



جامعة القدس المفتوحة

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير القيادة والإدارة الاستراتيجية

دراسة بعنوان:

" التفكير الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس "

إعداد الطالب:

أحمد عثمان أبو عمر

إشراف:

د. حسين عبد القادر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية  
جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

السنة الدراسية 2022/2021م

## إجازة الرسالة

التفكير الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس – فلسطين

**The strategic thinking and its impact on the institutional performance of  
companies operating in the suburbs of Jerusalem – Palestine**

إعداد الباحث

أحمد عثمان صالح أبو عمر

بإشراف

د. حسين عبد القادر

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ (٢٠٢٢/٠٨/٣١) من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

١- رئيس لجنة المناقشة: د. حسين عبد القادر / جامعة الاستقلال التوقيع: 

٢- ممتحناً داخلياً: أ.د. فتح الله غانم / جامعة القدس المفتوحة التوقيع: 

٣- ممتحناً خارجياً: د. مروان علاونة / جامعة الاستقلال التوقيع: 

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

"التفكير الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس - فلسطين"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الدراسة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيث ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحث علمي لدى أي مؤسسة بحثية أخرى.

## Declaration

I declare that what included in this study by my own effort, with the exception where is mentioned, and this thesis as a whole or any part has not been submitted before to obtain a degree or scientific title or scientific research with any other research institution.

الاسم: أحمد عثمان أبو عمر

التوقيع:

التاريخ: 2022/01/01

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

" یَرْفَعِ اللّٰهُ الَّذِیْنَ اٰمَنُوْا مِنْكُمْ وَالَّذِیْنَ اُوْتُوْا الْعِلْمَ دَرَجٰتٍ وَاللّٰهُ بِمَا

تَعْمَلُوْنَ خَبِیْرٌ "

سورة المجادلة: 11

## إهداء

الى وطننا فلسطين الحبيبة أرض الديانات مصنع الأبطال والكرامة والعزة...

الى مدينتنا القدس الشريفة والعريقة مدينة الحضارات والتاريخ الكبير...

الى شهداءنا الأبرار واسرانا الأبطال وجرحانا الشجعان...

الى أبي العزيز السد المنيع والسند المتين...

الى أمي العزيزة صاحبة القلب الكبير والروح الجميلة...

الى زوجتي العزيزة المثل العالي للزوجة الصالحة...

الى أبنائي الأحبة الأعزاء جداً لي...

الى أخي وأخواتي الأحبة ...

الى روح جدي - رحمه الله - الذي له شأن كبير فيما أنا عليه حالياً...

اهدي ثمرة هذا المجهود الكبير والتعب الكثير.

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق وسيد المرسلين سيدنا محمد وعلى أهله وصحبه ومن اتبع أثره الى يوم الدين، وبعد أن شارفت الخطوات على الانتهاء من مسيرة الماجستير، أتتني أن تقدم هذه الرسالة منفعلة وفائدة الى الوسط العملي والعملي في مجال القيادة والإدارة

### الاستراتيجية.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير الى جامعتي جامعة القدس المفتوحة، والى أساتذتي الذين قدموا جهود مشكورة في سبيل إعطاء كافة ما لديهم من العلم وتقديمه بأروع الطرق والأساليب التي كان لها أثر كبير في تعزيز وتكوين المعارف لدي.

وأتقدم بشكر خاص الى أستاذي ومعلمي المشرف على رسالة الماجستير الدكتور حسين عبد القادر لما قدمه لي من عون ومساعدة وجهد كبير وتوجيهات وإرشادات أثرت معارف في العملية وساعدتني كثيراً في إتمام هذا العمل الكبير.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إجازة الرسالة.
ب	إقرار.
ت	آية قرآنية.
ث	إهداء.
ج	شكر وتقدير.
1	فهرس المحتويات.
5	فهرس الجداول.
9	قائمة الأشكال.
9	قائمة الملحقات.
10	ملخص الدراسة.
12	Abstract
15	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
16	المقدمة
19	1.1 مشكلة الدراسة.
20	1.2 أسئلة الدراسة.
20	1.3 فرضيات الدراسة.
21	1.4 أهداف الدراسة.
22	1.5 أهمية الدراسة.
23	1.6 حدود الدراسة.
23	1.7 مصطلحات الدراسة.
25	1.8 أنموذج الدراسة.
26	1.9 صعوبات الدراسة.
26	خلاصة الفصل.
27	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>

28	تمهيد
<b>29</b>	<b>المبحث الأول: التفكير الاستراتيجي</b>
30	تمهيد
30	2.1.1 مفهوم التفكير الاستراتيجي.
32	2.1.2 أهمية التفكير الاستراتيجي.
34	2.1.3 التمييز بين التفكير الاستراتيجي والمصطلحات المرتبطة به والقريبة عليه.
36	2.1.4 أبعاد التفكير الاستراتيجي.
37	2.1.5 خصائص التفكير الاستراتيجي.
39	2.1.6 أنماط التفكير الاستراتيجي.
40	2.1.7 الخطوات التمهيدية لتنمية التفكير الاستراتيجي بين قيادات الشركة.
41	2.1.8 معيقات التفكير الاستراتيجي.
42	خلاصة المبحث
<b>43</b>	<b>المبحث الثاني: الأداء المؤسسي</b>
44	تمهيد
45	2.2.1 مفهوم الأداء المؤسسي.
46	2.2.2 مستويات الأداء المؤسسي.
47	2.2.3 أنواع الأداء المؤسسي.
49	2.2.4 أبعاد الأداء المؤسسي.
50	2.2.5 خصائص الأداء المؤسسي.
51	2.2.6 مقومات الأداء المؤسسي.
53	2.2.7 تقييم الأداء المؤسسي.
61	خلاصة المبحث
<b>62</b>	<b>المبحث الثالث: العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي</b>
63	تمهيد
64	2.3.1 تطبيق ممارسات التفكير الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي.
65	2.3.2 معايير التفكير الاستراتيجي بالنسبة للأداء المؤسسي.



66	2.3.3. العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وأداء الشركات.
67	خلاصة المبحث
<b>68</b>	<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>
69	تمهيد
70	3.1 الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (التفكير الاستراتيجي، والأداء المؤسسي)
74	3.2 التعقيب على الدراسات السابقة.
75	خلاصة الفصل
<b>76</b>	<b>الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات</b>
77	تمهيد
77	4.1 منهجية الدراسة.
78	4.2 مجتمع الدراسة.
78	4.3 عينة الدراسة.
78	4.4 أدوات الدراسة.
79	4.5 صدق أداة الدراسة وثباتها.
81	4.6 المعالجات الإحصائية.
82	4.7 سمات عينة الدراسة.
89	4.8 مقياس الدراسة وتصحيح درجة المقياس.
90	خلاصة الفصل
<b>91</b>	<b>الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتحليل البيانات</b>
92	تمهيد
92	5.1 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها.
108	5.2 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.
139	خلاصة الفصل
<b>140</b>	<b>الفصل السادس: النتائج والتوصيات</b>
141	تمهيد
141	6.1 النتائج.

145	6.2 التوصيات.
147	خلاصة الفصل
148	المراجع
149	أولاً: المراجع العربية.
155	ثانياً: المراجع الأجنبية.
158	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(4.1)	نتائج اختبار كرونباخ ألفا لفحص ثبات المقياس المستخدم في الدراسة.	79
(4.2)	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	82
(4.3)	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب العمر.	83
(4.4)	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	84
(4.5)	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.	85
(4.6)	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة الوظيفية.	86
(4.7)	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب مجال عمل الشركة.	88
(4.8)	درجة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale).	89
(4.9)	مستويات التصحيح لمقياس الدراسة.	89
(5.1)	نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس.	93
(5.2)	إحصاءات ومعلومات حول عبارات محور القيادة الأخلاقية.	94
(5.3)	إحصاءات ومعلومات حول عبارات بعد النية الاستراتيجية ضمن محور التفكير الاستراتيجي.	95
(5.4)	إحصاءات ومعلومات حول عبارات بعد الرؤية الاستراتيجية ضمن محور التفكير الاستراتيجي.	96
(5.5)	إحصاءات ومعلومات حول عبارات بعد مشاركة المساهمين ضمن محور التفكير الاستراتيجي.	98
(5.6)	إحصاءات ومعلومات حول عبارات بعد التفكير وقيماً ضمن محور التفكير الاستراتيجي.	99
(5.7)	إحصاءات ومعلومات حول عبارات محور القيادة الأخلاقية.	101
(5.8)	إحصاءات ومعلومات حول عبارات بعد الجودة ضمن محور الأداء المؤسسي.	101
(5.9)	إحصاءات ومعلومات حول عبارات بعد الكفاءة ضمن محور الأداء المؤسسي.	103
(5.10)	إحصاءات ومعلومات حول عبارات بعد الفاعلية ضمن محور الأداء المؤسسي.	104
(5.11)	إحصاءات ومعلومات حول عبارات محور إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي.	105

108	نتائج اختبار بيرسون للارتباط لفحص العلاقة بين بين التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس.	(5.12)
109	نتائج الانحدار الخطي المتعدد لفحص أثر التفكير الاستراتيجي (النية الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، مشاركة المساهمين، التفكير وقيماً) على الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس.	(5.13)
110	نتائج اختبار بيرسون للارتباط لفحص العلاقة بين بين التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس.	(5.14)
112	اختبار (t) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير الجنس.	(5.15)
112	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير العمر.	(5.16)
113	نتائج الاختبار البعدي (LSD) لتحديد مصدر الفروقات في المتوسطات الحسابية في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير العمر.	(5.17)
114	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	(5.18)
115	نتائج الاختبار البعدي (LSD) لتحديد مصدر الفروقات في المتوسطات الحسابية في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	(5.19)
115	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.	(5.20)
116	نتائج الاختبار البعدي (LSD) لتحديد مصدر الفروقات في المتوسطات الحسابية في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.	(5.21)
117	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية.	(5.22)
118	نتائج الاختبار البعدي (LSD) لتحديد مصدر الفروقات في المتوسطات الحسابية في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية.	(5.23)

119	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير مجال عمل الشركة.	(5.24)
119	نتائج الاختبار البعدي (LSD) لتحديد مصدر الفروقات في المتوسطات الحسابية في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير مجال عمل الشركة.	(5.25)
121	اختبار (t) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق في آراء المبحوثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير الجنس.	(5.26)
121	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير العمر.	(5.27)
122	نتائج الاختبار البعدي (LSD) لتحديد مصدر الفروقات في المتوسطات الحسابية في آراء المبحوثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير العمر.	(5.28)
123	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	(5.29)
124	نتائج الاختبار البعدي (LSD) لتحديد مصدر الفروقات في المتوسطات الحسابية في آراء المبحوثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	(5.30)
125	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.	(5.31)
125	نتائج الاختبار البعدي (LSD) لتحديد مصدر الفروقات في المتوسطات الحسابية في آراء المبحوثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.	(5.32)
127	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية.	(5.33)
127	نتائج الاختبار البعدي (LSD) لتحديد مصدر الفروقات في المتوسطات الحسابية في آراء المبحوثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية.	(5.34)
129	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء	(5.35)

	المبحوثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير مجال عمل الشركة.	
130	اختبار (t) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق في آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير الجنس.	(5.36)
130	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير العمر.	(5.37)
131	نتائج الاختبار البعدي (LSD) لتحديد مصدر الفروقات في المتوسطات الحسابية في آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير العمر.	(5.38)
132	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	(5.39)
133	نتائج الاختبار البعدي (LSD) لتحديد مصدر الفروقات في المتوسطات الحسابية في آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	(5.40)
134	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.	(5.41)
135	نتائج الاختبار البعدي (LSD) لتحديد مصدر الفروقات في المتوسطات الحسابية في آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.	(5.42)
136	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية.	(5.43)
136	نتائج الاختبار البعدي (LSD) لتحديد مصدر الفروقات في المتوسطات الحسابية في آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير	(5.44)

	الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية.	
138	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير مجال عمل الشركة.	(5.45)
138	نتائج الاختبار البعدي (LSD) لتحديد مصدر الفروقات في المتوسطات الحسابية في آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير مجال عمل الشركة.	(5.46)

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	أنموذج الدراسة	(1.1)
83	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	(4.1)
84	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب العمر.	(4.2)
85	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	(4.3)
86	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.	(4.4)
87	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة الوظيفية.	(4.5)
88	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب مجال عمل الشركة.	(4.6)

### قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
159	الاستبانة في الصورة النهائية	(1)
167	قائمة المحكمين	(2)

## المخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على التفكير الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس، ومعرفة مدى إدراك القيادات في هذه الشركات للتفكير الاستراتيجي، ومعرفة إذا ما كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية  $\alpha \geq 0.05$  بين التفكير الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي، والعمل على تقديم مقترحات وتوصيات من شأنها أن تفيد الشركات في دولة فلسطين بشكل عام، والشركات في منطقة ضواحي القدس بشكل خاص، ولتحقيق هذه الأهداف فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام باستخدام الاستبانة كأداة جمع للبيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من إداريين وماليين وفنيين لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس والبالغ عددهم (221) موظفاً، وتم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وبلغت عددها (152)، وقد تم استرداد (152) استبانة بنسبة (100%)، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج وكان أهمها:

- بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر للتفكير الاستراتيجي على الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس، وبلغت قيمة معامل متغير التفكير الاستراتيجي 0.787 أي أن هناك أثر طردي لهذا المتغير على الأداء المؤسسي.
- بينت النتائج أن 60.1% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الشركات التي يعملون بها تنتهج التفكير الاستراتيجي في عملها، وفيما يتعلق بأبعاد التفكير الاستراتيجي أظهرت النتائج أن 61.0% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على وجود وممارسة النية الاستراتيجية، وأن 60.6% منهم يوافقون بدرجة متوسطة على وجود وممارسة الرؤية الاستراتيجية، كما وافق 53.3% منهم بدرجة متوسطة على وجود وممارسة مشاركة المساهمين، ووافق 63.9% منهم بدرجة متوسطة على وجود وممارسة التفكير وقتياً لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس.
- أظهرت النتائج أن 63.0% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الشركات التي يعملون بها تمارس الأداء المؤسسي في عملها، وفيما يتعلق بأبعاد الأداء المؤسسي أظهرت النتائج أن 66.1% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على تطبيق معايير الجودة، وأن 60.3% منهم يوافقون بدرجة متوسطة على تطبيق معايير الكفاءة، كما وافق 62.6% منهم بدرجة متوسطة على تطبيق معايير الفاعلية، لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس.



- أظهرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (النية الاستراتيجية، التفكير وقتياً) على الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس، وبلغت قيمة معاملات الانحدار 2.82 و 3.64 لكل منهما على التوالي، فيما أظهرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (الرؤية الاستراتيجية، مشاركة المساهمين) على الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس.

وتوصلت الدراسة الى توصيات عدة كان أهمها:

- ضرورة قيام الشركات العاملة في ضواحي القدس بنشر ثقافة التفكير الاستراتيجي بين الموظفين لديها عن طريق منحهم الصلاحيات التي تمكنهم القيام بممارسة التفكير الاستراتيجي.
- العمل على إنشاء خطط وحلقات نقاشية تساعد على إيجاد حلول لمعيقات التفكير الاستراتيجي التي تواجه الشركات العاملة في ضواحي القدس، وتساعد أيضاً في رفع مستوى الأداء المؤسسي.
- إنشاء البرامج التدريبية والقيام بتطويرها بصورة تشمل كافة الموظفين سواء على المستوى الإداري أو على المستوى المهني، وضرورة تحفيزهم على الاشتراك في هذه البرامج التدريبية، لما له أثر كبير في الانعكاس بصورة إيجابية على مهارات وقدرات الموظفين.
- ضرورة القيام بوضع مهارة التفكير الاستراتيجي من الأسس والشروط في عملية اختيار الموظفين الذين سيعملون في المناصب الإدارية من أجل تحقيق كفاءة عالية من مخرجات العمليات الإدارية.

## Abstract

The study aimed to identify the level of the components of strategic thinking and the level of the components of institutional performance in companies operating in the suburbs of Jerusalem identify the extent to which the leaders in these companies perceive strategic thinking, and find out if there is a statistically significant correlation relationship  $\alpha \geq 0.05$  between strategic thinking and its impact on performance, Institutional work, and work to provide suggestions and recommendations that would benefit companies in the State of Palestine in general, and companies in the Jerusalem suburbs area in particular, and to achieve these goals, the researcher used the descriptive-analytical method, and he used the questionnaire as a data collection tool, And technicians, totaling (221) employees, and a random sample was taken from the study population, which numbered (152), and (152) questionnaires were retrieved at a rate of 100%, The study reached several results, the most important of which were:

- The results of simple linear regression analysis showed that there is an effect of strategic thinking on the institutional performance of companies operating in the outskirts of Jerusalem, and the value of the coefficient of the strategic thinking variable was 0.787, meaning that there is a direct effect of this variable on institutional performance.
- The results showed that 60.1% of the study sample members agree that the companies they work for adopting strategic thinking in their work, and about the dimensions of strategic thinking, the results showed that 61.0% of the study sample agreed with a high degree of the existence and practice of strategic intent and that 60.6% of them They agree with

a high degree on the existence and practice of the strategic vision, 53.3% of them agree with a medium degree on the existence and practice of shareholder participation, and 63.9% of them agree with a high degree on the presence and practice of temporary thinking with companies operating in the suburbs of Jerusalem.

- The results showed that 60.1% of the study sample members agree that the companies they work for adopting strategic thinking in their work, and about the dimensions of strategic thinking, the results showed that 61.0% of the study sample agreed with a high degree of the existence and practice of strategic intent and that 60.6% of them They agree with a high degree on the existence and practice of the strategic vision, 53.3% of them agree with a medium degree on the existence and practice of shareholder participation, and 63.9% of them agree with a high degree on the presence and practice of temporary thinking with companies operating in the suburbs of Jerusalem.
- The results of the multiple linear regression showed a statistically significant effect of the independent variables (strategic intention, thinking temporally) on the institutional performance of companies operating in the outskirts of Jerusalem, and the value of the regression coefficients was 2.82 and 3.64 for each, respectively, while the results of the multiple linear regression showed that there is no statistically significant effect of the independent variables (strategic vision, shareholder participation) on the institutional performance of companies operating in the suburbs of Jerusalem.

The study reached several recommendations, the most important of which were:

- The necessity for companies operating in the outskirts of Jerusalem to spread the culture of strategic thinking among their employees by granting them the powers that enable them to practice strategic thinking.
- Working on creating plans and discussion panels that help find solutions to the obstacles to strategic thinking facing companies operating in the outskirts of Jerusalem, and also help raise the level of institutional performance.
- Establishing and developing training programs in a way that includes all employees, whether at the administrative or professional levels, and the necessity of motivating them to participate in these training programs, as it has a significant impact on positively reflecting on the skills and capabilities of employees.
- The need to develop the skill of strategic thinking from the foundations and conditions in the process of selecting employees who will work in administrative positions in order to achieve high efficiency from the outputs of administrative processes.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### المقدمة

- 1.1 مشكلة الدراسة.
- 1.2 أهداف الدراسة.
- 1.3 أهمية الدراسة.
- 1.4 متغيرات الدراسة.
- 1.5 فرضيات الدراسة.
- 1.6 حدود الدراسة.
- 1.7 مصطلحات الدراسة
- 1.8 أنموذج الدراسة.
- 1.9 صعوبات الدراسة.

### خلاصة الفصل

## المقدمة:

أصبحت الأزمات سمة أساسية للشركات المعاصرة بسبب التغييرات والتعقيدات الكبيرة في بيئات الأعمال المحاطة بها، فصارت كل الشركات عرضة لحدوث والتأثر بتلك الأزمات، ولما كانت الأزمات تمتاز بعنصر المفاجأة فهذا يستدعي من كافة الإدارات في مختلف الشركات امتلاك القدرة على توقعها وتجنب حدوثها مع وجود مهارة عالية في إدارتها والتصدي لها عند حدوثها، وهنا تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية في الشركات في كيفية القدرة على التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للشركات والتهديدات التي قد تؤثر بشكل سلبي على الشركات.

ولهذا يعتبر التفكير الاستراتيجي من أهم أدوات الإدارة الاستراتيجية الذي يعطي الشركة قدرات التفوق والنجاح المستمر وقد بين ناصر الدين أن هناك العديد من المفاهيم المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التفكير الاستراتيجي مثل القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي (ناصر الدين، 2019).

يعد التفكير الاستراتيجي من أهم المؤهلات والمهارات التي تساعد الفرد في الشركة للوصول الى قمة الهرم الوظيفي، وقد استخدم مصطلح التفكير الاستراتيجي في إطار الإدارة الاستراتيجية وتطور بشكل ملحوظ في منتصف القرن العشرين، وفي نهاية الثمانينات حدثت نقلة مهمة في منطق التفكير الاستراتيجي نتيجة التغير السريع في البيئة التنافسية، فالعولمة ونمو التكنولوجيا والقوى البيئية الأخرى،

فرضت تغييراً جذرياً للمفهوم الاستراتيجي، حيث يرى المغربي التفكير الاستراتيجي بأنه " توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء توقعات مستقبلية دقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية (المغربي،2009)، وأشار الخفاجي الى أن التفكير الاستراتيجي يمثل أسلوب تحليل مواقف تواجه الشركة تتميز بالتحدي والتغير، والتعامل معها من خلال التصور والنوافذ والبوستر الاستراتيجي لضمان بقاء الشركة وارتقائها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً (الخفاجي،2010).

وهذا يوضح مدى درجة وأهمية دراسة موضوع التفكير الاستراتيجي في الدول المتقدمة بينما في دول العالم الثالث وخاصة دولة فلسطين لا توجد صورة ورؤية واضحة عن دراسات سابقة تعكس مستوى استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي.

