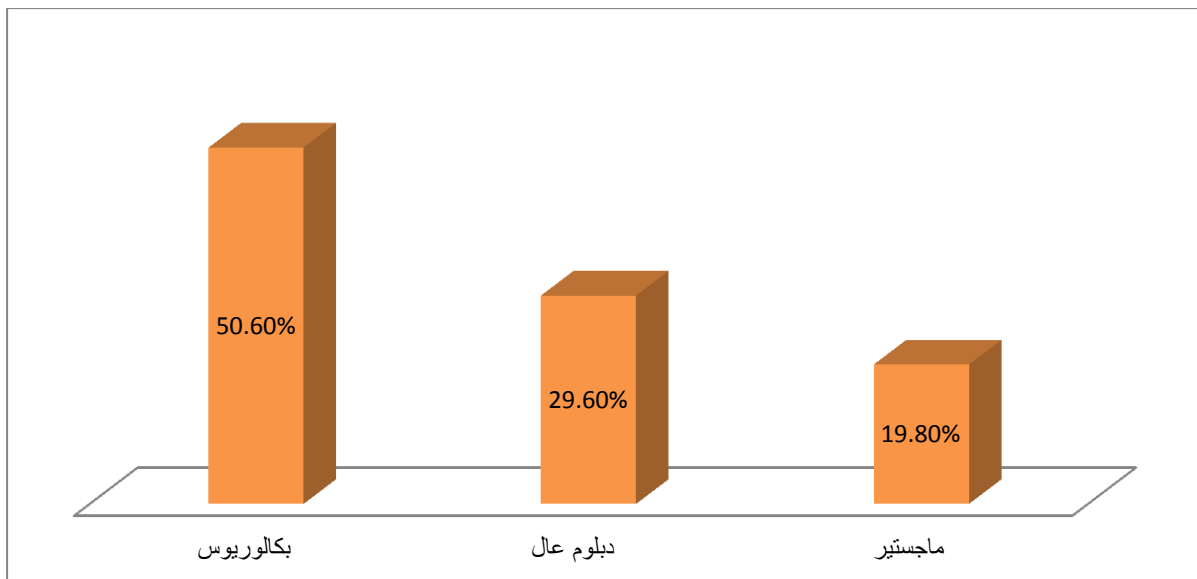
الجدول الآتي يبين التكرارات وكذلك النسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (4)

التكرارات والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
%50.6	41	بكالوريوس
%29.6	24	دبلوم عال
%19.8	16	ماجستير
%0.0	0	دكتوراه
%100.0	81	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4) بأن نسبة الأشخاص الحاصلين على الدرجة الجامعية هي الأعلى، إذ بلغت نسبتهم (%50.6)، يليهم الحاصلين على الدبلوم العالي بنسبة بلغت (%29.6)، ومن ثم الحاصلين على درجة الماجستير بنسبة بلغت (%19.8)، ويلاحظ الباحث بأن النسبة الأعلى من عينة الدراسة من ذوي حملة البكالوريوس، وهذا جيد، إلا أنه ينبغي تشجيعهم ومنحهم تسهيلات لأجل إتمام الدراسات العليا لكي تتم الاستفادة منهم لتحقيق أغراض وأهداف قناة الريان الفضائية، والشكل رقم (10) يبين ذلك.



الشكل رقم (11)

التكرارات والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)

رابعاً: الخبرات العملية

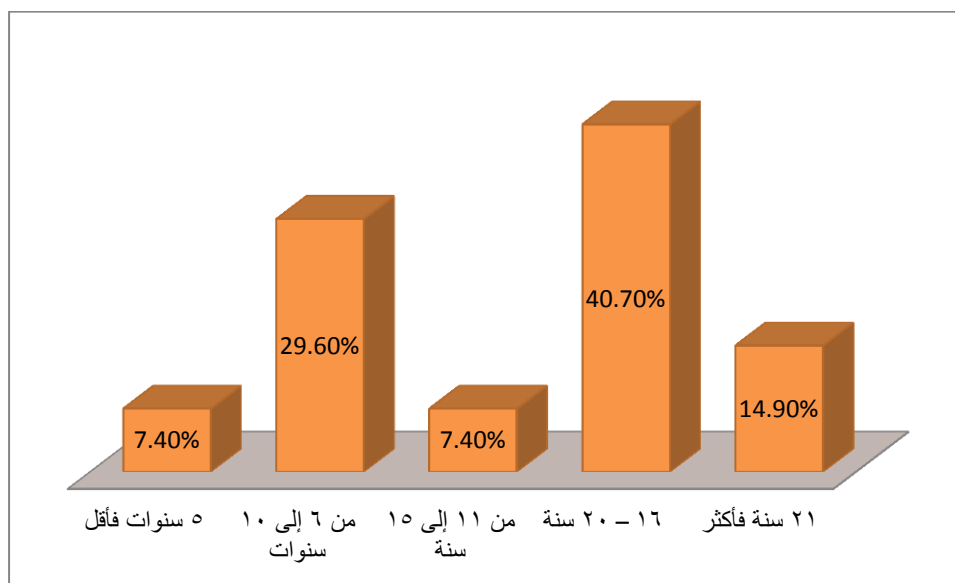
الجدول الآتي يبين التكرارات وكذلك النسب المئوية لمتغير الخبرات العملية.

الجدول رقم (5)

التكرارات والنسب المئوية لمتغير الخبرات العملية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرات العملية
7.4 %	6	5 سنوات فأقل
29.6 %	24	من 6 إلى 10 سنوات
7.4 %	6	من 11 إلى 15 سنة
40.7 %	33	16 - 20 سنة
14.9 %	12	21 سنة فأكثر
100.0 %	81	المجموع

تظهر بيانات الجدول رقم (5) أن نسبة ذوي الخبرات المتوسطة من (16-20 سنة) هي الأعلى مقارنة مع غيرها، بنسبة بلغت (40.7%)، يليها ذوي الخبرات (من 6 إلى 10 سنوات)، بنسبة بلغت (29.6%)، يليها ذوي الخبرات (21 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (14.9%)، ومن ثم ذوي الخبرات (11 إلى 15 سنة)، بنسبة بلغت (7.4%)؛ وكذلك الأمر بالنسبة لذوي الخبرات (5 سنوات فأقل)، بنسبة بلغت (7.4%)، يُلاحظ بأن النسبة الأعلى هي لذوي الخبرات 16-20 سنة، وهذا جيد ويجب المثابرة والتركيز على ذلك لما له من كبير الأثر على تحسين مستويات التحليل الاستراتيجي، لما يمتازوا به من القدرة على القيام بالمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه، مقارنة مع أقرانهم ذوي الخبرات المتدنية، هذا ويبين الشكل (11) ذلك.



الشكل رقم (12)

التكرارات والنسب المئوية لمتغير الخبرات العملية وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)

خامساً: المستوى الوظيفي:

الجدول الآتي يبين التكرارات وكذلك النسب المئوية لمتغير المستوى الوظيفي.

الجدول رقم (6)

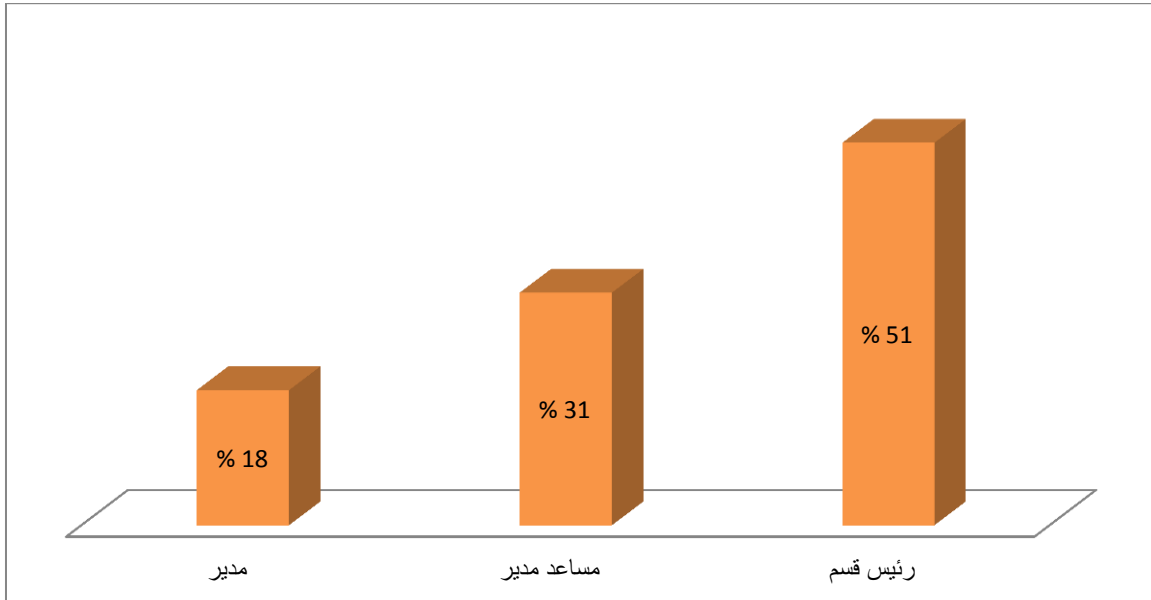
التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
% 18	15	مدير
% 31	25	مساعد مدير
% 51	41	رئيس قسم
% 100	81	المجموع

تظهر بيانات الجدول رقم (6) أن النسبة الأعلى هي لفئة رؤساء الأقسام، إذ بلغت النسبة

(%51)، يليهم مساعدو المدراء بنسبة بلغت (%31)، ومن ثم المدراء بنسبة بلغت (%18)، هذا

ويبين والشكل (12) هذه النسب.



الشكل رقم (13)

التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى الوظيفي وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)

خامساً: أدوات جمع المعلومات والبيانات

إن مدى صدق النتائج التي من المتوقع التوصل إليها يعتمد على الأداة/الأدوات المستخدمة في الحصول على المعلومات والبيانات وكيفية جمعها. ولضرورة تحقيق ذلك فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

1- الاستبيان: Questionnaire

وتتمثل في مجموعة من الفقرات/ العبارات التي ترتبط بمتغيرات الدراسة بشكل يُحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال مشكلة الدراسة وتساؤلاتها. وتتكون استبانة هذه الدراسة من قسمين:-

- القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية للمستجيب (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمسمى الوظيفي).
- القسم الثاني: فقرات وعبارات تتعلق بمتغيرات الدراسة وعلى النحو الآتي:

أ- التحليل الاستراتيجي:

قام الباحث بوضع (14) فقرة تتعلق بمحور التحليل الاستراتيجي (البيئة الداخلية والخارجية) ويتم قياسها بالفقرات من 1 إلى 14.

ب- الثقافة التنظيمية:

قام الباحث بوضع (11) فقرة قياسها بالفقرات من 15 إلى 25.

ج- الهيكل التنظيمي:

قام الباحث بوضع (11) فقرة، يتم قياسها بالفقرات من 26 إلى 36.

د- فعالية الأداء الوظيفي:

قام الباحث بوضع (16) فقرة، يتم قياسها بالفقرات من 37 إلى 52.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة كما في

الجدول رقم (7).

جدول رقم (7)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

واختار الباحث الدرجة (1) لاستجابة غير موافق بشدة وبهذا يكون الوزن النسبي في هذه

الحالة هو 20% ، وسيكون معيار الحكم على الفقرات وفقاً للمعادلة التالية:

القيمة العليا لدرجة الاستجابة - القيمة الدنيا لدرجة الاستجابة

عدد المستويات (المتوسط)

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} =$$

من 1 + 1.33 = الى 2.33 فاقل (ضعيف/منخفض)

من 1.33+2.34 = الى 3.67 متوسط

من 3.68 + الى 5 = مرتفع /عالٍ

سادساً: خطوات بناء الاستبانة

قام الباحث ببناء وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة) للحصول على بيانات نستطيع من خلالها

التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية والخارجية، الهيكل التنظيمي،

والثقافة التنظيمية) على فعالية الأداء الوظيفي في قناة الريان الفضائية - قطر.

واتبع الباحث الخطوات الآتية لبناء الاستبانة:-

1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة

منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

- 2- استشار الباحث عدداً من أساتذة الجامعات في دولة قطر، وبعض الإداريين في الدولة من ذوي العلاقة والاختصاص، وبعض من أساتذة الجامعات الأردنية حول تحديد متغيرات الدراسة والفقرات الخاصة بكل مجال.
- 3- تحديد المجالات الرئيسية لمتغيرات الدراسة.
- 4- تحديد الفقرات الخاصة بكل مجال.
- 5- تم تصميم وإعداد الاستبانة في صورتها الأولية.
- 6- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل الدكتور المشرف.
- 7- تم عرض الاستبانة على (6) من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات القطرية والجامعات الأردنية، والملحق رقم (3) يبين أسماء المحكمين الأفضل.
- 8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، كما في الملحق رقم (2).

سابعاً: صدق أداة الدراسة وثباتها

صدق الاستبانة:

ويعني ذلك قدرة الفقرات الواردة في الاستبانة على قياس ما وضعت من أجل قياسه (الجرجاي، 2010)، كما ويقصد بالصدق شمول الاستقصاء لكافة العناصر التي يجب أن يشملها التحليل من حيث وضوح فقراتها ومفرداتها من جهة، وأن تكون هذه الفقرات واضحة ومفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001)، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة على النحو الآتي:

1- الصدق الظاهري :

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والكفاءة في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي حيث قام المحكمين بإجراء التعديلات اللازمة والتزم الباحث بهذه التعديلات وأصبحت الاستبانة في وضعها الحالي بعد إجراء التحكيم لها (ملحق رقم 2).

2- صدق المقياس:

أ- الاتساق الداخلي:

ويقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويعني ذلك أن الفقرات تصب جميعها في عرض عام يراد قياسه، وهناك عدد من الطرق الإحصائية للقياس أهمها معامل الارتباط (أن معامل الارتباط الذي يتجاوز 0.60) كفيلاً بالميل حيال ثبات الأداة المستخدمة.

ب- ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي الاستبانة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها مرات عديدة متتالية، وذلك لتحديد إلى أي درجة يُعطي المقياس قراءات متقاربة عن كل مرة يُستخدم فيها، وما هي درجة اتساقه وانسجامه عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الرجاوي، 2010: 97)، وقد تم تطبيق ذلك على عينة استطلاعية مكونة من 20 مفردة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's

Alpha Coefficient

وكانت النتائج على الوجه الآتي:

جدول رقم (8)

معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	المجال / البعد	عدد الفقرات	معامل ألفاكرونباخ	الصدق الذاتي*
التحليل الاستراتيجي	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	14	0.8259	0.901
الخيار الاستراتيجي	الثقافة التنظيمية	11	0.7909	0.913
	الهيكل التنظيمي	11	0.7722	0.786
فعالية الأداء الوظيفي	فعالية الأداء الوظيفي في قناة الريان الفضائية	16	0.8350	0.866
	جميع المجالات / الأبعاد معاً	52	0.8010	0.879

* الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفاكرونباخ

يتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه بالجدول رقم (8) أن قيم ألفاكرونباخ لكل مجالات مرتفعة، حيث تتراوح بين (0.7722 و 0.8350) بينما بلغت لجميع فقرات مجالات الدراسة (0.8010)، وكذلك قيمة الصدق الذاتي كانت مرتفعة لكل مجال، والتي تراوحت بين (0.786 و 0.913) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.879)، وهذا يعني أن ثبات الاستبانة مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية، كما هي في ملحق رقم (2) قابلة للتوزيع على أفراد العينة، وبهذا يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله متأكداً بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

ثامناً: الأساليب والمعالجات / الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة بشكل رئيسي على استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية. Statistical Package for social sciences (spss)V.20

لمعالجة وتحليل البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من خلال أدوات الدراسة

(الاستبانة والمقابلة) وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تم استخدامها:-

1- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

2- النسبة المئوية: تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسب لخصائص أفراد

العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.

3- الوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى انخفاض أو ارتفاع استجابات مفردات الدراسة على

الفقرات والأبعاد والمحاور الرئيسية للاستبانة.

4- الانحراف المعياري (Standard Deviation) لمعرفة مدى انحراف وتشتت استجابات

مفردات الدراسة لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، إذ كلما اقتربت قيمته من

الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.

5- تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression Analysis لقياس

أثر المتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد الواحد (الفرضيات الرئيسية).

6- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis لقياس أثر

المتغير المستقل الواحد على المتغير المعتمد الواحد (الفرضيات الفرعية).

7- اختبار T (T. test for independent sample) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات

ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات .

8- اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) – One way analysis of variance لمعرفة

إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

9- مستوى الدلالة (α): تم اعتماد (0.05) كحد أعلى لمستوى الدلالة المعنوية، وعليه إذا

كان مستوى الدلالة (0.05) فأقل فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، أما إذا بلغ مستوى

الدلالة أكبر من (0.05) فإنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

نتائج الدراسة

عرض النتائج:

البعد الأول: التحليل الاستراتيجي

يمثل الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة والترتيب لكل

فقرة من فقرات هذا البعد.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب أهمية الفقرات ودرجة الموافقة لأفراد العينة نحو التحليل الاستراتيجي

الدرجة الموافقة	(الترتيب)	الانحراف المعياري	المتوسطات الحسابية	العبارة	الفقرة
مرتفعة	1	.3805	4.8272	يتم التحليل الاستراتيجي لقناة الريان للتأكيد على تكامل التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي.	-1
مرتفعة	2	.4698	4.6790	تهدف عملية التحليل الاستراتيجي إلى تحديد العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للقناة والمتغيرات التي تجري في بيئة عملها.	-2
مرتفعة	3	.6261	4.6049	يهدف أسلوب التحليل الاستراتيجي إلى الربط بين نتائج تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.	-3
مرتفعة	7	.5572	4.1975	يعتبر التحليل الاستراتيجي (SWOT) أسلوباً مبسطاً يمكن المديرين في القناة من تكوين فكرة واضحة عن الوضع الاستراتيجي للقناة.	-4
مرتفعة	12	.6540	4.1481	تضع القناة خططها واستراتيجياتها بناءً على نتائج تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية.	-5
مرتفعة	13	.5832	4.0988	تفيد عملية التحليل الاستراتيجي (SWOT) في بيان وتحديد نوع الاستراتيجية التي يجب على القناة استخدامها كي تكتسب ميزة تنافسية.	-6
	11	.6414	4.1605	تحدد قناة الريان الفضائية نقاط القوة والضعف الموجودة في مواردها المتاحة.	-7
مرتفعة	6	.5973	4.2346	تعتبر عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية لقناة الريان الفضائية مستمرة.	-8

مرتفعة	9	.6912	4.1852	تستخدم القناة أسلوب المراجعة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف فيها.	-9
مرتفعة	10	.7712	4.1728	يتشارك جميع العاملين في القناة في عملية تحليل البيئة الخارجية.	-10
مرتفعة	4	.6861	4.3210	تساعد البيئة الداخلية لقناة الريان على تفهم عملية الإدارة الاستراتيجية.	-11
مرتفعة	8	.7487	4.1975	تقوم قناة الريان بتحليل البيئة الخارجية لتحديد متغيرات الفرص والتهديدات.	-12
مرتفعة	14	.7870	4.0741	تستطيع قناة الريان استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر من خلال تحليل البيئة الخارجية	-13
مرتفعة	5	.6752	4.2840	يسهم تحليل البيئة الخارجية لقناة الريان في التوثيق للبيانات والمعلومات المجمع.	-14
مرتفعة		0.6334	4.2989	المجال الكلي	

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الأول " التحليل الاستراتيجي " ما بين (4.0741-4.8272) ويظهر الجدول (9) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المجال الأول، بلغ (4.2989)، "بدرجة مرتفعة" وأن متوسط الانحرافات المعيارية بلغ (0.6334)، وأن الفقرة (1) حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.8272) وبانحراف معياري مقداره (0.3805) (بدرجة مرتفعة) والتي نصها "يتم التحليل الاستراتيجي لقناة الريان للتأكيد على تكامل التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي"، تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة (2) والتي نصها "تهدف عملية التحليل الاستراتيجي إلى تحديد العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للقناة والمتغيرات التي تجري في بيئة عملها" والذي بلغ (4.6790) بانحراف معياري مقداره (0.4698).

وفيما يتعلق بالفقرة (13) والتي نصها "تستطيع قناة الريان استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر من خلال تحليل البيئة الخارجية" كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (4.0741) بانحراف معياري مقداره (0.7870) (بدرجة مرتفعة).