وبالتالي انعكاسه على الأداء المؤسسي في المنظمات والشركات، إذ أن فاعلية وكفاءة الأداء لمختلف المستويات الإدارية والأقسام والأفراد هو ترجمة لفاعلية الاتجاه والرؤى الاستراتيجية (محمد والجوري،2014).

يعد الأداء المؤسسي مفهوماً جوهرياً بالنسبة للشركات والمنظمات، بل ويكاد يكون المظهر الشمولي لجميع حقوق ومجالات المعرفة الإدارية، حيث يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار شركات ومنظمات الاعمال ( Wheelen & Hunger , 2008، 240).

ويعرفه رابعة، (2011:122) على أنه "المحصلة النهائية للجهود، أو النشاطات، أو العمليات، أو السلوكيات، التي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى الشركات الى تحقيقها، وذلك على مستويات ثلاثة هي: المستوى الفردي، والوظيفي (أداء الوحدات)، والكلي (أداء الشركة) ككل في إطار من التأثيرات البيئية المتبادلة.

إن التطور السريع الذي يحدث في مختلف القطاعات العاملة في سوق العمل أصبح يشكل تحدي كبير أمام الشركات التي تحتاج بشكل مستمر الى مواكبة هذه التطورات من أجل المحافظة على استمرارها في سوق العمل، وعليه فإن الشركات العاملة في ضواحي القدس تحتاج الى توظيف ما يسمى بالتفكير الاستراتيجي الذي بدوره يعمل على رفع كفاءة الأداء المؤسسي من أجل الحفاظ على استمرارها في سوق العمل، وهذه الدراسة تقدم صورة واضحة لهذه الشركات عن مدى أهمية توظيف التفكير الاستراتيجي لديها من أجل زيادة الأداء المؤسسي الذي بدوره سيعمل على ضمان إبقاءها في سوق العمل وتجنب أي فرصة في خروجها من سوق العمل الفلسطيني (أبو سليم، 2019).



## 1.1 مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة لدينا هنا في عملية التعرف الى التفكير الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس - فلسطين، من أجل الوصول لغاية تحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية لدى الموظفين في هذه الشركات من أجل السير مع التغييرات التي تطرأ على كل من الصعيد السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي وغيرها، والعمل على أداء كافة المهام الموكلة لكل موظف بكفاءة وفاعلية عاليتين ترتقي الشركة من خلالها الى تقديم كل منتجاتها وخدماتها بمستويات متميزة.

على الرغم من وجود الشركات العاملة في ضواحي القدس في موقع استراتيجي يكسبها ميزات عن غيرها، إلا أن التحديات والصعوبات التي تواجه هذه الشركات العاملة في هذه البقعة الجغرافية تزداد يوماً بعد يوم بسبب الأعباء والواجبات التي تترتب عليها والظروف السياسية التي تعاني منها هذه المنطقة الجغرافية والتي تتبع في أغلبها لسيطرة الاحتلال الاسرائيلي، فإنه كان من اللازم على هذه الشركات السعي لتطوير أدواتها وطرقها لمواجهة التحديات والأزمات التي تعترض خططها وبرامجها وأعمالها، ومن هنا يأتي دور التفكير الاستراتيجي بمكوناته المختلفة كركيزة أساسية لبناء إدارة استراتيجية قابلة للنجاح في ظل التغييرات الكبيرة في البيئة التي تعمل بها الشركات في ضواحي القدس.

مما سبق فان مشكلة الدراسة تتمحور في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس؟

## 1.2 أسئلة الدراسة:

ينبثق عن التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

• ما مستوى مكونات التفكير الاستراتيجي (النية الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، مشاركة

المساهمين، التفكير وقتياً) لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس؟

• ما مستوى مكونات الأداء المؤسسي (الجودة، الكفاءة، الفاعلية) لدى الشركات العاملة في

ضواحي القدس؟

• ما مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس؟

• هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي

لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس؟

## 1.3 فرضيات الدراسة:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الثقة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير الاستراتيجي (النية

الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، مشاركة المساهمين، التفكير وقتياً) على الأداء المؤسسي لدى

الشركات العاملة في ضواحي القدس.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التفكير الاستراتيجي (النية

الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، مشاركة المساهمين، التفكير وقتياً) وأثره على الأداء المؤسسي

(الجودة، الكفاءة، الفاعلية) لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول التفكير

الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس، تعزى للمتغيرات الشخصية

والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، مجال عمل الشركة).

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول الأداء

المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس،

العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، مجال عمل الشركة).

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول مدى

إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس، تعزى

للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة،

مجال عمل الشركة).

#### 1.4 أهداف الدراسة:

- التعرف الى مستوى مكونات التفكير الاستراتيجي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس.
- معرفة مستوى مكونات الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس.
- التعرف الى مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس.

- معرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية  $\alpha=0.05$  بين التفكير الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس.
- تقديم مقترحات وتوصيات قد تفيد الشركات بشكل خاص في منطقة ضواحي القدس وفي دولة فلسطين بشكل عام.

## 1.5 أهمية الدراسة:

### 1.5.1 الأهمية العلمية:

- تسليط الضوء على مفهوم وأهمية التفكير الاستراتيجي، والتي تفرض الاهتمام به كسلوك إداري يتوجب على المدراء في جميع المستويات الإدارية ممارسته نظراً لكونه عاملاً وبعداً مهماً من الأبعاد الشخصية للمدراء في الشركات والذي بدوره ينعكس على الأداء المؤسسي.
- الاسهام في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال المهم لما له من فائدة كبيرة يضيفها الى الادب الاداري.
- تعتبر الدراسة من أوائل الدراسات التي تربط بين التفكير الاستراتيجي ودوره في الأداء المؤسسي، كدراسة تطبيقية في الشركات العاملة في ضواحي القدس، وذلك وفقاً لحدود علم الباحث.

### 1.5.2 الأهمية العملية:

- توفير فرصة حقيقة للشركات العاملة في ضواحي القدس للوقوف على واقع التفكير الاستراتيجي والتعرف على الإيجابيات وتعزيزها، والسلبيات ومحاولة تصويبها.
- مساعدة صناع القرار في الشركات العاملة في ضواحي القدس على تطوير الأداء المؤسسي ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية لديها.

- إطلاع كل من يهمله الموضوع على الأهمية العملية التي من الممكن أن يقوم التفكير الاستراتيجي بتوفيرها من أجل رفع الجودة والكفاءة المهنية لديهم في التعامل مع التقلبات والتغيرات المحيطة في الظروف المختلفة والعمل على تجنب أكبر قدر ممكن من التكدس المهني الذي من الممكن أن تواجههم خلال مسيرته المهنية.

## 1.6 حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على موضوع (التفكير الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس).
- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على الشركات العاملة في ضواحي القدس.
- الحد الزمني: أجريت الدراسة خلال السنة الدراسية 2022/2021.
- الحد البشري: اقتصرت الدراسة على الموظفين الإداريين والفنيين.

## 1.7 مصطلحات الدراسة:

- التفكير الاستراتيجي: يعرف التفكير الاستراتيجي بأنه: "عبارة عن طريقة خاصة في ممارسة عملية التفكير التي يتم عن طريقها توظيف العديد من القدرات والمهارات الشخصية والذهنية للشخص الممارس لعملية التفكير الاستراتيجي بحيث يكون لديه القدرة على معرفة كافة المعطيات والمثيرات البيئية الخارجية للشركة بالإدراك والتنبؤ، والقيام بإعادة صياغة كل من القدرات والامكانيات البيئية الداخلية للشركة بشكل مستمر على مبدأ تكتيكات التفكير الاستراتيجي" (دانوك، 2016).
- التعريف الإجرائي: "هو عبارة عن عملية البحث عن التطوير والتحسين المستمر في الشركات العاملة بـضواحي القدس من أجل إحداث التغييرات الكبيرة التي تصب في اتجاه تحقيق أعلى مستوى من الأهداف للشركة من كافة النواحي".

● **الأداء المؤسسي:**

يعرف الأداء المؤسسي بأنه: "عبارة عن مجموعة من سلوكيات الأفراد تحت ظل العديد من الإجراءات التي تقوم بتوجيه الشركة نحو تحقيقها أهدافها المرجوة، ويعد انعكاساً ووحدة قياس لمستوى نجاح الأفراد في عملية تحقيق الأهداف المرتبطة في الشركة" (حسينة، 2015).

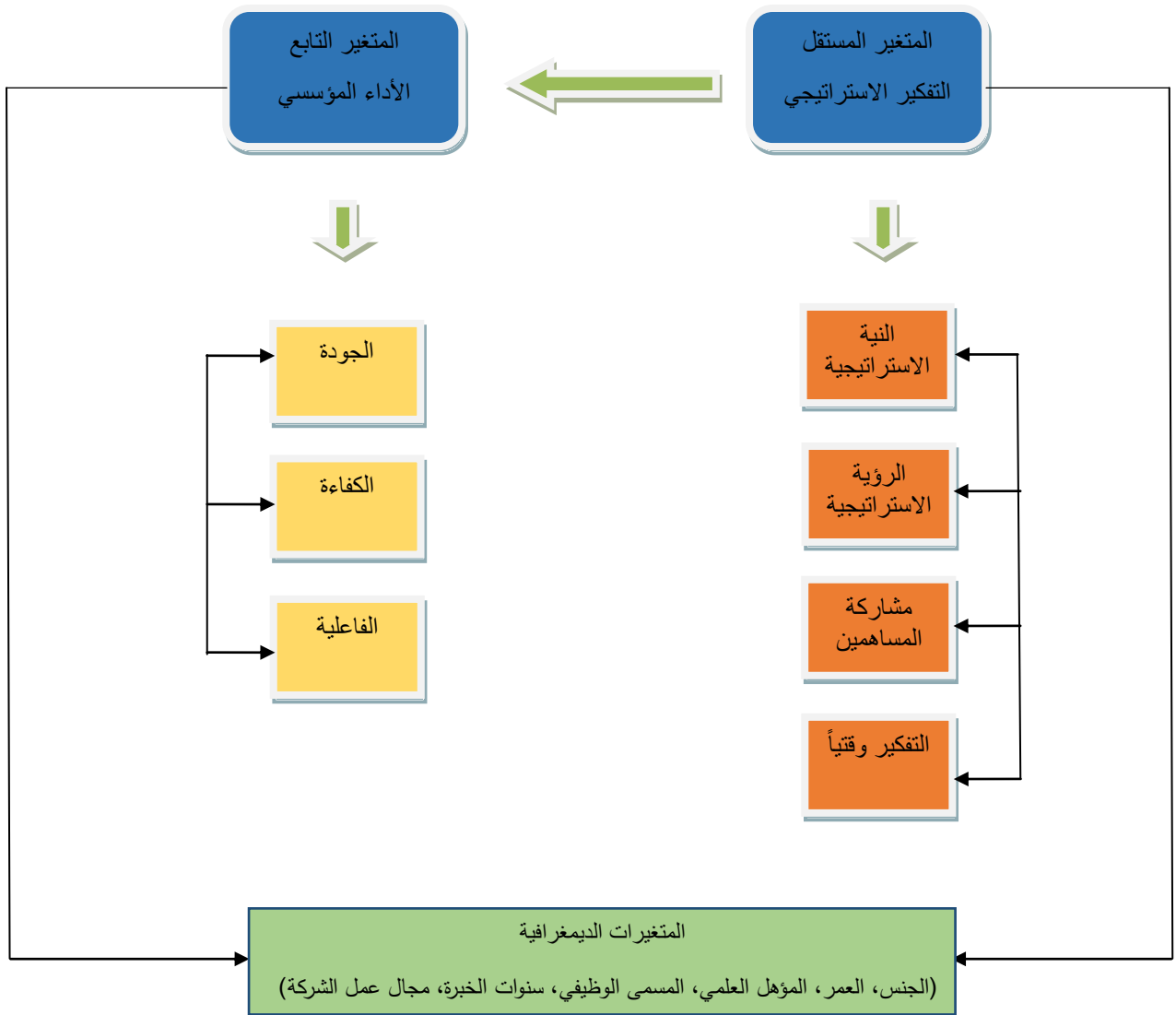
**التعريف الاجرائي:** " مجموعة الجهود والعمليات التي تقوم بها الشركات العاملة بضواحي القدس، والتي تتمثل في قدرتها على توظيف كافة مواردها بفاعلية وكفاءة، في ضوء التفاعل مع كل من البيئة الداخلية والخارجية، من أجل إنجاز كافة المهام بفاعلية وكفاءة، وصولاً الى تحقيق أهدافها".