المجال الثاني: فقرات المرتبطة بالثقافة التنظيمية:

يمثل الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة والترتيب

لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب أهمية الفقرات ودرجة الموافقة لأفراد العينة نحو الثقافة التنظيمية

الفقرة	العبرة	لمتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	(الترتيب)	درجة الموافقة
15-	يسود في القناة جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين.	4.6543	.5736	1	مرتفعة
16-	يوجد اهتمام كبير بالعلاقات الإنسانية في القناة .	4.5802	.5446	2	مرتفعة
17-	يرتبط العمل داخل القناة بالقيم الأخلاقية (النزاهة والشفافية).	4.3827	.5378	4	مرتفعة
18-	يتم إشراك العاملين في القناة عند وضع مقترحات لتطوير الأداء الوظيفي.	4.1481	.6146	11	مرتفعة
19-	تتطابق معتقدات الموظفين مع المعتقدات التنظيمية في القناة.	4.1975	.6004	10	مرتفعة
20-	يحصل الأفراد ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.	4.2716	.5480	7	مرتفعة
21-	يحرص العاملون في قناة الريان على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها.	4.3210	.5663	6	مرتفعة
22-	تلتزم قناة الريان بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل.	4.4568	.5012	3	مرتفعة
23-	تركز الإدارة العليا على ضرورة احترام عادات وتقاليد المجتمع القطري .	4.3333	.6519	5	مرتفعة
24-	تعتمد إدارة القناة قيم العمل للتحكم بالعلاقات الداخلية والخارجية.	4.2346	.7628	8	مرتفعة
25-	تُشكّل الثقافة التنظيمية أساس نجاح التوجه المستقبلي للقناة.	4.2222	.7906	9	مرتفعة
	البعد الكلي	4.34566	0.6083		مرتفعة

تباينت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الثاني " الثقافة التنظيمية " ما بين (4.6543-4.1481) ويظهر الجدول (10) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المجال الثاني، بلغ (4.34566)، "بدرجة مرتفعة" وأن متوسط الانحرافات المعيارية بلغ (0.6083)، وأن الفقرة (15) حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.6543) وانحراف معياري مقداره (0.5736) (بدرجة مرتفعة) والتي نصها " يسود في القناة جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين "، تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة (16) والتي نصها " يوجد اهتمام كبير بالعلاقات الإنسانية في القناة "، والذي بلغ (4.5802) بانحراف معياري مقداره (0.5446).

وفيما يتعلق بالفقرة (18) والتي نصها " يتم إشراك العاملين في القناة عند وضع مقترحات لتطوير الأداء الوظيفي " كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (4.1481) بانحراف معياري مقداره (0.6146) (بدرجة مرتفعة).

المجال الثالث: فقرات استبانة الهيكل التنظيمي:

يمثل الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة والترتيب

لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب أهمية الفقرات ودرجة الموافقة لأفراد
العينة نحو الهيكل التنظيمي

الدرجة الموافقة	(الترتيب)	الانحراف المعياري	المتوسطات الحسابية	العبارة	الفقرة
مرتفعة	4	.6620	4.2469	تعتبر الصلاحيات الممنوحة للعاملين كافية لإنجاز الأعمال المكلفين بها.	26-
مرتفعة	10	.6912	4.1481	تتولى الأقسام الموجودة في القناة مهمة اتخاذ القرارات الخاصة بتسيير شؤونها دون الرجوع إلى الإدارة العليا.	27-
مرتفعة	9	.6912	4.1481	تقرض الإدارة العليا رقابة محكمة على القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية.	28-
مرتفعة	11	.6662	4.1358	تؤدي السياسات والإجراءات التنظيمية المعتمدة داخل قناة الريان إلى وصول المعلومات إلى الجهات المعنية بالوقت المناسب.	29-
مرتفعة	6	.6786	4.1975	يلتزم العاملون في القناة بالتعليمات والإجراءات عند تنفيذ الأنشطة والفعاليات المكلفين بها.	30-
مرتفعة	5	.6519	4.2222	تتسم الأهداف التنظيمية بالتعدد والتنوع تبعاً لتنوع الأقسام.	31-
مرتفعة	7	.6912	4.1852	يوجد بالقناة عدد كبير من المستويات الإشرافية.	32-
مرتفعة	8	.7712	4.1728	يوضح الهيكل التنظيمي في قناة الريان الأقسام والوظائف.	33-
مرتفعة	1	.5110	4.7037	يتم تحديد علاقات العمل بين أقسام ودوائر القناة وفقاً لقواعد رسمية محددة.	34-
مرتفعة	2	.5942	4.4938	يجري توزيع المسؤوليات وتنظيم العمل وتنفيذ الخطط من قبل الإدارة العليا بالقناة.	35-
مرتفعة	3	.6827	4.3086	تحدد الإدارة العليا بالقناة الأهداف الإستراتيجية وتتولى الوحدات التنظيمية تنفيذ ذلك.	36-
مرتفعة		0.6628	4.2693	البعد الكلي	

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الثالث "الهيكل التنظيمي" ما بين (3.913-4.441) ويظهر الجدول رقم (11) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المجال الثالث (الهيكل التنظيمي)، بلغ (4.2693)، "بدرجة مرتفعة" وأن متوسط الانحرافات المعيارية بلغ (0.6628)، وأن الفقرة (34) حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.7037) وانحراف معياري مقداره (0.5110) (بدرجة مرتفعة) والتي نصها "يتم تحديد علاقات العمل بين أقسام ودوائر القناة وفقاً لقواعد رسمية محددة"، تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة (35) والتي نصها "يجري توزيع المسؤوليات وتنظيم العمل وتنفيذ الخطط من قبل الإدارة العليا بالقناة" والذي بلغ (4.4938) بانحراف معياري مقداره (0.5942).

وفيما يتعلق بالفقرة (29) والتي نصها "تؤدي السياسات والإجراءات التنظيمية المعتمدة داخل قناة الريان إلى وصول المعلومات إلى الجهات المعنية بالوقت المناسب" كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (4.1358) بانحراف معياري مقداره (0.6662) (بدرجة مرتفعة).

المجال الرابع: فقرات استبانة فعالية الأداء الوظيفي:

يمثل الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة والترتيب

لكل فقرة من فقرات هذا المجال.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب أهمية الفقرات ودرجة الموافقة لأفراد العينة نحو فعالية الأداء الوظيفي

الفقرة	العبرة	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	(الترتيب)	درجة الموافقة
37-	يلتزم العاملون في قناة الريان بمعايير الجودة عند إنجاز الأعمال.	4.1605	.5800	11	مرتفعة
38-	تتظر القيم السائدة بالقناة إلى الأفراد كمورد هام له قيمه.	4.1605	.4862	10	مرتفعة
39-	يتم تطوير قدرات العاملين في القناة من خلال إعداد برامج تدريبية.	4.0741	.5191	16	مرتفعة
40-	يمثل القادة الإداريين قدوة للمرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم.	4.1975	.4588	8	مرتفعة
41-	يتقيد الكادر الوظيفي بقناة الريان بقواعد وإجراءات العمل المتبعة فيها.	4.2593	.6280	5	مرتفعة
42-	يتسم أداء الكادر الوظيفي بالقناة بالسرعة والدقة في تنفيذ المهام.	4.2840	.5965	3	مرتفعة
43-	يلتزم الكادر الوظيفي بالقناة بأخلاقيات المهنة.	4.2099	.6840	6	مرتفعة
44-	تؤكد قناة الريان على مشاركة الموظفين في برامج تدريبية تهدف إلى فعالية الأداء الوظيفي.	4.2716	.6327	4	مرتفعة
45-	تهتم الإدارة العليا بتدريب العاملين في جميع المجالات المتعلقة بنشاط قناة الريان.	4.1975	.6786	7	مرتفعة
46-	تعمل الإدارة العليا على وضع برامج تدريبية متنوعة لكل المستويات الإدارية في القناة.	4.0988	.7001	15	مرتفعة
47-	تمتلك القناة تكنولوجيا متطورة تساهم في تقديم خدمات متميزة ومتنوعة تهدف إلى رضا الزبون.	4.1605	.6793	12	مرتفعة
48-	يؤثر التباين والاختلاف في القيم والعادات ولغة العاملين سلباً على الأداء الوظيفي في القناة.	4.1852	.6912	9	مرتفعة

مرتفعة	13	.6912	4.1481	تقدم القناة الدعم والرعاية للمشروعات التي تخدم المجتمع المحلي مع تحقيق رضا المتعاملين.	-49
مرتفعة	1	.5663	4.3210	تهدف القناة إلى رضا الزبون من خلال تنوع عملياتها وخدماتها.	-50
مرتفعة	2	.6050	4.3086	يساعد نظام مرتبات وحوافز قناة الريان على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها.	-51
مرتفعة	14	.6400	4.1235	تُشكّل جودة العمليات الأولوية لإدارة قناة الريان.	-52
مرتفعة		0.6148	4.1975	البعد الكلي	

يظهر الجدول السابق بأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الرابع "فعالية الأداء الوظيفي" ما بين (4.3210-4.0741)، كما ويبين الجدول (12) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المجال الرابع (فعالية الأداء الوظيفي)، بلغ (4.1975)، "بدرجة مرتفعة" وأن متوسط الانحرافات المعيارية بلغ (0.6148)، وأن الفقرة (50) حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.3210) وانحراف معياري مقداره (0.5663) (بدرجة مرتفعة) والتي نصها "تهدف القناة إلى رضا الزبون من خلال تنوع عملياتها وخدماتها"، وكذلك ثاني أعلى متوسط حسابي تعلق بالفقرة (51) والتي نصها "يساعد نظام مرتبات وحوافز قناة الريان على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها"، والذي بلغ (4.3086) بانحراف معياري مقداره (0.6050).

وفيما يتعلق بالفقرة (39) والتي نصها "يتم تطوير قدرات العاملين في القناة من خلال إعداد برامج تدريبية"، كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (4.0741) بانحراف معياري مقداره (0.5191) (بدرجة مرتفعة).

اختبار فرضيات الدراسة:

قام الباحث قبل القيام باختبار فرضيات الدراسة ، ومن أجل ضمان مناسبة البيانات وملائمتها بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multi-Collinearity) تم إجراء اختبار معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor- VIF" ، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، هذا ويبين الجدول (13) معامل التضخم والتباين والالتواء للإدارة الإستراتيجية.

الجدول (13)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء للإدارة الاستراتيجية

المتغيرات	معامل تقييم التباين (VIF)	التباين المسموح به Tolerance	قيمة معامل الالتواء (Skewness)
التحليل الاستراتيجي	1.446	0.691	0.549
الخيار الاستراتيجي	1.828	0.547	-0.283
	1.964	0.509	0.267

يُلاحظ من الجدول (13) إلى أنه في حال كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار، هذا وقد تم الاستناد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة. وكما يظهر الجدول رقم (14) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح "Tolerance" لكل متغير، نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح (1.446-1.964) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح

(Tolerance) لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.509 - 0.691) ولذلك

يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

ولأجل التحقيق من افتراض التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) للبيانات تم

الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول رقم (13)

فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أدنى من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا

مشكلة حقيقية فيما يتعلق بالتوزيع الطبيعي فيما يخص بيانات الدراسة.

اختبار الفرضيات:

H01 الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية

(التحليل الاستراتيجي "تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية"، الثقافة التنظيمية والهيكل

التنظيمي) على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية - قطر.

ولأجل التعرف على مدى احتمالية الإيجاب والقبول لهذه الفرضية، قام الباحث بإجراء تحليل

الانحدار المتعدد (Standard Multiple Regression Analysis). والجدول رقم (14) يبين ذلك.

الجدول رقم (14)

الانحدار المتعدد (Standard Multiple Regression Analysis) للفرضية الرئيسية الأولى

مستوى الدلالة الكلية Sig.	Df درجة الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع	معاملات الانحدار				
						Sig.	t	β	المتغيرات المستقلة (الإدارة الاستراتيجية)	
*0.000	80	14.979	0.369	0.607	فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية في دولة قطر	*0.000	2.789	0.304	البيئة الداخلية والبيئة الخارجية	التحليل الاستراتيجي
						*0.006	0.627	0.077	الثقافة التنظيمية	الخيار
						*0.000	3.481	0.442	الهيكل التنظيمي	الاستراتيجي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر بيانات الجدول رقم (14) أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبهذا

تنص قاعدة القرار على: يتم رفض الفرضية العدمية، إذا كان مستوى الدلالة (Sig) أقل من

(0.05)، ومن خلال الجدول السابق يتبين أن مستوى الدلالة (Sig) يساوي (0.000)، وبما أن

هذا المستوى من الدلالة أقل من مستوى (0.05) فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية

البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة

الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الاستراتيجي "البيئة الداخلية والبيئة الخارجية)، والخيار الاستراتيجي (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي) على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية في دولة قطر".

H01.1 الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية في دولة قطر.

هذا وقام الباحث لأجل التعرف على مدى احتمالية الإيجاب والقبول لهذه الفرضية، بإجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)، والجدول رقم (15) يبين ذلك.

الجدول رقم (15)

نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة الكلي Sig.	Df درجة الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع	معاملات الانحدار			
						Sig.	t	β	المتغير المستقل
*0.000	80	26.448	0.361	0.601	فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية في دولة قطر	*0.000	5.143	0.601	التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول ذو الرقم (15) أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبهذا تنص قاعدة القرار على: يتم رفض الفرضية العدمية، إذا كان مستوى الدلالة (Sig) أقل من (0.05)، ومن خلال الجدول السابق يتبين أن مستوى الدلالة (Sig) يساوي (0.000)، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أقل من مستوى (0.05) فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية في دولة قطر.

H01.2 الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية في دولة قطر.

هذا وقام الباحث لأجل التعرف على مدى احتمالية الإيجاب والقبول لهذه الفرضية، بإجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)، والجدول رقم (16) يبين ذلك.

الجدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة الكلي Sig.	Df درجة الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع	معاملات الانحدار			
						Sig.	t	β	المتغير المستقل
*0.000	80	24.156	0.467	0.684	فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية في دولة قطر	*0.000	4.915	0.684	التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر بيانات الجدول رقم (16) أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبهذا تنص قاعدة القرار على: يتم رفض الفرضية العدمية، إذا كان مستوى الدلالة (Sig) أقل من (0.05)، ومن خلال الجدول السابق يتبين أن مستوى الدلالة (Sig) يساوي (0.000)، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أقل من مستوى (0.05) فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية في دولة قطر.

H01.3 الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية في دولة قطر.

هذا وقام الباحث لأجل التعرف على مدى احتمالية الإيجاب والقبول لهذه الفرضية، بإجراء

تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)، والجدول رقم (17) يبين ذلك.

الجدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة الكلي Sig	Df درجة الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع	معاملات الانحدار			
						Sig.	t	β	المتغير المستقل
*0.001	80	11.55	0.310	0.557	فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية في دولة قطر	*0.000	3.399	0.557	الخيار الاستراتيجي (الثقافة التنظيمية)

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر بيانات الجدول رقم (17) أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبهذا

تكون قاعدة القرار تنص على: يتم رفض الفرضية العدمية، إذا كان مستوى الدلالة (SIG) أقل من

(0.05)، ومن خلال الجدول السابق يتبين أن مستوى الدلالة (Sig) يساوي (0.000)، وبما أن

هذا المستوى من الدلالة أقل من مستوى (0.05) فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية

البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للخيار

الاستراتيجي (الثقافة التنظيمية) على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية في دولة قطر.

H01.4 الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية في دولة قطر.

لأجل التعرف على مدى احتمالية الإيجاب والقبول لهذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل

الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)، والجدول رقم (18) يبين ذلك.

الجدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة

مستوى الدلالة الكلي Sig.	Df درجة الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع	معاملات الانحدار			
						Sig.	t	β	المتغير المستقل
*0.000	80	34.618	0.565	0.752	فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية في دولة قطر	*0.000	5.884	0.752	الخيار الاستراتيجي (الهيكل التنظيمي)

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر بيانات الجدول رقم (18) أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبهذا

تنص قاعدة القرار على: يتم رفض الفرضية العدمية، إذا كان مستوى الدلالة (SIG) أقل من

(0.05)، ومن خلال الجدول السابق يتبين أن مستوى الدلالة (Sig) يساوي (0.000)، وبما أن

هذا المستوى من الدلالة أقل من مستوى (0.05) فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية

البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للخيار

الاستراتيجي (الهيكل التنظيمي) على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية في دولة قطر .

H02 الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات آراء المبحوثين حول أثر الإدارة الاستراتيجية (التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي بمكوناتهما) على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية تعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).

أولاً: الجنس

ومن أجل التعرف على إثبات هذه الفرضية أو نفيها تم استخدام اختبار (t) للعينات المستقلة، ويوضح الجدول (19).

الجدول (19)

نتائج اختبار (Independent Samples T-Test)

لفحص دلالة الفروق فيما يخص مجال الجنس

مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	أنثى (n = 16)		ذكر (n = 65)		الجنس	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
*0.001	3.013	0.1039	4.1161	0.2969	4.3440	البيئة الداخلية والبيئة الخارجية	التحليل الاستراتيجي
0.620	2.121	0.3696	4.1818	0.3390	4.3860	الثقافة التنظيمية	الخيار
0.389	2.320	0.3078	4.0909	0.3514	4.3133	الهيكل التنظيمي	الاستراتيجي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لقيمة (t) عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات الذكور والإناث عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات آراء المبحوثين حول أثر الإدارة الاستراتيجية فيما يخص متغيرات الخيار

الاستراتيجي (الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي)، على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية تُعزى لمتغير الجنس، إلا أنه توجد فروق فيما يخص متغير (التحليل الاستراتيجي).

ثانياً: العمر

جدول (20)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق فيما يخص مجال متغير العمر

مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأبعاد	
						التحليل الاستراتيجي	البيئة الداخلية والبيئة الخارجية
0.415	2.451	.182	5	.909	بين المجموعات		
		.741	75	5.562	خلال المجموعات		
			80	6.471	المجموع		
0.152	3.044	.335	5	1.677	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية	الخيار الاستراتيجي
		.110	75	8.264	خلال المجموعات		
			80	9.941	المجموع		
0.133	2.962	.328	5	1.642	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي	
		.111	75	8.316	خلال المجموعات		
			80	9.958	المجموع		

تشير قيم (F) المشار إليها في الجدول (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات آراء المبحوثين حول أثر الإدارة الاستراتيجية فيما

يخص متغيرات التحليل الاستراتيجي (للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية)، والخيار الاستراتيجي (الثقافة

التنظيمية، الهيكل التنظيمي)، على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية تُعزى لمتغير العمر.

ثالثاً: المستوى التعليمي:

جدول (21)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق فيما يخص مجال متغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأبعاد	
.583	.544	.448	2	0.897	بين المجموعات	البيئة الداخلية والبيئة الخارجية	التحليل الاستراتيجي
		.818	78	6.382	خلال المجموعات		
			80	7.279	المجموع		
.198	1.653	.202	2	0.404	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية	الخيار الاستراتيجي
		.122	78	9.537	خلال المجموعات		
			80	9.941	المجموع		
.629	.467	.588	2	0.118	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي	
		.126	78	9.840	خلال المجموعات		
			80	9.958	المجموع		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر قيم (Sig) المشار إليها في الجدول (السابق) بأن مستويات الدلالة كانت أكبر من (0.05)، وبهذا فإنه لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات آراء المبحوثين حول أثر الإدارة الاستراتيجية فيما يخص متغيرات التحليل الاستراتيجي (للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية)، والخيار الاستراتيجي (الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي)، على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية تُعزى لمتغير المستوى التعليمي.

رابعاً: سنوات الخبرات العملية:

جدول (22)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق فيما يخص مجال متغير سنوات الخبرات العملية

مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأبعاد	
.195	1.554	.122	4	.489	بين المجموعات	البيئة الداخلية والبيئة الخارجية	التحليل الاستراتيجي
		.787	76	5.981	خلال المجموعات		
			80	6.471	المجموع		
.091	2.085	.246	4	.983	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية	الخيار الاستراتيجي
		.118	76	8.958	خلال المجموعات		
			80	9.941	المجموع		
.307	1.226	.151	4	.604	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي	
		.123	76	9.354	خلال المجموعات		
			80	9.958	المجموع		

تبين قيم (Sig) المشار إليها في الجدول (السابق) بأن مستويات الدلالة كانت أكبر من (0.05)، وبهذا فإنه لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات آراء المبحوثين حول أثر الإدارة الاستراتيجية فيما يخص متغيرات التحليل الاستراتيجي (للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية)، والخيار الاستراتيجي (الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي)، على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرات العملية.

خامساً: المُسمى الوظيفي:

جدول (23)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق فيما يخص مجال متغير المُسمى الوظيفي

مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأبعاد	
0.876	0.133	.108	2	0.219	بين المجموعات	البيئة الداخلية والبيئة الخارجية	التحليل الاستراتيجي
		.826	78	6.449	خلال المجموعات		
			80	6.668	المجموع		
0.065	3.360	.394	2	.789	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية	الخيار الاستراتيجي
		.117	78	9.152	خلال المجموعات		
			80	9.941	المجموع		
0.057	3.438	.403	2	.807	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي	
		.117	78	9.151	خلال المجموعات		
			80	9.958	المجموع		

تبين قيم (Sig) المشار إليها في الجدول (السابق) بأن مستويات الدلالة كانت أكبر من (0.05)، وبهذا فإنه لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات آراء المبحوثين حول أثر الإدارة الاستراتيجية فيما يخص متغيرات التحليل الاستراتيجي (للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية)، والخيار الاستراتيجي (الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي)، على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية تُعزى لمتغير المُسمى الوظيفي.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

النتائج:

التوصيات:

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

تم في هذا الفصل عرض لمجمل نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها، والتي تمثل مشكلة الدراسة بعد أن تمت عملية جمع المعلومات اللازمة بوساطة أداة الدراسة ، حيث تم التوصل إلى عدد من النتائج والتي على ضوءها قدم الباحث عددا من التوصيات؛ وتالياً عرض ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج:

النتائج:

يمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات وتساؤلات الدراسة، وهي على النحو الآتي:

(1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية بأبعادها

(التحليل الاستراتيجي "للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية"، والخيار الاستراتيجي "الثقافة

التنظيمية، الهيكل التنظيمي") على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية في دولة قطر.

(2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الاستراتيجي للبيئة

الداخلية على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية في دولة قطر وتتفق هذه النتيجة مع

دراسة جغوبي (2016).