● **الشركة:**

تعرف الشركة على أنها: "عبارة عن قيام العديد من الأفراد في منظومة اجتماعية تنسق عقلاً وقلباً وتربطهم مجموعة من العلاقات المتداخلة، يسعون الى تحقيق الأهداف المطلوبة، تحت طائلة من المسؤولية المحددة والشخصية المعنوية المنفصلة عنهم" (رقيعة، 2013).

**التعريف الاجرائي:** " كيان اجتماعي يقوم على مجموعة من أركان أساسية تقوم جميعها بالعمل وفقاً لطريقة تكاملية في إطار منظم من أجل تحقيق أهداف ومصالح مشتركة تخدم كافة الأطراف المستفيدين".

## 1.8 أنموذج الدراسة:



الشكل (1.1): أنموذج الدراسة.

## 1.9 صعوبات الدراسة:

لقد واجه الباحث عدة صعوبات أثناء قيامه بإعداد هذه الدراسة وتمثلت فيما يلي:

- الصعوبة في الحصول على بعض البيانات من بعض الشركات نظراً لعدم التمكن من الوصول إليها نظراً لوجودها في مناطق تابعة لسيطرة الاحتلال الإسرائيلي.
- التأخر في عملية استلام أداة جمع البيانات الموزعة (الاستبانة).
- قلة الإمكانيات المادية التي تطلبها الدراسة نظراً للوضع الاقتصادي السائد.

## خلاصة الفصل:

اعتمد الباحث في هذا الفصل على إيضاح كافة إجراءات تسلسل منهج البحث العلمي لدراسة موضوع التفكير الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس – فلسطين، حيث شمل هذا الفصل على مقدمة عامة للدراسة، وعلى مشكلة الدراسة التي أوضحت بوجود ضعف في أدائها والتي تم تدعيمها عن طريق مراجعة نتائج وتوصيات الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، وكما حدد الباحث التساؤل الرئيس والتساؤلات الفرعية الأخرى للدراسة، ومن ثم تحديد أهداف الدراسة وأهمية الدراسة على الصعيد العلمي والعملي، وبعد ذلك قام الباحث بالتطرق الى فرضيات الدراسة وحدود الدراسة ومتغيرات الدراسة ومصطلحاتها ومنها تعريف كل من التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي والشركة، وتوضيح الأنموذج الخاص بالدراسة، ومن ثم ذكر الصعوبات التي واجهت الباحث أثناء إعداد الدراسة .



الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: التفكير الاستراتيجي

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

المبحث الثالث: العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي

خلاصة الفصل

## الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

### تمهيد:

يشهد عالم الاعمال اليوم تقلبات كثيرة في كافة البيئات المحيطة به، وأصبحت الطرق والأساليب التقليدية الشائعة في مجتمع الاعمال لا تستطيع مواكبة هذه التقلبات والتغيرات التي تواجهه، مما أدى الى خلق تحديات كثيرة امام افراد مجتمع الاعمال، مما جعل الخبراء والمختصين يتجهون نحو البحث عن طرق و أساليب جديدة لخلق وسائل و استراتيجيات لها القدرة على مواجهة الازمات والتقلبات التي تواجههم، ومن هذه الطرق والأساليب الجديدة كانت التفكير الاستراتيجي، الذي يعتبر من المفاهيم الجديدة المهمة والعصرية في ظل العولمة التي يعيشها العالم من حولنا اليوم، بحيث يركز التفكير الاستراتيجي على تشكيل قادة اداريين يمتلكون المهارات والقدرات المركبة التي تمكنهم من فهم كافة الحثيات للبيئة المحيطة بهم وتساعدهم على انتهاز كافة الفرص التي تحقق بقاء و استمرار وتطور الشركات في بلوغ أهدافها المرجوة وتحقيق خططها الموضوعية.

وبالرغم من هذا كله لا تزال الشركات تستخدم الطرق والأساليب التقليدية في أنظمتها الإدارية، ولهذا تعد هذه الدراسة محاولة في تقييم واقع التفكير الاستراتيجي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس- فلسطين، وتعميق المعرفة بهذا المفهوم الذي يعد من الأسس القادرة على المحافظة باستمرارية هذه الشركات في ظل التحديات والتهديدات الكثيرة التي تواجهها، كما انه يمكن الشركات العاملة في بيئة ضواحي القدس من التصدي لكافة التحديات والتهديدات التي تواجهها مستقبلاً، وهو مسار مناسب جدا لرفع كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي فيها.

واستناداً لما تم ذكره أعلاه، ولتسهيل الدراسة، فقد تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث على النحو التالي: المبحث الأول: التفكير الاستراتيجي، المبحث الثاني: الأداء المؤسسي، المبحث الثالث: العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

## المبحث الأول: التفكير الاستراتيجي

تمهيد

2.1.1 مفهوم التفكير الاستراتيجي.

2.1.2 أهمية التفكير الاستراتيجي.

2.1.3 التمييز بين التفكير الاستراتيجي والمصطلحات المرتبطة به والقريبة عليه.

2.1.4 أبعاد التفكير الاستراتيجي.

2.1.5 خصائص التفكير الاستراتيجي.

2.1.6 أنماط التفكير الاستراتيجي.

2.1.7 الخطوات التمهيدية لتنمية التفكير الاستراتيجي بين قيادات الشركة.

2.1.8 معوقات التفكير الاستراتيجي.

خلاصة المبحث

## تمهيد:

يعتبر التفكير الاستراتيجي من الأطر المعرفية التي تقوم بتحديد الصور والمقاصد المستقبلية لكافة الفئات المستهدفة، نظراً لقيامه بتزويد الشركة بالطرق والوسائل لإجراء أعمالها عن طريق رسم مقاصدها المستقبلية، ولهذا على الشركات الراغبة في استمرارية تطورها ونموها من أجل المحافظة على حصتها السوقية وتلامس مستوى القدرات التي يجب أن تتوفر في الشركة، وبناءً على ذلك نال مفهوم التفكير الاستراتيجي اهتمام ضخم لدى الأشخاص المخولين في صناعة القرارات نظراً في قدرته على مساعدة الشركات في النجاح.

وفي هذا المبحث الأول سوف نتناول كل من مفهوم التفكير الاستراتيجي، وأهمية التفكير الاستراتيجي، والتميز بين التفكير الاستراتيجي وأهم المصطلحات المرتبطة به والقريبة عليه، وأبعاد التفكير الاستراتيجي، وخصائص التفكير الاستراتيجي، وأنماط التفكير الاستراتيجي، والخطوات التمهيدية لتنمية التفكير الاستراتيجي بين قيادات الشركة، ومعوقات التفكير الاستراتيجي.

### 2.1.1 مفهوم التفكير الاستراتيجي:

يعتبر التفكير الاستراتيجي من العقائد المهمة والرئيسية في عالم الأعمال، والتي تعتمد عليها منظمات الأعمال في العمل على تعزيز من أدائها المؤسسي، ونتيجة التغيرات السريعة جداً والظروف المعقدة التي تحيط بتلك المنظمات، بحيث أصبح مفهوم التفكير الاستراتيجي من المفاهيم بالغة الأهمية، لما له من دور كبير في العمل على مساعدة المنظمات على تحقيق أدائها المؤسسي ورفع كفاءتها من أجل تحقيق استدامتها في الأسواق الاقتصادية، التي تقودها الى النجاح في أعمالها وتحقيق أفضل النتائج.

وتعددت وجهات نظر الباحثين والكتاب والمفكرين في إدارة الأعمال حول التفكير الاستراتيجي تبعاً لرؤية وخلفية كل منهم، وهنا بعض منها:

يعرف التفكير الاستراتيجي بأنه: "عبارة عن عملية عقلية تهدف لحل مشكلة ما أو تفسير ظاهرة معينة أو اكتشاف طرق جديدة لأحداث تغيير ما، ويتم هذا من خلال سلسلة العمليات العقلية غير المرئية، وغير الملموسة التي يقوم بها العقل عندما يتعرض لمثير عبر الحواس، أو عندما يتعرض الفرد لموقف معين يتطلب منه البحث عن حل أو مخرج" (فرج، 2017: 129).

عرف التفكير الاستراتيجي بأنه: "طريق خاص للتفكير يهتم بمعالجة البصيرة وينجم عنه منظور متكامل للشركة، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والابداع في رسم التوجهات الاستراتيجية" (ترغيني، 2018: 82).

عرف درة وجرادات (2014: 55) التفكير الاستراتيجي بأنه: "ذلك التفكير الذي يشير الى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية".

كما يعرفه غريب (2012: 1) بأنه: "طريق خاص للتفكير، يهتم بمعالجة البصيرة، ينجم عنه منظور متكامل للشركة، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والابداع في رسم التوجهات الاستراتيجية".

كما يشير ناصر الدين (2012: 1) الى أنه: " ذلك الأسلوب الذي يمكن المسؤولين من توجيه الشركة بداية من الانتقال من العمليات الادارية اليومية حتى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على التغيير الايجابي بما يضمن أفضل استخدام ممكن لإمكانيات التنظيم انطلاقاً من منظور جديد مركز بصورة أساسية على المستقبل مع عدم إهمال الماضي".