(3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الاستراتيجي للبيئة

الخارجية على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية في دولة قطر وتتفق هذه النتيجة مع

دراسة جغوبي (2016).

(4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على فعالية

الأداء في قناة الريان الفضائية في دولة قطر.

(5) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية في دولة قطر.

(6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لقيمة (t) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات الذكور والإناث عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات آراء المبحوثين حول أثر الإدارة الاستراتيجية فيما يخص متغيرات الخيار الاستراتيجي (الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي)، على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية تُعزى لمتغير الجنس، إلا أنه توجد فروق فيما يخص متغير (التحليل الاستراتيجي).

(7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات آراء المبحوثين حول أثر الإدارة الاستراتيجية فيما يخص متغيرات (التحليل الاستراتيجي "البيئة الداخلية والبيئة الخارجية"، والخيار الاستراتيجي "الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي")، على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية تُعزى لمتغير العمر.

(8) لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات آراء المبحوثين حول أثر الإدارة الاستراتيجية فيما يخص متغيرات (التحليل الاستراتيجي "البيئة الداخلية والبيئة الخارجية"، والخيار الاستراتيجي "الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي")، على فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية تُعزى لمتغير العمر.

(9) لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات آراء المبحوثين حول أثر الإدارة الاستراتيجية فيما يخص متغيرات (التحليل الاستراتيجي "البيئة

الداخلية والبيئة الخارجية"، والخيار الاستراتيجي "الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي"، على

فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرات العملية.

(10) لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات آراء

المبحوثين حول أثر الإدارة الاستراتيجية فيما يخص متغيرات (التحليل الاستراتيجي للبيئة

الداخلية والبيئة الخارجية"، والخيار الاستراتيجي "الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي"، على

فعالية الأداء في قناة الريان الفضائية تُعزى لمتغير المُسمى الوظيفي.

التوصيات:

من خلال النتائج السابقة يستطيع الباحث وضع مجموعة من التوصيات تتمثل في الآتي:

(1) زيادة الاهتمام بمفهوم وبأبعاد الإدارة الاستراتيجية كجزء أساسي من الرؤية الاستراتيجية

لتحسين فعالية الأداء الوظيفي لدى قناة الريان الفضائية بدولة قطر.

(2) ضرورة تبني أساسيات ومبادئ التحليل الاستراتيجي خاصة تحليل البيئة الخارجية من أجل

استغلال الفرص المتاحة بالسوق القطري والإقليمي لما له من كبير الأثر فيما يخص فعالية

الأداء الوظيفي.

(3) ضرورة تحسين واقع الثقافة التنظيمية لما له من كبير الأثر فيما يخص فعالية الأداء

الوظيفي.

(4) التركيز على القيام بالتحليل الاستراتيجي (SWOT) للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية عند

تحديد نوع الاستراتيجية التي ستستخدمها قناة الريان من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

5) على قناة الريان الفضائية إشراك العاملين فيها عند القيام بوضع أي مقترحات لتطوير الأداء الوظيفي.

6) التأكيد على التزام جميع العاملين بالسياسات والإجراءات الموضوعية بقناة الريان الفضائية مما يسهل وصول المعلومات لمتخذي القرار بالوقت المناسب.

7) وضع برامج تدريبية لرؤساء الأقسام ومساعدتي المدراء من أجل تحسين مهاراتهم في استخدام التحليل الاستراتيجي (SWOT) لتلافي نقاط الضعف واستغلال الفرص المتاحة بالسوق المحلي والإقليمي في قطاع الإعلام والاتصالات.

8) تحسين مهارات الموظفين فيما يخص الإدارة الاستراتيجية من خلال إشراكهم بدورات متخصصة.

9) توصي الدراسة بإجراء العديد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية باستخدام عناصر وأبعاد أخرى لم تأخذها هذه الدراسة بعين الاعتبار.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- (1) بطاهر، بختة ومخفي، أمين (2016)، أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية لمؤسسات جزائرية (مؤسسة ميناء مستغانم، مؤسسة تكرير السكر، مؤسسة الاتصالات موبليس)، مجلة جامعة مستغانم، مستغانم، الجزائر.
- (2) البغدادي، عادل والعبادي، هاشم (2010)، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (3) البلداوي، شاكرو والمشهداني، عمر (2009)، أثر التحليل الاستراتيجي لبيئة القرارات الرأسمالية في الحد من الأزمات المالية، المؤتمر الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء، الأردن.
- (4) بلوط، حسن (2005)، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- (5) بن عباس، حليلة (2017)، دور الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - جموره، بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- (6) تبيدي، محمد حنفي محمد نور (2013)، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الخرطوم، الخرطوم، السودان.

- (7) توفيق، عبد الرحمن (2003)، **الجودة الشاملة: الدليل المتكامل**، سلسلة إصدارات بريك، القاهرة، مصر.
- (8) جاد الرب، سيد (2009)، **استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية**، مطبعة العشري، القاهرة، مصر.
- (9) جبارة، عطية (2001). **الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي**، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة.
- (10) الجرجاوي، زياد (2010)، **القواعد المنهجية لبناء الاستبيان**، ط2، مطبعة أبناء الجرح، فلسطين.
- (11) جعفر (2017)، **أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس**، **مجلة الأقصى**، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (21)، العدد (1)، ص ص: 293-324
- (12) جغوبي، فادية (2016)، **دور التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحسين أداء المنظمة: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، بسكرة، الجزائر**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- (13) جميل، مخيمر عبد العزيز (2000)، **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، القاهرة، مصر.
- (14) الجنابي، عكاب محمد عبد الفتاح (2016)، **أثر تنفيذ الاستراتيجية في الأداء المنظمة، دراسة حالة في المستشفيات الأردنية الخاصة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- 15) جودة، محفوظ والزعبي، حسن والمنصور، ياسر (2004)، **منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 16) الحربي، خديجة أحمد (2003)، **التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة، دراسة تطبيقية على مدينة جدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، السعودية.
- 17) حريم، حسين (2004)، **السلوك التنظيم: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 18) حريم، حسين (2006). **مبادئ الإدارة الحديثة**، عمان: دار الحامد للنشر.
- 19) حسن، راوية محمد (2001)، **إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 20) الحسيني، فلاح حسن (2000)، **الإدارة الاستراتيجية**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 21) الحسيني، فلاح حسن (2006)، **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 22) خان، أحلام (2015)، **أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشرية بالمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 23) الديراوي، ايمن حسن (2017)، **بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة في قطاع غزة**

IUG Journal of Economics and Business، المجلد (25)، العدد (3)، ص ص:

.98-76

(24) رضا، أكرم (1424هـ-2003م)، برنامج تدريب المدربين، ط1، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة.

(25) الركابي، كاظم نزار (2004)، الإدارة الاستراتيجية: المنافسة والعولمة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

(26) الزين، رعد (2016)، التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية دراسة تطبيقية على مستشفى الجامعة الأردنية،

(27) السكران، ناصر محمد (2004)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

(28) سلطان، محمد سعيد (2003)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

(29) الشيباب، محمود (2017). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الصحية 2030، ورشة عمل، المجلس الصحي العالمي، وزارة الصحة، عمان، الأردن.

(30) الصالح، محمد بن علي ومحاسنة، جمال ناجي عبد وعيسى، عبد الناصر عبدالله محمد (2017)، تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (176)، الجزء الأول، القاهرة، مصر.

- 31) الصميدعي، محمود جاسم (2000)، استراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 32) العارف، نادية (2003)، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 33) عاشور، أحمد صقر (1997)، إدارة القوى العاملة، ط2، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- 34) عبد الصمد، سميرة (2008)، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية - باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
- 35) عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، كايد (2001)، البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 36) العتيبي، سعد مرزوق (2006). تحديات إدارة توظيف الوظائف في الألفية الثالثة. ندوة تحديات التوظيف في القطاع الخاص: الظاهرة والحلول في جامعة طيبة، المدينة المنورة، السعودية.
- 37) العزاوي، نجم (2009)، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 38) عقيلي، عمر وصفي (2009)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 39) عوض، محمد أحمد (2001)، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

40) الغالبي، ظاهر والعبادي، واثق وإدريس، وائل (2006)، استراتيجية الأعمال: مدخل تطبيقي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

41) الغولي، عبد الفتاح (2003): العلاقة بين تطوير الأداء وتكنولوجيا المعلومات دراسة الآثار التنظيمية والأدائية لتكنولوجيا المعلومات، ورقة عمل مقدمة للملتقى العربي الثالث لتطوير العلاقة بين القانونيين والإداريين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر.

42) القطامين، أحمد (2002)، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن.

43) القيسي، محمد قاسم (2015)، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

44) كيلاني، صونيه (2007)، المساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 2000-2003م، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

45) لبد (2016)، دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية - غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

46) لطف، دنبري (2008). التنظيم وإدارة السلوك البشري في نظرية البنائية الوظيفية: النظرية المعدلة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 37.

47) المرسي، جمال الدين (2003)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

- 48) المرسي، جمال الدين محمد وأبو بكر، مصطفى محمود وجيه، طارق رشدي (2002)، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 49) مسرعي، إبراهيم بن محمد (2016)، إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 50) المغربي، عبد الحميد وعربية، رمضان (2006)، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
- 51) الملكاوي، إبراهيم (2009)، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 52) منصور، علي (2004). مبادئ الإدارة، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- 53) المؤيد، وحده محمد علي (2018). مهارات التفكير الاستراتيجي للقيادات في المؤسسات التربوية في اليمن، ورقة علمية غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة، جامعة اب، الجمهورية اليمنية.
- 54) النجار، فايز والعلي، عبد الستار (2006)، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، ط1، دار حازم للنشر والتوزيع، الأردن.
- 55) النعيمي، صلاح عبد القادر (2003)، مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول.

56) هلال، فراس عصمت (2016)، تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات، حالة دراسة التعليم العالي نموذجاً في سوريا، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية.

57) الهواري، سيد (2002)، التنظيم، الهياكل، والسلوكيات، مكتبة عين شمس، القاهرة.

58) ويلز، مايك (1426هـ-2005م)، إدارة عملية التدريب: وضع المبادئ موضع التنفيذ، ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، مراجعة حنان بن عبد الرحيم الأحمدى، معهد الإدارة العامة.

59) يوسف، محمد محمود (2005)، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1) ALaka, Nureni and Tijani, Abideen and Abass, Olufemi (2011), Impact of strategic planning on the performance of insurance companies in Nigeria, **European Journal of Humanities and Social Science**, Vol5, No1.
- 2) Betlis, R.A. & Hitt, M.A. (2000). The New Competitive Land Scape. **Strategic Management Journal**, 19-7,16.
- 3) Chandler, A. D., (2002). **Strategy and Structure**, Cambridge, Mass: MIT Press.
- 4) Clay, D., Justin, C., Donald, N. (2016). Linking the Formal Strategic Planning Process, Palnning Flexibility and Innovativeness to Firm Performance, **Journal of Business Research**, vol. (67).
- 5) Coulter, Mary K. & Robbins, Stephen P. (2003). **Principles of Management**, Prentice Hall, USA.