واستناداً على ما تم ذكره مسبقاً فإن الباحث يرى من وجهة نظره أن مفهوم التفكير الاستراتيجي بأنه: أسلوب نمطي خاص من خلال عملية التفكير بطريقة وأسلوب إبداعي ومتفوق، يتم من خلاله العمل على التوظيف الأمثل لكافة القدرات والمهارات الشخصية للمفكر الاستراتيجي في التعرف على

المتغيرات البيئية المحيطة بالشركة والظروف الغالبة من أجل إدراكها والتنبؤ بها باستمرار، حتى تتأقلم وتتناسب مع متغيرات البيئة الداخلية للشركة، وكل هذا يتم من خلال تقنيات التفكير الاستراتيجي.

### 2.1.2 أهمية التفكير الاستراتيجي:

تتمثل أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال ما يقوم به من توافر القدرة للإدارة على رؤية مستقبل الشركة والرؤية الشمولية لكافة الأمور، والقدرة على القيام بالتنبؤ والتوقع والتخيل انطلاقاً من أثر الواقع على المستقبل، وتتبع أهداف التفكير الاستراتيجي بتحديد اتجاه الشركة، وإدارة برنامج التغيير، والتوزيع الصحيح للموارد من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة بصورة مستمرة وبنفس مستوى الجودة والدقة (هلال، 2008).

ويرى الدوري (2009) أهمية التفكير الاستراتيجي فيما يلي:

- تحديد القصد الاستراتيجي: فهو الذي يقود الشركة الى توجيه الطاقات في الشركة نحو بلوغ هذا القصد.
- تحليل تأثير البيئة على عمل الشركة، وتفسير كيف يتحرك العالم من حولنا.
- اقتناص الفرص الذكية عن طريق بناء الاستراتيجيات.
- تمكين الشركة من اختيار الاستراتيجية المناسبة لتجسير الفجوة بين حوادث الماضي، ومعطيات الحاضر، وملامح المستقبل.

ويعد التفكير الاستراتيجي أداة للتحضير للمستقبل من خلال توظيف الخبرة والمهارة الشخصية والابداع والتعامل مع المعلومات والمعرفة الاستراتيجية، لغرض تحقيق التكامل والتناغم بينها وبين أهداف الشركة، وإدراك جميع المتغيرات البيئية، وتتمثل باستخدام القيادة الاستراتيجية قدرتها في بلورة افق

التفكير الاستراتيجي لدى جميع المرؤوسين في كافة المستويات الإدارية بإشراكهم بالقضايا الاستراتيجية للشركة والانفتاح عليهم (العبادي، ومنهل، والخزعلي، 2019، 27).

واستعرض دانوك (2014: 41) أهمية التفكير الاستراتيجي في النقاط الآتية:

- بناء التوجه المستقبلي أو الرؤية المستقبلية، وذلك لكونه موجهاً بالفرضيات، فيعتمد على طرح الاسئلة الصحيحة أكثر من الحصول على الأجوبة الصحيحة.
- تنمية التفكير وطرق استخدامه، لمواجهة المشاكل الطارئة أو لتفسير الظواهر التي تواجه الشركة.
- اقتناص أكبر عدد ممكن من الفرص المتاحة والتغلب على أكبر عدد ممكن من التهديدات بالوقت والسرعة المناسبين.
- يساعد على امتلاك القدرات الاشرافية، كما يساعد التفكير الاستراتيجي الإدارة العليا في الشركة على تحليل المواقف الديناميكية الغامضة التي تواجهها والتهديدات والمشاكل المحتملة في البيئة الخارجية، من أجل وضع الخطط المناسبة للتغلب عليها.

**ويرى تايلور (2010) أن التفكير الاستراتيجي يهتم بعلاقات الشركة مع كل مما يلي:**

**العملاء:** إن المنتج الجديد الذي تعرضه الشركة يجب أن يعمل على تلبية احتياجات العملاء.

**المنافسون:** تعمل المنافسة في عملية تفعيل التفكير الاستراتيجي، بحيث كلما زادت حدة المنافسة في قطاع ما فإنه يدفع الشركات الى القيام بتبني التفكير الاستراتيجي بهدف تقديم منتجات أفضل من المنافسين وتقديمها للعملاء في الوقت المناسب.

**الشركة:** يجب أن تتماشى المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة مع الرؤية التي وضعتها وقامت بتحديثها.

**الشركاء:** ليس كافياً اهتمام التفكير الاستراتيجي بكيفية تأثير الرؤية الاستراتيجية على العملاء الشركة والمنافسين بل يجب أن ينظر الى الشركاء، إذ أن الأداء الأمثل من جانب الشركاء لن يتحقق ما لم يتمكنوا من رؤية بعض المنافع الخاصة والشخصية في عملية الشراكة مع الشركة.

واستناداً على ما تم ذكره مسبقاً فإن الباحث يرى من وجهة نظره بأنه تكمن حقيقة أهمية التفكير الاستراتيجي في كونه يعتبر مدخلاً متميزاً لتحقيق الكفاءة والفاعلية العاليتين للشركة من خلال توليد الأفكار الاستراتيجية التي تهتم بتطوير التفكير الاستراتيجي بصورة مستمرة للعديد من القضايا الجوهرية من أجل تحقيق الابتكار والإبداع المستمر في رفع مستوى الأداء.

### **2.1.3 التمييز بين التفكير الاستراتيجي والمصطلحات المرتبطة به والقريبة عليه:**

يرتبط بالتفكير الاستراتيجي العديد من المصطلحات التي تعتبر قريبة منه، بحيث تساهم في مجملها في عملية صياغة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمات وشركات الاعمال والتي تمكنها من القيام بإنشاء ميزة تنافسية مستدامة تضمن لها البقاء والاستمرار في سوق العمل لأطول وقت ممكن وتمنعها من التهديدات التي تواجهها من المنافسين، وتتمثل هذه المصطلحات في كل من: التخطيط الاستراتيجي، التصور الاستراتيجي، التوجه الاستراتيجي، والأهداف الاستراتيجية (الجابري، 2016).

#### **التخطيط الاستراتيجي:**

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تخطيط بعيدة المدى تأخذ في عين الاعتبار كافة المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، ويعرف أيضاً بأنه عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية (السكرانة، 2010: 91).



## التصور الاستراتيجي:

إن التصور الاستراتيجي يرشد الشركة لما تحاول القيام به من أجل أن تصبح في المكانة المميزة في محيطها وبيئتها مستقبلاً، وقد عد التصور الاستراتيجي من أحد المهام الأساسية للتفكير الاستراتيجي، إذ يتقرر بموجبه ماهية الأعمال التي ستقوم بها الشركة.

فالتصور الاستراتيجي يقوم بالاهتمام بعملية طرح مجموعة من التساؤلات حول الوضعية التي ترغب الشركة في أن تكون عليها مستقبلاً، ومختلف الموارد التي من الواجب استقطابها والحصول عليها وأيضاً كيفية تحقيق الميزة التنافسية في ظل التغييرات الحاصلة في محيطها، وهذه التساؤلات تشكل تحديات أساسية للشركة تعمل على تشجيعها لاستخدام التفكير الاستراتيجي من أجل ضمان تحقيق الأهداف المرجوة، فالتفكير الاستراتيجي يساعد الشركات في الإجابة على التساؤلات المتعلقة بتصوراتها بعيدة المدى عن طريق تحديد رؤية استراتيجية تضمن لها التميز والاستمرار في بلوغ قمة النجاح (المجالي، 2012).

## التوجه الاستراتيجي:

يعرف التوجه الاستراتيجي بأنه: "منهج محدد تقوم الشركة بتطبيقه للوصول الى الأداء المتفوق والمستمر في سير عملها، ومن فوائد التوجه الاستراتيجي أنه يعمل على إرساء منهج متبع بهدف تحسين أداء الشركة الدائم" (ابو طه، 2012: 12).

وأيضاً يعرف على أنه "مدخل محدد للشركة تقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين" (العجمي، 2011: 14).

فالتوجه الاستراتيجي يشكل السبب الرئيسي لتباين مستويات الأداء بين الشركات (المجالي، 2012).

إن خطوات نجاح الشركات استراتيجياً يعتمد على درجة التوافق بين اليات التصور والتفكير والتوجه الاستراتيجي، فعندما كان التصور والتفكير الاستراتيجي مكونين جوهريين في العقل الاستراتيجي

ويمثلان الإطار العام لنتاج الفكر الاستراتيجي في الإدارة فإن التوجه الاستراتيجي ما هو الا سلوك استراتيجي يترجم الفكر الى واقع ملموس متوقع ومتحقق.

#### **الأهداف الاستراتيجية:**

تعتبر الأهداف نقطة البداية والنهاية لأي نشاط، فهي أساس وجود الشركات وبقائها وجزء لا يتجزأ من عملية تصميمها (المطري، 2011)، لهذا إن الهدف الاستراتيجي يعني عملية وضع مستقبلي مرغوب تسعى الشركة الى الوصول اليه.

إن الغموض حول طبيعة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأهداف الاستراتيجية ناتج عن الخلط بين الرؤية والأهداف الاستراتيجية، هذه الاخيرة التي تعتمد على الواقعية في حين ان الرؤية الاستراتيجية يغلب عليها طابع الاعجاز فهي تعتمد على الحدس والابداع وتوظف الخيال في النظر الى المستقبل.

#### **2.1.4 أبعاد التفكير الاستراتيجي:**

هناك مجموعة من أبعاد التفكير الاستراتيجي منها:

**النية الاستراتيجية:** هي عملية التفكير حول الميزة التنافسية المستدامة لتمكن من تصور مستقبل الشركة المرغوب به للوصول الى الأهداف المرجوة والخطط الموضوعة (Malan,2010).

**الرؤية الاستراتيجية:** هي خريطة مسار توضح مستقبل الشركة، حيث توفر هذه الرؤية معلومات محددة عن التقنية والتركيز على العملاء والاسواق الجغرافية والانتاجية التي يجب أن تتبعها الشركة والامكانيات التي يجب تطويرها ونوعية الشركة التي ترغب الإدارة في تحقيقها مستقبلاً (العمرى، السامرائي، 2008 :45).

**التفكير وقتياً:** هو التفكير الذي يمكن الشركة من تحديد الاستراتيجية الملائمة لسد الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملامح المستقبل الحرج المقصود، من خلال التفكير في الوقت الملائم (ابو شعبان، 2017: 19).

### 2.1.5 خصائص التفكير الاستراتيجي:

إن خصائص التفكير الاستراتيجي تتمثل بعملية صياغة الأهداف والخطط المستقبلية للشركة، وتسهيل عملية اشتقاق الأهداف الجزئية من الأهداف المستقبلية بعيدة المدى، وتحديد الموارد والإمكانات المتاحة والممكنة والقدرة على استثمارها، والتعرف على التهديدات أو المستجدات الطارئة في البيئة الخارجية، ومواكبة تطور الفكر الإداري العالمي، والنظرة الثاقبة للمستقبل وتوقع الاخطار والاستعداد المتين لها، وتنامي القدرات الذاتية مثل البصيرة في إدراك الأمور بدقة عالية (هلال، 2008).

ذكر الكبيسي (2008) لبعض خصائص التفكير الاستراتيجي كما يأتي:

- التفكير الاستراتيجي نظمي المنظور: أي أنه يبني على نماذج ذهنية، وينطلق منها المفكرين الاستراتيجيين لتوضيح وتفسير الكيفية التي يعمل بها النظام موضع الاهتمام بمكوناته الداخلية والخارجية التي ترتبط به وتتفاعل معه.
- التفكير الاستراتيجي يركز على المقاصد: ويتمثل بتحديد نقطة بعيدة في المستقبل بقصد توجيه جهود واهتمام المرؤوسين نحوها، مما يدفع المرؤوسين لتهيئة طاقاتهم ومقاومة الاضطراب والفوضى والاعاقة لكل جهد يبذل من أجلها.
- التفكير الاستراتيجي يمتلك الذكاء في انتهاز الفرص: يعني أن تتجه الشركة نحو اقتناص الفرص والتجارب المميزة والجديدة التي تمكن من إيجاد البدائل لإدخال التحسين والتطوير فيها على أن يكون هناك استراتيجيات طارئة وبديلة.

وتعتبر خصائص التفكير الاستراتيجي وسيلة لتحقيق غاية معينة، ذات تأثير بعيد المدى، وأنه ديناميكية متغيرة تتغير حسب العوامل المؤثرة عليه، يتوجب تلأئمها مع متطلبات ومعطيات لكل من البيئة الداخلية والخارجية للشركة، كما ويستخدم التفكير الاستراتيجي للقيام بعملية قياس أداء المستويات الإدارية في الشركة، ويقوم بالمساعدة على الانسجام بين الأهداف المرجوة للشركة والغايات التي تسعى إلى الوصول إليها (خيري، 2014).

إن من أهم خصائص التفكير الاستراتيجي المتميز أنه تفكير مستقبلي، وتفكير إيجابي، وتفكير تفاؤلي، وتفكير واقعي وابتكاري وإبداعي، وتفكير مبني على الحقائق والخبرة التي يتمتع بها القادة ذوي التفكير الاستراتيجي كما قام بالإشارة إليه أبو نصر (2017) فيما يلي:

- القدرة على بناء الغايات.
- البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور.
- المهارة في تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
- المهارة في الاختيار الاستراتيجي.
- المهارة في عملية تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.
- تجاوب اجتماعي متناغم بين الشركة وبيئتها المحيطة.
- المساعدة على عملية مواكبة عولمة الفكر الإداري.
- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وأشار موسوي (2018) بأن هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن يتصف بها القائد الاستراتيجي كما يلي:

- **التوقع والتحدي:** أن يفكر ويستنتج التوقعات التي ستحدث مستقبلاً للشركة من خلال الاحتياجات والمتطلبات، ويتمثل التحدي بالتساؤل عن الوضع الراهن، في مجاله الخاص

ومصالح مرؤوسيه من خلال الانفتاح عليهم بمناقشة الأفكار والحوارات والقيام بطرح التساؤلات.

- **التأويل والقرار:** ويتمثل بالبحث في مجموعة متقاطعة من البيانات المتناثرة أو أنماط السلوك المتباينة والتي تدل على وجود تهديدات أو فرصة أمام القرار فيتمثل بالمناقشة والحوار وتبادل الأفكار، ليتم بعدها اتخاذ القرارات بأسلوب منهجي منضبط غير متسرع.
- **الاستعداد:** من خلال إشراك المرؤوسين في العملية الاستراتيجية وتنفيذها من خلال توزيع المهام وأخذ الأطراف المتعددة مواقعها المناسبة لتنفيذ القرار.
- **المراجعة:** ويتمثل بميول دائم لدى القادة الاستراتيجيون نحو البحث والتطوير، من خلال متابعة عملية التنفيذ وتقديم التوجيه والإرشاد والاطلاع على مستوى نجاح العملية.

واستناداً على ما تم ذكره مسبقاً فإن الباحث يرى من وجهة نظره أن خصائص التفكير الاستراتيجي تتمثل في القدرة على ممارسة كل من التأمل والرؤية بعيدة المدى والتصورات المستقبلية للشركة وفقاً لمضامين التخطيط الاستراتيجي عن طريق مواكبة متطلبات المستقبل وعمليات تطوره وتغييراته، وضرورة تواجد قيم عملية الاستغلال الأمثل والأفضل للموارد المتاحة مبنية على كل من الخبرات العملية والعلمية والمهارات والقدرات التي يتمتع بها المفكر الاستراتيجي.

#### 2.1.6 أنماط التفكير الاستراتيجي:

يمر التفكير الاستراتيجي بأنماط عديدة لدى القادة الذين يتمتعون بالخواص الاستراتيجية ومنها الشمولية والتجريدية والتشخيصية وقام كل من المجالي (2012) والعنزي (2009) بالإشارة إليها كما يلي:

- **نمط التفكير الشمولي:** ويقع ضمن التفكير التركيبي ويهتم القائد في هذا النمط بتحديد الإطار العام للمشكلة الواقعة، ويعتمد في ذلك على خبرته المتراكمة في عملية القيام بحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة، فضلاً عن صياغة أطر النتائج المستهدفة.

- **نمط التفكير التجريدي:** ويعد أحد ألوان النمط التركيبي، وتتفق محاور النمط التجريدي مع محاور النمط الشمولي، إذ يهتم القائد بهذا النمط للقيام بحصر العوامل العامة المحيطة للمشكلة في إطار انتقائي يقوم على فلسفة متخذ القرار أو توجهاته، ويقوم على أسس التراكم المعرفي للقائد في فهم المشكلات.

- **نمط التفكير التشخيصي:** ينظر هذا النمط الى حقيقة الأشياء أو تحديد سبب حدوث المشكلة بطرق وأسس علمية مرتبطة بشكل أساسي ودقيق في المشكلة، وأن القائد في هذا النمط يقوم بإجراء تحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ قرار بصدده، ومن ثم تشخيص أهم العوامل أو دواعي اتخاذ القرار، ومن ثم اختيار البديل الحاسم.

واستناداً على ما تم ذكره مسبقاً فإن الباحث يرى من وجهة نظره أن نمط التفكير الاستراتيجي يقوم بالاعتماد على مخرجات العقل من خلال العملية المعرفية العقلية و القدرة على استخدام المهارات الفكرية القصوى وأن النمط الشمولي يستخدمه رؤساء الأقسام بما يمتلكونه من مهارات فكرية ومعرفية تساعدهم على ممارسة عملية الرؤية الشاملة للشركة من خلال القيام باتخاذ القرارات في المشاكل التي تواجههم، أما بما يتعلق بالنمط التجريدي فهو تفكير يعمل على التغيير الجذري والعميق أيضاً، وفي نفس المقام يعتمد النمط التشخيصي على القيام بعملية التحليل للمشكلة ومن ثم القيام باختيار البديل الأمثل و الأكثر تناسباً وفقاً لما هو مخطط اليه.

#### 2.1.7 الخطوات التمهيديّة لتنمية التفكير الاستراتيجي بين قيادات الشركة:

هناك مجموعة من الخطوات التمهيديّة التي تتبعها قيادات الشركة لتنمية التفكير الاستراتيجي وهي:

- المراجعة الذاتية والوقوف على حقيقة الواقع والايان بأهمية التفكير والدور الفعال الذي يلعبه.

- التدقيق في اختيار وانتقاء أصحاب العقول المفكرة والنابغة التي لديها القدرة على التعامل والغوص في الأعماق وممارسة العمليات العقلية المركبة وتحليلها وإعادة تركيبها من جديد، وفق أفكار ورؤى ابتكارية جديدة ليست موجودة مسبقاً.
- التأسيس الأكاديمي السليم والتدريب العملي الممتين (سلطان، 2010).

### 2.1.8 معيقات التفكير الاستراتيجي:

بالرغم من أهمية التفكير الاستراتيجي للشركة، فإنه هنالك العديد من المعوقات التي تعيق تحقيقه في الشركة كما قام بالإشارة إليها (المربع، 2015) فيما يلي:

- **المعيقات الشخصية:** تتعلق بالقائد وتؤثر في شخصيته وتبعده عن التفكير الاستراتيجي، وتتمثل بالمعيقات الذهنية والنفسية والذاتية.
- **المعيقات التنظيمية:** تتعلق بالمؤسسة وطرق وأساليب العمل بها، والأنظمة والمركزية واللامركزية في إدارتها، وملائمة مناخها لعمليات وأنماط التفكير الاستراتيجي.
- **المعيقات البيئية:** وتعلق بالبيئة الاقتصادية والثقافية المحيطة بالشركة وتحول دون لجوء القادة للتفكير الاستراتيجي في البيئة الاجتماعية والوظيفية.

ومن المعوقات التي تحد من التفكير الاستراتيجي لرؤساء الأقسام في الشركات كما يلي:

- مواجهة الشركة للمشكلات والأزمات بسبب عدم الإدراك المبكر للقيود والتهديدات التي تكمن في البيئة الخارجية للشركة وعدم الاستعداد لها وعدم القدرة على التعامل الفعال معها.
- عدم وضوح معايير أسس تقييم الأداء ويعود ذلك لضعف صياغة الأهداف المرجو تحقيقها الى نتائج موضوعية قابلة للقياس وترجمتها لخطط تشغيلية تنفيذية.

- التوتر والقلق بين الأفراد في الشركة وعدم احساسهم بالأمان وضعف الانتماء للشركة، والصراع بين القادة والإدارات، وضعف مهارة وقدرة القيادة في إيجاد أو القيام باختيار البديل الأمثل أو الأكثر تناسباً مع التغييرات الطارئة للاستجابة اليها.

### خلاصة البحث:

اعتمد الباحث في هذا البحث على إيضاح كل ما يتعلق بالتفكير الاستراتيجي بحيث أنه يعد من العمليات الإدارية المعقدة والمهمة في الشركة، لما له دور ارتكازي في الارتقاء بعمل الشركة وجودة ما تقوم به من الناحية الإدارية والإنتاجية، وبرزت أنماط عديدة للتفكير الاستراتيجي تعتمد على طريقة عملية التفكير بشكل إداري وذهنى ومنها النمط التجريدي والتخطيطي والتشخيصي والشمولي، وكما أوضح البحث التمييز بين التفكير الاستراتيجي والمصطلحات القريبة منه كالتخطيط الاستراتيجي والتصوير الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي والاهداف الاستراتيجية، كما وتطرق الباحث الى معيقات التفكير الاستراتيجي التي تلعب دوراً كبيراً في عملية التأثير على الحد من التفكير لدى الافراد في الشركات والتي تنوعت ما بين المعوقات البيئية سواء الخارجية او الداخلية والمعيقات التنظيمية والمعيقات الشخصية والتي تلعب دوراً كبيراً في عملية تشكيل التفكير الاستراتيجي وهذه المعوقات تحد من ممارسة عملية التفكير الاستراتيجي في الشركة. وعليه سوف نتناول في البحث التالي موضوع الأداء المؤسسي والتعرف على مفهوم الأداء المؤسسي وخصائصه وابعاده وكل ما هو مهم بما يتعلق في موضوع الأداء المؤسسي.



## المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

تمهيد

2.2.1 مفهوم الأداء المؤسسي.

2.2.2 مستويات الأداء المؤسسي.