- 6) Czepiel, John (1992). "**Competitive Marketing Strategy**", Englewood cliffs: Prentice- Hall inc.
- 7) David. J., (1995), **Strategic management & Business policy**, 5th edition, USA: Wesley Publishing company Inc.
- 8) Davies, Mark A. P., (1998). **Understanding Marketing**, Prentice – Hall, Europe, U.K. 1st Ed.
- 9) Dess, Gregory and Lumpin, G.T. (2003): **Strategic management Creating Competitive Advantages**, Mc Graw-Hill Companies, Irwin New York.
- 10) Hall, D. J. & Salas, M. A., (1979). **Les Contraintes Structurelles du Processus Strategique**, Revue Francaise de gestion, 23.
- 11) Harvey, Donald (1988). **Strategic Management and Business Policy**, Merrill; 2nd edition.
- 12) Higgins, James M., Vincze, Julian W. (1989). **Strategic Management: Text and Cases**, Prentice – Hall 4th – Ed, Saunders College Publishing. U. S. A.
- 13) Hitt, M. A. and Ireland, R. D and Hoskisson. R. E. (2001). **Strategic Man-agement: Competitiveness and Globalization**, 4th Edtion. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- 14) <https://www.alrayyan.tv/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%86%D8%A7%D8%A9/>
- 15) Jiang, N. & Carpenter, V. (2013). A Case Study of Issues of: Strategy Implementation in International of Higher Education, **International Journal of Educational Management**, Vol (27), No (1), pp: 4-18.
- 16) Johnson, G., Scholes, K., (1997). **Exploring Corporate Strategy: Text and Cases**, Europe, 4th-Ed, Prentice-Hall.

- 17) MC Edward Murimbika and Boris, urban. (2013): Strategic management Practices and corporate entrepreneurship: A cluster analysis of financial and business Services firm in South Africa. **African Journal Business management**, Vol (7), No (16), pp 1522-1535.
- 18) Omondi, M. & Mungatu, J. (2013). Factors Affecting Strategy Implementation for Attainment of Millennium Development Goal by International Productive Health non-governmental Organizations in Kenya, **The TQM Journal**, Vol (25), No (5), pp: 507-519.
- 19) Peace II, John A., & Robinson, Jr., Richard, B., (1997). **Strategic management: Formulation, Implementation, and Control**, 6th Ed., Irwin / McGraw-Hill.
- 20) Rowe, Alan J. (1994). **Strategic Management: A Methodological Approach**, 4th Ed., Addison – Wesley Publishing Co. Inc, U. S. A.,
- 21) Salkic, Ismet (2014). Impact of Strategic Planning of Public organization in Bosnia and Herzegovina, **Interdisciplinary Description of Complex System Journal**, vol (12), No (1), pp: 61-77.
- 22) Schermerhorn, John R., JR. (2002). **Management**, New York: John Wiley & Sons.
- 23) Sharplin, Arthur., (1985). **Strategic Management**, New York, McGraw-Hill.
- 24) Sorooshian. S. Norzima, Z., Yozisef, I. & Rosnah, Y. (2010). Effect Analysis on Strategy Implementation Drivers, **World Applied Sciences Journal**, Vol (11), No (10), pp: 1255-1261.
- 25) Thompson, John L., (1997). **Strategic Management: A Wareness and Change**, 3rd Ed., International Thomson Publishing Co., U.K.,

- 26) Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David. (2006). **Strategic Management and Business Policy**, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New jersey, 10th Ed.
- 27) Wright, Peter & Kroll, M., & Parnell, J. A., (1998). **Strategic Management: Concepts**, Prentice – Hall International, U. S. A.
- 28) Yasir, F., Barham, B., Elbanna, S. (2015). Role of the Strategic Planning on the Relationship Between Slack Resources and organizational Performance, **Management Decision**, vol (3), No (5).

الملاحق

ملحق رقم (1)

نبذة عن قناة الريان الفضائية

هي إحدى أذرع شركة الريان للإعلام والتسويق التابعة للمكتب الهندسي الخاص وهي الشركة التي أنتجت في الأعوام الماضية ومن خلال شركة الريان للإنتاج مجموعة من الأفلام والبرامج لصالح اللجنة المنظمة لاحتفالات اليوم الوطني لدولة قطر.

تعريف القناة:

قناة الريان: قناة فضائية متنوعة، تتبع شركة الريان للإعلام والتسويق، وتستهدف المجتمع القطري كجمهور أساسي وتراعي خصوصية هويته الوطنية وتطلعاته.

رؤية القناة:

تتبنى القناة رؤية قطر الوطنية (2030) وتطمح أن تكون من الوسائل الإعلامية المساندة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال ثلاث وظائف رئيسية هي "التنمية والتوعية والترفيه" التي سترجمها القناة إلى مزيج برامجي يمثل استراتيجيتها الإعلامية.

وقناة "الريان" هي قناة متنوعة تستهدف المجتمع القطري كجمهور أساسي وتراعي خصوصية هويته الوطنية وتطلعاته. وتهدف إلى العمل على تنمية المجتمع وتوعية فئاته بما يساهم في تحقيق رؤية قطر الوطنية (2030) إضافةً إلى الترويج لقيم الفضيلة والايجابية وأصالة التراث القطري ودعم التواصل الاجتماعي وازكاء روح التنافس والتفكير الإبداعي بين فئة الشباب بشكل خاص وعموم شرائح المجتمع بشكل عام كما ستقدم كل ما هو مفيد وضمن إطار يجمع بين الفائدة والترفيه باستخدام أفضل تقنيات الإنتاج والبث. كما أن القناة ستواكب العصر بإعلام خلق مستبصر يساند نهضة قطر ويساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

أهداف القناة:

تهدف القناة إلى المساهمة في نهضة قطر من خلال تنمية الهوية الوطنية والثقافية لشعب قطر والعمل على تنمية المجتمع وتوعية فئاته بما يساهم في تحقيق رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠ ، بالإضافة إلى الترويج لقيم الفضيلة والإيجابية وأصاله التراث القطري وتنميته، ودعم التواصل الاجتماعي وإذكاء روح التنافس والتفكير الإبداعي بين فئة الشباب بشكل خاص وعموم شرائح المجتمع بشكل عام، وتقديم كل ما هو مفيد ونافع ضمن إطار عام يوازن ويجمع بين الترفيه والفائدة باستخدام أحدث تقنيات الإنتاج والبيت.

حيث تهدف إلى:

- المساهمة في نهضة قطر من خلال تنمية الهوية الوطنية والثقافية لشعب قطر، والعمل على تنمية المجتمع وتوعية فئاته بما يساهم في تحقيق رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠.
- الترويج لقيم الفضيلة والإيجابية وإصاله التراث القطري وتنميته، ودعم التواصل الاجتماعي وإذكاء روح التنافس والتفكير الإبداعي بين فئة الشباب بشكل خاص وعموم شرائح المجتمع بشكل عام.
- تقديم كل ما هو مفيد ونافع ضمن إطار عام يوازن ويجمع بين الترفيه والفائدة.
- استخدام أحدث تقنيات الإنتاج والبيت لتكون القناة الأكثر شعبية لدى أهل قطر والشريك المحلي للمجتمع في دعم التنمية المستدامة وتحقيقها ضمن رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠.
- المساهمة في رفع الوعي وزيادة التواصل والألفة المجتمعية.
- تسليط الضوء على المواهب القطرية وإبرازها من خلال شاشة القناة استناداً إلى المعايير العلمية والفنية والقيمة الإبداعية.

- العمل علي ترسيخ مفهوم الهوية الوطنية القطرية تعزز بالماضي وبالأصالة والانتماء وتواكب العصر وسباق الشعوب نحو الرقي والتحديث في كل ما لا يتعارض مع قيم المجتمع وهويته.
- المساهمة في خلق مجتمع يؤمن بالتنمية المستدامة وروح المبادرة ويعضد الدولة في سبيل تحقيق نهضة قطر.

- العمل دائماً علي تحقيق رؤية قطر 2030 ومواكبة تحققها المرحلي وأن ندفع دائماً باتجاه تحقيقها باستقراء ومتابعة المنجزات ومستجدات وآفاق الواقع التنموي وتكييفها ضمن معالجات وقوالب تكنولوجية تظهر قيمة الإنجاز وتنتقد بإيجابية كل ما يعترض أو يؤخر أو يعيق تحقيق رؤية قطر نقداً إيجابياً من منطلق التفاؤل والحث على الإنجاز.

ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية تبنت القناة أطر العمل التالية:

- اعتماد المبادرات الإبداعية منطلقاً أساسياً ومنهجاً : التفكير ، والتخطيط ، وعرض الأفكار .
- خلق بيئة عمل إبداعية يسودها احترام الآراء وتكامل الخبرات كأساس لتحقيق مفهوم العمل بروح الفريق الواحد.
- السعي لبناء شراكة دائمة و إلهام المشاهدين أساليب التفكير الإيجابي في النظرة للحياة والتخطيط والعمل للمستقبل.

وظائف القناة:

- أولاً: **وظيفة التنمية:** تكوين المواقف والاتجاهات التي تدعم العلاقات الإيجابية في المجتمع وتوجيهها بما يعمل على التنمية (الهوية الوطنية ، التراث ، المهارات البشرية ، روح المبادرة)
- ثانياً: **وظيفة التوعية:** تطوير المعلومات والتنقيف بـ (الدين، المعارف، المعلومات العامة، البيئة، الصحة، التراث الشفاهي).

- ثالثاً: **وظيفة الترفيه:** الهوايات، الفنون التراثية، المسابقات، المنوعات، الدراما، الكوميديا، التعارف.

رابعاً: وظيفة الترويج: تنويهات الهوية الخاصة بالقناة (تنويهات البرامج، تنويهات القيم الانسانية
والمجتمعية العامة، الإعلانات التجارية، تنويهات الرعاية).

المصدر:

<https://www.alrayyan.tv/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%86%D8%A7%D8%A9/>

ملحق رقم (2)

استبانة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستبانة

أخي الكريم / أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة عمان الأهلية تخصص إدارة أعمال، فإنني أقوم بإجراء دراسة تطبيقية بعنوان:
أثر الإدارة الاستراتيجية على فعالية الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية: قناة الريان الفضائية في دولة قطر".

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

وتهدف هذه الاستبانة إلى تحديد مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية القرارات الإدارية في مجموعة الجزيرة - قطر.

يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية ووضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

ملاحظة: هذه البيانات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث
خالد محمد آل سريع الكعبي

إشراف
الأستاذ الدكتور علاء محمد الحوراني

الجزء الأول:

البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس:

- ذكر إثنى

2- العمر:

- 30 سنة فأقل 31 - 35 سنة
 36 - 40 سنة 41 - 45 سنة
 46 - 50 سنة 51 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

- بكالوريوس دبلوم عال
 ماجستير دكتورة

4- الخبرات العملية:

- 5 سنوات فأقل 6 - 10 سنوات.
 11 سنة - 15 سنة 16 سنة - 20 سنة.
 21 سنة فأكثر.

5- المستوى الوظيفي:

- مدير مساعد مدير
 رئيس قسم

الرقم	الفقرة/ العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الاستبانة (الإدارة الاستراتيجية) أولاً: فقرات التحليل الإستراتيجي :						
1	يتم التحليل الاستراتيجي لقناة الريان للتأكيد على تكامل التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي.					
2	تهدف عملية التحليل الاستراتيجي إلى تحديد العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للقناة والمتغيرات التي تجري في بيئة عملها.					
3	يهدف أسلوب التحليل الاستراتيجي إلى الربط بين نتائج تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.					
4	يعتبر التحليل الاستراتيجي (SWOT) أسلوباً مُبسّطاً يمكن المديرين في القناة من تكوين فكرة واضحة عن الوضع الاستراتيجي للقناة.					
5	تضع القناة خططها واستراتيجياتها بناءً على نتائج تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية.					
6	تقيد عملية التحليل الاستراتيجي (SWOT) في بيان وتحديد نوع الاستراتيجية التي يجب على القناة استخدامها كي تكتسب ميزة تنافسية.					
7	تحدد قناة الريان الفضائية نقاط القوة والضعف الموجودة في مواردها المتاحة.					
8	تعتبر عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية لقناة الريان الفضائية مستمرة.					
9	تستخدم القناة أسلوب المراجعة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف فيها.					
10	يتشارك جميع العاملين في القناة في عملية تحليل البيئة الخارجية.					
11	تساعد البيئة الداخلية لقناة الريان على تفهم عملية الإدارة الاستراتيجية.					
12	تقوم قناة الريان بتحليل البيئة الخارجية لتحديد متغيرات الفرص والتهديدات.					
13	تستطيع قناة الريان استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر من خلال تحليل البيئة الخارجية					

					يسهم تحليل البيئة الخارجية لقناة الريان في التوثيق للبيانات والمعلومات المجمعة.	14
ثانياً : فقرات إستبانة الثقافه التنظيميه :						
					يسود في القناة جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين.	15
					يوجد اهتمام كبير بالعلاقات الإنسانية في القناة .	16
					يرتبط العمل داخل القناة بالقيم الأخلاقية (النزاهة والشفافية).	17
					يتم إشراك العاملين في القناة عند وضع مقترحات لتطوير الأداء الوظيفي.	18
					تتطابق معتقدات الموظفين مع المعتقدات التنظيمية في القناة.	19
					يحصل الأفراد ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.	20
					يحرص العاملون في قناة الريان على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها.	21
					تلتزم قناة الريان بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل.	22
					تركز الإدارة العليا على ضرورة احترام عادات وتقاليد المجتمع القطري .	23
					تعتمد إدارة القناة قيم العمل للتحكم بالعلاقات الداخلية والخارجية.	24
					تُشكّل الثقافة التنظيمية أساس نجاح التوجه المستقبلي للقناة.	25
ثالثاً: فقرات استبانة الهيكل التنظيمي :						
					تعتبر الصلاحيات الممنوحة للعاملين كافية لإنجاز الأعمال المكلفين بها.	26
					تتولى الأقسام الموجودة في القناة مهمة اتخاذ القرارات الخاصة بتسيير شؤونها دون الرجوع إلى الإدارة العليا.	27
					تفرض الإدارة العليا رقابة محكمة على القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية.	28
					تؤدي السياسات والإجراءات التنظيمية المعتمدة داخل قناة الريان إلى وصول المعلومات إلى الجهات المعنية بالوقت المناسب.	29
					يلتزم العاملون في القناة بالتعليمات والإجراءات عند تنفيذ الأنشطة والفعاليات المكلفين بها.	30

					31	تتسم الأهداف التنظيمية بالتعدد والتنوع تبعاً لتنوع الأقسام.
					32	يوجد بالقناة عدد كبير من المستويات الإشرافية.
					33	يوضح الهيكل التنظيمي في قناة الريان الأقسام والوظائف.
					34	يتم تحديد علاقات العمل بين أقسام ودوائر القناة وفقاً لقواعد رسمية محددة.
					35	يجري توزيع المسؤوليات وتنظيم العمل وتنفيذ الخطط من قبل الإدارة العليا بالقناة.
					36	تحدد الإدارة العليا بالقناة الأهداف الإستراتيجية وتتولى الوحدات التنظيمية تنفيذ ذلك.

رابعاً: فقرات استبانة فعالية الأداء الوظيفي :

					37	يلتزم العاملين في قناة الريان بمعايير الجودة عند إنجاز الأعمال.
					38	تنظر القيم السائدة بالقناة إلى الأفراد كمورد هام له قيمه.
					39	يتم تطوير قدرات العاملين في القناة من خلال إعداد برامج تدريبية.
					40	يمثل القادة الإداريين قدوة للمرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم.
					41	يتقيد الكادر الوظيفي بقناة الريان بقواعد وإجراءات العمل المتبعة فيها.
					42	يتسم أداء الكادر الوظيفي بالقناة بالسرعة والدقة في تنفيذ المهام.
					43	يلتزم الكادر الوظيفي بالقناة بأخلاقيات المهنة.
					44	تؤكد قناة الريان على مشاركة الموظفين في برامج تدريبية تهدف إلى فعالية الأداء الوظيفي.
					45	تهتم الإدارة العليا بتدريب العاملين في جميع المجالات المتعلقة بنشاط قناة الريان.
					46	تعمل الإدارة العليا على وضع برامج تدريبية متنوعة لكل المستويات الإدارية في القناة.
					47	تمتلك القناة تكنولوجيا متطورة تساهم في تقديم خدمات متميزة ومتنوعة تهدف إلى رضا الزبون.
					48	يؤثر التباين والاختلاف في القيم والعادات

					ولغة العاملين سلباً على الأداء الوظيفي في القناة.	
					تقدم القناة الدعم والرعاية للمشروعات التي تخدم المجتمع المحلي مع تحقيق رضا المتعاملين.	49
					تهدف القناة إلى رضا الزبون من خلال تنوع عملياتها وخدماتها.	50
					يساعد نظام مرتبات وحوافز قناة الريان على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها.	51
					تُشكّل جودة العمليات الأولوية لإدارة قناة الريان.	52

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	الجامعة
أ. د. مدحت الطراونة	أستاذ دكتور	إدارة الأعمال	مؤتة
أ. د. زياد الصمادي	أستاذ دكتور	إدارة الأعمال	آل البيت
د. أحمد ابو زيد	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	مؤتة
د. جمال أبو دوله	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	اليرموك
د. يحيى بني ملحم	أستاذ مشارك	إدارة الأعمال	اليرموك
د. علي القرعان	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال	آل البيت

ملحق رقم (4)

مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

Frequencies

Statistics

		gender	age	education	experience	job
N	Valid	81	81	81	81	81
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

gender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	male	65	80.2	80.2	80.2
	female	16	19.8	19.8	100.0
Total		81	100.0	100.0	

age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 year and less	23	28.4	28.4	28.4
	31-35 year	12	14.8	14.8	43.2
	36-40 years	24	29.6	29.6	72.8
	41-45 year	8	9.9	9.9	82.7
	46-50 year	6	7.4	7.4	90.1
	51 and more	8	9.9	9.9	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

education

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BSc	41	50.6	50.6	50.6
	High Deploma	24	29.6	29.6	80.2
	Master	16	19.8	19.8	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

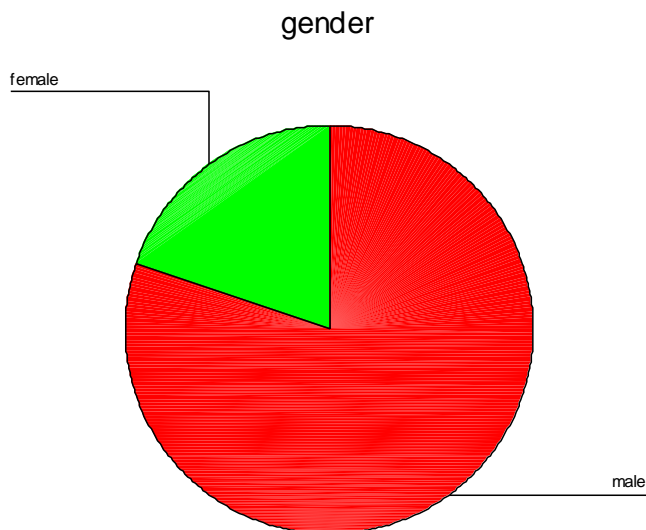
experience

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 year and less	6	7.4	7.4	7.4
	6 - 10 years	24	29.6	29.6	37.0
	11 - 15 years	6	7.4	7.4	44.4
	16 -20 year	33	40.7	40.7	85.2
	21 year and more	12	14.8	14.8	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

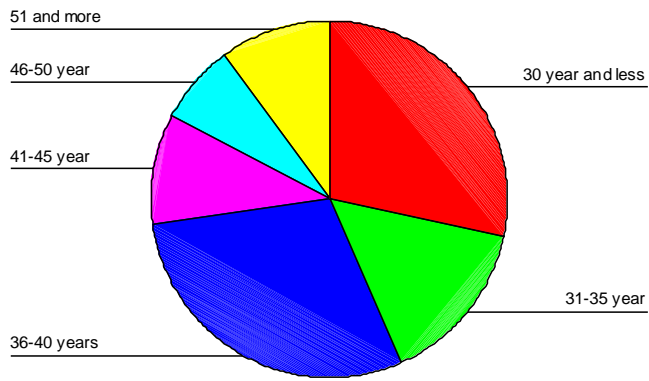
job

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Manager	6	7.4	7.4	7.4
	assistance manager	57	70.4	70.4	77.8
	Head of the Department	18	22.2	22.2	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