2.2.3 أنواع الأداء المؤسسي.

2.2.4 أبعاد الأداء المؤسسي.

2.2.5 خصائص الأداء المؤسسي.

2.2.6 مقومات الأداء المؤسسي.

2.2.7 تقييم الأداء المؤسسي.

خلاصة المبحث

## المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

### تمهيد:

يعتبر مصطلح إدارة الأداء من المصطلحات الحديثة في كوكب الإدارة، ويمكن اعتباره وليد نظريات الإدارة الحديثة المختلفة، والتي اعتبرت الأداء هيكلًا متكاملًا يمتلك متطلباته ومعاييره وأساليبه الخاصة والفعالة التي من خلالها يمكن تحقيق كافة الأهداف المرجوة والخطط الموضوعة للشركات على اختلاف أغراضها وطبيعة مجال عملها وتكوينها، فالأداء سواء أكان على مستوى الموظف أو الفريق أو الشركة هو الوسيلة التي يمكن من خلالها تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية على أي مستوى من هذه المستويات، بحيث يؤثر أداء الموظف بشكل أو باخر على أداء الفريق ككل، وكما يؤثر مستوى الفريق على مستوى أداء الشركة ككل، وتختلف طبيعة التحديات التنافسية ويزداد مستواها في الوقت الحالي من العصر الحديث الذي يتميز بالسرعة والتغيير والتفجير المعرفي الكبير، وبهذا يصبح الاهتمام بدراسة الأداء وعناصره والعوامل المؤثرة فيه هدفًا ساميًا وعالميًا مشتركاً، ولتحقيق التميز والإبداع وتعزيز القدرة التنافسية في شركات الأعمال سواء أكانت إنتاجية أم خدمتية، فإنه من المهم أن نشير الى أن إدارة الأداء لا تعني فقط أداء الموظف أو الفريق بما يعنيه الموارد البشرية، بل يجب أن تهتم بإدارة الأداء للموارد الأخرى أيضاً، كالموارد المالية والمادية والمعلوماتية والتكنولوجية وغيرها (المحاسنة، 2013).

وسوف يتناول هذا المبحث موضوع الأداء المؤسسي والتعرف على مفهوم الأداء المؤسسي وخصائصه وابعاده وكل ما هو مهم بما يتعلق في موضوع الأداء المؤسسي.

## 2.2.1 مفهوم الأداء المؤسسي:

يعتبر الأداء المؤسسي من المفاهيم العصرية المهمة في عالم الأعمال، بحيث أن الشركات التي تمارس إدارة الأداء في عملياتها الإدارية تكون أقرب الى إدراكها الطريق الصحيح نحو بلوغ تحقيق الأهداف المرجوة والخطط الموضوعة التي تساعد في البقاء قوية في سوق العمل والمحافظة على استمرارية منافستها على حصتها السوقية، ويتوجب على الشركات السعي قدماً نحو العمل دائماً في المحافظة على إبقاء إدارة الأداء من ضمن عالمها الإداري.

بحيث عرف (سليم، 2012) الأداء المؤسسي بأنه: " عبارة عن حث الجهود والنشاطات والسلوكيات نحو تحقيق الجودة ثم الامتياز وبذلك يكون معنى الأداء مرتبط مباشرة بالإتقان والانضباط والمسؤولية". وعرفه (المدهون، 2014) بأنه: "عبارة عن مجموع المدخلات والمخرجات التي تنتج عن تفاعل المنظومة المتكاملة لعمليات الإدارة ومكوناتها مع البيئة الداخلية والخارجية داخل الشركة لتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفاعلية".

وعرف (جبر، 2015) الأداء المؤسسي بأنه: "عبارة عن حصيلة ونتاج الجهد الذي تبذله الشركة من أجل تحقيق أهدافها في ضوء التفاعل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية".

وأما (قفه، 2018) عرفه بأنه: "عبارة عن المنظومة المتكاملة لنتاج مهام وأعمال الوحدات الإدارية في الشركات في ضوء تفاعلها مع البيئة الخارجية والداخلية، والذي يضاعف من قدرتها على إنجاز المهام والأعمال المطلوبة منها بكل كفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف طويلة الأجل.

وقد عرفه أيضاً (عبد الله، 2019) بأنه: "عبارة عن المنظومة المتكاملة لنتائج المهام، والأعمال المنوطة بالوحدات الإدارية، والذي يؤدي الى التفوق والتميز والتفرد في العمل، ويضاعف من قدرته على إنجاز تلك المهام، والأعمال بكفاءة وفاعلية عاليتين، وتسهم في تحقيق الأهداف الشاملة التي تسعى اليها الشركة من خلال تحقيقها لأهدافها الفرعية".

واستناداً على ما تم ذكره مسبقاً فإن الباحث يرى من وجهة نظره أن الأداء المؤسسي يعرف بأنه مجموعة من الجهود الناجمة والنتيجة التي يتم بذلها في الشركات من أجل الوصول الى الأهداف المرجوة والخطط الموضوعة وفي ظل التفاعل ما بين كل من بيئتها الداخلية والخارجية للمحافظة على ثباتها واستمرارها في كوكبة عالم الاعمال.

## 2.2.2 مستويات الأداء المؤسسي:

هناك العديد من مستويات الأداء التي تطرق لها (ترغيني، 2011) كما يلي:

### - الأداء الاستثنائي:

هو الأداء الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والذي يعبر عنه في شكل العقود المربحة وازدهار الوضع المالي.

### - الأداء البارز:

وتتميز به الشركة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، كامتلاك الكفاءات، ووضع مالي ونقدي متميز ومتين.

### - الأداء الجيد جداً:

هو الأداء الذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكفاءات، كالتمتع بوضع مالي جيد.

### - الأداء الجيد:

هو الأداء الذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات كالوضع المالي المستقر.

### - الأداء المعتدل:

هو الأداء الذي يمثل سيرورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات كقاعدة عملاء وكوادر عاملة وعدم سهولة الوصول الى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

## - الأداء الضعيف:

هو الأداء الذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات، كمواجهة مشاكل خطيرة في النواحي المالية.

## - الأداء المتأزم:

هو الأداء غير الكفاء تماماً والذي يحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور الشركة.

واستناداً على ما تم ذكره مسبقاً فإن الباحث يرى من وجهة نظره أن مستويات الاداء المؤسسي تلعب دوراً مهماً في عملية تحديد مستوى الاداء المؤسسي في الشركة، مما تساعد على قياسه بشكل تسلسلي يجعل من هذه العملية مخرجة لنتائج تمكن من القائمين على هذا الموضوع في تحديد وضع أداء الشركة.

## 2.2.3 أنواع الأداء المؤسسي:

عملية تصنيف الأداء تطرح إشكالية تحديد المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن من الاعتماد عليه في التصنيف، وبما أن الأداء يرتبط بالأهداف فإنه يمكن الاعتماد على معيار الشمولية الذي تنقسم من خلاله الأهداف الى كلية وجزئية، وبالتالي يمكن تقسيم الأداء الى الأداء الكلي والأداء الجزئي.

## - الأداء الكلي:

يتحقق الأداء الكلي للشركة من خلال الإنجازات والنتائج التي ساهمت بجميع الأنظمة الفرعية بمعنى وظائفها ولا يمكن إرجاع إنجاز هذا الأداء الى مساهمة عنصر دون غيره، والأداء الكلي

للشركة يمكن أن يعكس مستويات تحقيق الشركة لأهدافها بصفة شاملة كالأرباح، النمو، الاستمرارية وغيرها من الأمور، باعتبارها مؤشرات لقياس مستوى الأداء الكلي للشركة.

#### - الأداء الجزئي:

يتحقق هذا النوع من الأداء على مستوى الأنظمة الفرعية للشركة وينقسم بدوره الى عدة أنواع مختلفة، باختلاف المعيار لتقسيم أنشطة الشركة، حيث يمكن أن تقسم حسب المعيار الوظيفي الى الأداء المالي، الأداء التسويقي، الأداء الإنتاجي، أداء وظيفة الأفراد (الكيلاني، 2016).

وفيما يأتي إيضاح لكل نوع من أنواع الأداء الوظيفي في الشركة على النحو الآتي:

#### - الأداء المالي:

يعكس هذا النوع من الأداء قدرة الشركة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، وبالإضافة الى تحقيق أكبر مردودية وتعظيم العائد على الاستثمار لخلق قيمة المساهمين ونقطة جذب مستثمرين جدد بشكل مستمر، ومنح ثقة للمتعاملين مع الشركة مثل البنوك.

#### - الأداء التسويقي:

يحدد هذا النوع من الأداء قدرة الشركة على تحقيق أهداف وظيفة التسويق بأكثر كفاءة وفعالية ممكنة، من خلال زيادة مبيعاتها، ورفع حصتها السوقية لمعظم الشركات الاقتصادية.

#### - الأداء الإنتاجي:

هو مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج، أي مدى بلوغها لأهدافها، زيادة الإنتاج كماً وجوداً، وتخفيض مدة وتكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية.

#### - الأداء التمويني:

يتمثل في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على الموارد بجودة عالية وفي الأوقات المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على أوقات تسديد الموردين تفوق الأوقات الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

## - الأداء البشري:

يتمثل هذا الأداء في درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة للموظف الواحد، بحيث يعكس الوسيلة التي يحقق بها الموظف متطلبات الوظيفة التي يشغلها.

واستناداً على ما تم ذكره مسبقاً فإن الباحث يرى من وجهة نظره أن أنواع الأداء المؤسسي مترابطة في بعضها البعض بحيث أن جميعها تجتمع معاً من أجل تحقيق أعلى كفاءة وفاعلية في الأداء العام للشركة نحو المضي قدماً في تحقيق أهدافها المرجوة وخططها الموضوعة.

### 2.2.4 أبعاد الأداء المؤسسي:

**الجودة:** تتمثل الجودة بأنها هي عبارة عن عملية الإيفاء بكافة ما يتطلب حاجته المستفيدين، وما يخدم التوقعات التي يرسمونها عن المنتجات والخدمات المقدمة لهم، بحيث تشمل كل من جودة المنتجات وجودة الخدمات وجودة الأسعار التي يستقبلها المستفيدين وجودة المسؤولية الاجتماعية والدقة في تواريخ التسليم (أبو عامر، 2009).

**الكفاءة:** تتمثل الكفاءة بالاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة في الشركة والتي تشمل الموارد البشرية والموارد المادية والموارد المالية والموارد المعلوماتية والتكنولوجية وغيرها من الموارد، بحيث يتم من خلالها تحقيق أعلى مستوى من الإنجاز المستهدف بأقل الموارد المتاحة أمام الشركة (حمود، 2010).

**الفاعلية:** تتمثل الفاعلية بالقدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول الى النتائج المرتقبة، بحيث أنها تعني عمل الأشياء الصحيحة كما يمكن من جهة أخرى ربط الفاعلية بمخرجات الشركة (الداوي، 2010).