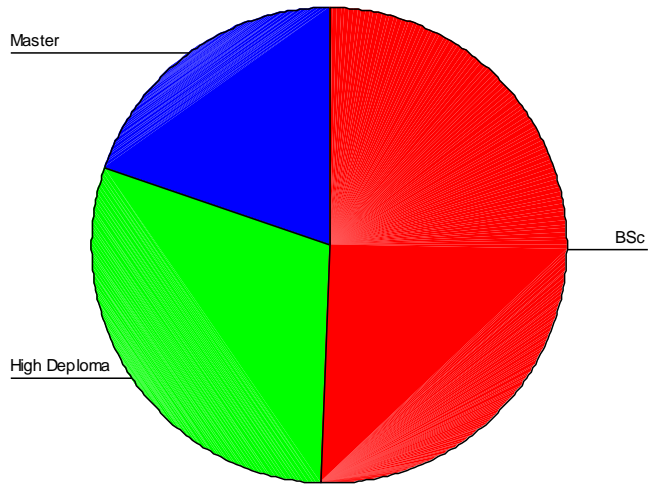
Pie Chart



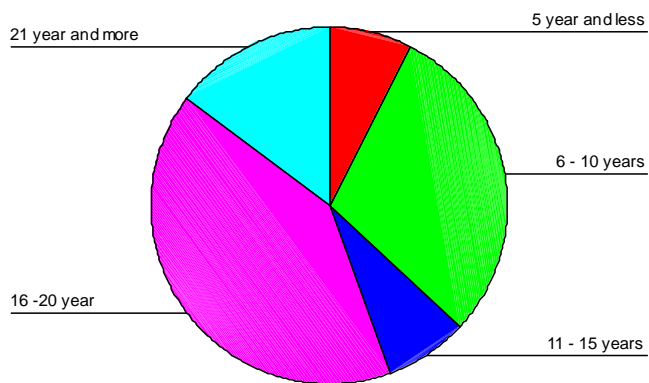
age



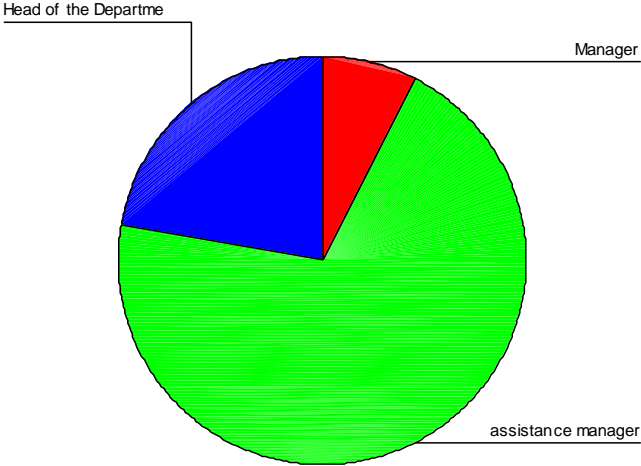
education



experience



job



Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a1	81	4.00	5.00	4.8272	.3805
a2	81	4.00	5.00	4.6790	.4698
a3	81	3.00	5.00	4.6049	.6261
a4	81	3.00	5.00	4.1975	.5572
a5	81	3.00	5.00	4.1481	.6540
a6	81	3.00	5.00	4.0988	.5832
a7	81	3.00	5.00	4.1605	.6414
a8	81	3.00	5.00	4.2346	.5973
a9	81	3.00	5.00	4.1852	.6912
a10	81	3.00	5.00	4.1728	.7712
a11	81	3.00	5.00	4.3210	.6861
a12	81	3.00	5.00	4.1975	.7487
a13	81	3.00	5.00	4.0741	.7870
a14	81	3.00	5.00	4.2840	.6752
Valid N (listwise)	81				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a15	81	3.00	5.00	4.6543	.5736
a16	81	3.00	5.00	4.5802	.5446
a17	81	3.00	5.00	4.3827	.5378
a18	81	3.00	5.00	4.1481	.6146
a19	81	3.00	5.00	4.1975	.6004
a20	81	3.00	5.00	4.2716	.5480
a21	81	3.00	5.00	4.3210	.5663
a22	81	4.00	5.00	4.4568	.5012
a23	81	3.00	5.00	4.3333	.6519
a24	81	3.00	5.00	4.2346	.7628
a25	81	3.00	5.00	4.2222	.7906
Valid N (listwise)	81				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a26	81	3.00	5.00	4.2469	.6620
a27	81	3.00	5.00	4.1481	.6912
a28	81	3.00	5.00	4.1481	.6912
a29	81	3.00	5.00	4.1358	.6662
a30	81	3.00	5.00	4.1975	.6786
a31	81	3.00	5.00	4.2222	.6519
a32	81	3.00	5.00	4.1852	.6912
a33	81	3.00	5.00	4.1728	.7712
a34	81	3.00	5.00	4.7037	.5110
a35	81	3.00	5.00	4.4938	.5942
a36	81	3.00	5.00	4.3086	.6827
Valid N (listwise)	81				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a37	81	3.00	5.00	4.1605	.5800
a38	81	3.00	5.00	4.1605	.4862
a39	81	3.00	5.00	4.0741	.5191
a40	81	3.00	5.00	4.1975	.4588
a41	81	3.00	5.00	4.2593	.6280
a42	81	3.00	5.00	4.2840	.5965
a43	81	3.00	5.00	4.2099	.6840
a44	81	3.00	5.00	4.2716	.6327
a45	81	3.00	5.00	4.1975	.6786
a46	81	3.00	5.00	4.0988	.7001
a47	81	3.00	5.00	4.1605	.6793
a48	81	3.00	5.00	4.1852	.6912
a49	81	3.00	5.00	4.1481	.6912
a50	81	3.00	5.00	4.3210	.5663
a51	81	3.00	5.00	4.3086	.6050
a52	81	3.00	5.00	4.1235	.6400
Valid N (listwise)	81				

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.406	.460		3.055	.003		
	AAA	.332	.119	.304	2.789	.007	.691	1.446
	BBB	-6.77E-02	.108	-.077	-.627	.532	.547	1.828
	CCC	.389	.112	.442	3.481	.001	.509	1.964

a. Dependent Variable: DDD

Statistics

		AAA	BBB	CCC
N	Valid	81	81	81
	Missing	0	0	0
Skewness		.549	-.283	.321
Std. Error of Skewness		.267	.267	.267

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CCC ^a , AAA, BBB	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: DDD

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.607 ^a	.369	.344	.2515

a. Predictors: (Constant), CCC, AAA, BBB

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.843	3	.948	14.979	.000 ^a
	Residual	4.871	77	6.327E-02		
	Total	7.715	80			

a. Predictors: (Constant), CCC, AAA, BBB

b. Dependent Variable: DDD

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.406	.460		3.055	.003
	AAA	.332	.119	.304	2.789	.007
	BBB	-6.77E-02	.108	-.077	-.627	.006
	CCC	.389	.112	.442	3.481	.001

a. Dependent Variable: DDD

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AAA ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: DDD

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.501 ^a	.251	.241	.2705

a. Predictors: (Constant), AAA

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.935	1	1.935	26.448	.000 ^a
	Residual	5.780	79	7.316E-02		
	Total	7.715	80			

a. Predictors: (Constant), AAA

b. Dependent Variable: DDD

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.847	.458		4.031	.000
	AAA	.547	.106	.501	5.143	.000

a. Dependent Variable: DDD

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AAB ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: DDD

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.484 ^a	.234	.224	.2735

a. Predictors: (Constant), AAB

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.806	1	1.806	24.156	.000 ^a
	Residual	5.908	79	7.479E-02		
	Total	7.715	80			

a. Predictors: (Constant), AAB

b. Dependent Variable: DDD

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.604	.326		7.997	.000
	AAB	.368	.075	.484	4.915	.000

a. Dependent Variable: DDD

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BBB ^a	.	Enter

- a. All requested variables entered.
 b. Dependent Variable: DDD

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.357 ^a	.128	.117	.2919

- a. Predictors: (Constant), BBB

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.984	1	.984	11.555	.001 ^a
	Residual	6.730	79	8.519E-02		
	Total	7.715	80			

- a. Predictors: (Constant), BBB
 b. Dependent Variable: DDD

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.830	.404		7.012	.000
	BBB	.315	.093	.357	3.399	.001

- a. Dependent Variable: DDD

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CCC ^a	.	Enter

- a. All requested variables entered.
 b. Dependent Variable: DDD

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.552 ^a	.305	.296	.2606

a. Predictors: (Constant), CCC

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.351	1	2.351	34.618	.000 ^a
	Residual	5.364	79	6.790E-02		
	Total	7.715	80			

a. Predictors: (Constant), CCC

b. Dependent Variable: DDD

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.123	.354		6.003	.000
	CCC	.486	.083	.552	5.884	.000

a. Dependent Variable: DDD

T-Test

Group Statistics

	gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AAA	male	65	4.3440	.2969	3.683E-02
	female	16	4.1161	.1039	2.598E-02
BBB	male	65	4.3860	.3390	4.205E-02
	female	16	4.1818	.3696	9.241E-02
CCC	male	65	4.3133	.3514	4.358E-02
	female	16	4.0909	.3078	7.696E-02

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
AAA	Equal variances assumed	12.510	.001	3.013	79	.003	.2279	7.564E-02	7.732E-02	.3784
	Equal variances not assumed			5.056	69.795	.000	.2279	4.507E-02	.1380	.3178
BBB	Equal variances assumed	.247	.620	2.121	79	.037	.2042	9.629E-02	1.253E-02	.3959
	Equal variances not assumed			2.011	21.637	.057	.2042	.1015	-6.57E-03	.4150
CCC	Equal variances assumed	.749	.389	2.320	79	.023	.2224	9.587E-02	3.155E-02	.4132
	Equal variances not assumed			2.514	25.547	.019	.2224	8.844E-02	4.042E-02	.4043

Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
AAA	Between Groups	.909	5	.182	2.451	.041
	Within Groups	5.562	75	7.416E-02		
	Total	6.471	80			
BBB	Between Groups	1.677	5	.335	3.044	.015
	Within Groups	8.264	75	.110		
	Total	9.941	80			
CCC	Between Groups	1.642	5	.328	2.962	.017
	Within Groups	8.316	75	.111		
	Total	9.958	80			

Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
AAA	Between Groups	.909	5	.182	2.451	.415
	Within Groups	5.562	75	7.416E-02		
	Total	6.471	80			
BBB	Between Groups	1.677	5	.335	3.044	.152
	Within Groups	8.264	75	.110		
	Total	9.941	80			
CCC	Between Groups	1.642	5	.328	2.962	.133
	Within Groups	8.316	75	.111		
	Total	9.958	80			

Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
AAA	Between Groups	8.897E-02	2	4.448E-02	.544	.583
	Within Groups	6.382	78	8.181E-02		
	Total	6.471	80			
BBB	Between Groups	.404	2	.202	1.653	.198
	Within Groups	9.537	78	.122		
	Total	9.941	80			
CCC	Between Groups	.118	2	5.888E-02	.467	.629
	Within Groups	9.840	78	.126		
	Total	9.958	80			

Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
AAA	Between Groups	.489	4	.122	1.554	.195
	Within Groups	5.981	76	7.870E-02		
	Total	6.471	80			
BBB	Between Groups	.983	4	.246	2.085	.091
	Within Groups	8.958	76	.118		
	Total	9.941	80			
CCC	Between Groups	.604	4	.151	1.226	.307
	Within Groups	9.354	76	.123		
	Total	9.958	80			

Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
AAA	Between Groups	2.196E-02	2	1.098E-02	.133	.876
	Within Groups	6.449	78	8.267E-02		
	Total	6.471	80			
BBB	Between Groups	.789	2	.394	3.360	.065
	Within Groups	9.152	78	.117		
	Total	9.941	80			
CCC	Between Groups	.807	2	.403	3.438	.057
	Within Groups	9.151	78	.117		
	Total	9.958	80			