## 2.2.5 خصائص الأداء المؤسسي:

تتمثل خصائص الأداء المؤسسي كما أشار إليها (الدجني، 2013) فيما يلي:

- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات المتراكمة والتجارب السابقة التي تثري الشركة، وتورث هذه الخبرات من جيل الى جيل، بحيث لا تتأثر الشركة بغياب أو تغيير القيادات.
- الاعتماد على جماعية الأداء، والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة الشركة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس الشركة بالإدارة والقرار.
- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للشركة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في الشركة نحو تطوير الشركة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
- اختيار أفضل للأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للشركة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها الشركة في التوظيف.
- تعزيز انتماء وولاء العاملين للشركة وأنظمتها باعتبارها شركة للجميع، تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها وعلى العمل من أجل تقدمها.
- خلق قيادات بديلة، وإتاحة المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.
- عدم التطبع بصيغة الأفراد، بحيث أن العمل الفردي يظهر فيه بصمات صاحبه بوضوح فضعه في جانب من الجوانب، أو إهماله في ثالث لا بد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.



واستناداً على ما تم ذكره مسبقاً فإن الباحث يرى من وجهة نظره أن خصائص الأداء المؤسسي باعتباره نشاط أدائي جماعي يتمثل في الحفاظ على استقرار العمل واستمراره، وعملية الاشراف في اتخاذ القرارات، والعمل على المساهمة في إنجاح الأوضاع الإدارية والمالية للشركة، وضرورة تعزيز ولاء وانتماء الموظفين للشركة العاملين بها، والعمل على استثمار مهارات وجهود كافة الموظفين نحو تطوير الشركة، وتعزيز العمل بالمشاركة والتعاون.

## 2.2.6 مقومات الأداء المؤسسي:

يوجد عدد من المقومات التي تلعب دوراً أساسياً في عملية تشكيل الأداء المؤسسي ويتم من خلالها الحكم على الأداء، وسيتم ذكرها كما أشار إليها (أبو عامر، 2009) فيما يلي:

- الاستراتيجية والأهداف: تهتم بالجهات التي ستوجه إليها الخدمة.
- الهيكل التنظيمي: يركز على مستوى كفاءة وفاعلية الهيكل التنظيمي، ومدى قدرته على خدمة العمليات التي سوف تقوم بتقديم الخدمات.
- المقياس: وهو الأداء الذي يمكن استخدامه بطريقة تفيد وتخدم كلاً من الاستراتيجية والأهداف.
- الإدارة: وتتمثل في الطريقة التي ستستخدم بتحديد المسارات والاتجاهات وكيف تقوم بعملية التصحيح أو التصويب.
- الكفاءة التنظيمية: قدرة الشركة على إدارة وحسن استخدام كل ما هو متاح لها من موارد سواء أكانت بشرية، أو الأموال والمعدات، أو المعلومات وغيرها من الموارد من أجل تحقيق أهدافها.
- الفاعلية التنظيمية: قدرة الشركة على البقاء، والتكيف، والنمو، في ظل الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها من خلال تحقيق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد.

كما وأشارت (عواشريه، 2017) إلى العديد من مقومات الأداء المؤسسي فيما يلي:

- تحديد أهداف واضحة للشركة ولكل وحدة تنظيمية بها.
- تهيئة نظام فعال للمعلومات يسير نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس، المرؤوس، إدارة الموارد البشرية).
- وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله وما يعد تفوقاً وتجاوز الواجبات الوظيفية.
- معايير موضوعة بشكل دقيق للتقييم تبعده عن الاعتبارات الشخصية كلما أمكن ذلك.
- طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء.
- تدريب كافة الرؤساء على كيفية إجراء التقييم ومقابلة التقييم وفهم سلوكيات الأفراد وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية، ويمكن استخدام أسلوب المخبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد، حيث يمكن تعريف الرؤساء لأنماط سلوك معينة للمرؤوسين وجعلهم يتفاعلون معها من خلال تمثيل الأدوار كرؤساء مقيمين مع تسجيل الجلسة على شريط فيديو ليعرض ويحلل بعد ذلك، ويتعرف كل رئيس على نقاط الضعف في أسلوب تقييمه والتي تحتاج لاهتمام وترشيد كما يتيح هذا التدريب للرئيس أساساً موضوعياً للتقييم الفعال للنوعيات المختلفة من المرؤوسين سواء الذين يرأسهم فعلاً أو الذين لم يتعامل معهم فيها بعد، كما يمكن أن يتعامل معهم فيما بعد كما يمكن أن يتضمن دراسة حالات تتناول طريقة أو طرق للتقييم ثم تناقش مدى صلاحيتها وتقدم أمثلة افتراضية للمرؤوسين ويقوم كل رئيس بتقييمهم ثم يناقش الرؤساء تقييماتهم وأسباب اختلافهم وينتهون لتحديد أنسب طرق التقييم.
- اتصال فعال بين الرئيس والمرؤوسين يساعد على خلق علاقة متبادلة تستمر بالوضوح والصراحة وتقبل النقد الموضوعي.
- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ قرار التقييم وبالتبعية في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- دورية التقييم على مدار العام، حيث يكون كل ثلاث أو أربعة شهور، فيتسنى للمرؤوس معرفة ما قد يكون لديه من قصور في أدائه أولاً بأول ليبادر الى تداركه وذلك بدلاً من أن يتفاجأ بتقرير

ضعيف أو جيد نهاية العام وحتى لو لم يكن التقييم الرسمي دورياً، فيجب أن يبادر الرئيس لأعلام مرؤوسيه بما يراه قصور فليناقله فيه أولاً بأول ويوجهه الى تداركه.

- جعل تقرير تقييم الأداء علنياً وليس سرياً، بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه، بحيث يبادر الى تفادي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

واستناداً على ما تم ذكره مسبقاً فإن الباحث يرى من وجهة نظره أن مقومات الأداء المؤسسي تعتبر ضرورية من أجل تحقيق أعلى كفاءة وفاعلية للأداء في الشركة، بحيث يتسنى للشركة من خلال رفع كفاءة مستوى أدائها المؤسسي الى مضي قدماً في عملية تحقيق الأهداف المرجوة والاستراتيجيات المرسومة.

### 2.2.7 تقييم الأداء المؤسسي:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العناصر الأساسية للعمليات الإدارية، بحيث يقوم بالمساهمة في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف الشركة باستخدام عملية القياس المناسبة للقيام بتحسين الأداء وجميعها عمليات مترابطة ومتسلسلة تعتمد عليها للوصول الى أعلى مستويات الأداء بشكل فعال وكفؤ.

#### 2.2.7.1 مفهوم تقييم الأداء المؤسسي:

يعرف تقييم الأداء المؤسسي بأنه: " مجموعة من الدراسات التي ترمي الى التعرف على مدى قدرة أو كفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبها الإدارية والإنتاجية والتقنية والتسويقية والتخطيطية وغيرها خلال فترة زمنية معينة، ومدى مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد الى مخرجات النوعية والكمية والجودة المطلوبة وبيان مدى قدراتها في تطوير كفاءتها سنة عن أخرى،

إضافة الى تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثيلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع الأساليب الأكثر إنتاجاً وتطوراً في مجال عملها (الكرخي، 2007).

كما يعرف على أنه: "القيام بإيجاد مقاييس يمكن من خلالها معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها ومقارنة تلك الأهداف المخططة من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات نسبةً الى ما تم تحقيقه فعلاً مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها (العيساوي، 2008).

ويعرف أيضاً بأنه: "عملية اظهار واستخلاص جوانب قوة الشيء أو ضعفه بمعنى اظهار الجوانب الإيجابية والسلبية له، وذلك بمقارنة ما كانت تهدف اليه الشركة لتحقيقه مع ما حققته فينظر الى عملية تقييم الأداء على أنها معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وأثر ذلك على الوحدة" (جليلة، 2009).

واستناداً على ما تم ذكره مسبقاً فإن الباحث يرى من وجهة نظره أن مفهوم تقييم الأداء المؤسسي يتلخص بأنه عملية ذات هدف تعمل على قياس ما تم تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، والعمل على مقارنه ما تم التخطيط له بشكل كمي ونوعي عن طريق استخدام عدة معايير ومؤشرات محددة، مع القيام بتحديد أي قصور أو انحرافات حدثت والعمل على معالجتها وحلها حاضراً ومستقبلاً.

#### 2.2.7.2 أهداف عملية تقييم الأداء المؤسسي:

إن عملية تقييم الأداء المؤسسي تهدف الى عدة أمور موضحة كما يلي:

- تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال الشركة لمواردها المتاحة، ففي الوقت الذي يفترض أن تقوم الشركة بالمحافظة على مواردها المتاحة بترشيد مدخلاتها وتعظيم مخرجاتها، بحيث نرى بعض الشركات التي تخالف مبدأ الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة، وبدون إجراء تقييم علمي لأداء هذه الشركات فإنه لا يمكن التمييز بين شركة ذات إنجاز متميز بشكل كمي

ونوعي، وشركة أخرى تخالف مبدأ الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة (خلف، وعامر، 2008).

- توفير المعلومات اللازمة عن أوجه العملية الإدارية في التنظيم الإداري للشركة، فهي حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة، وهي الخطوة النهائية في العملية الإدارية التي تشمل وضع الأهداف والخطط والبرامج وتنفيذها والرقابة عليها (Cumming & Worley, 2004).
- مساعدة المسؤولين في اتخاذ القرارات الإدارية، من خلال تقديم مؤشرات رئيسية للأداء الى صانعي القرار في الوقت المناسب، وبما يساهم أولاً في استغلال الشركة لمواردها المتاحة، واستمرار دوران العملية الإدارية المتكاملة ثانياً (درويش، 2006).
- التحقق من قدرة الشركة على تحقيق أهدافها، ومعرفة مدى نطاق الإنجاز الفعلي مع الخطط الموضوعة (McGrail, 2004).
- تطوير الأداء وتحسينه من خلال تحديد المعوقات وبيان الأسباب والحلول المقترحة والإجراءات التصحيحية (هاينز، 2009).
- التعرف على الإنجاز بعد اكتشاف مواقع القوة والضعف من أجل التعزيز والتصحيح، وهنا يمكن اعتبار تقييم الأداء المؤسسي جزء لا يتجزأ من موضوع التطوير التنظيمي الذي توليه الإدارة الحديثة عناية بالغة.
- حشد الكفاءات المتميزة والطاقات المتوافرة لإنجاح وظائف الشركة، فاستخدام تقييم الأداء على نطاق الشركة عن طريق دفع المدراء ورؤساء الأقسام الى البحث عن أفضل الطرق التي يتم من خلالها إنجاز أهداف الوحدة التي يقومون على إدارتها، وخاصة في ظل الاتصال المستمر والمفتوح بين الإدارة العليا ومراكز المسؤولية في الفروع والأقسام (Amnions, 2005).

واستناداً على ما تم ذكره مسبقاً فإن الباحث يرى من وجهة نظره أن تقييم الأداء المؤسسي يقوم بتسليط الضوء على مدى قيام الشركة باستغلال كافة الموارد المتاحة لها، والعمل على توفير كافة

المعلومات عن كيفية سير العمليات الإدارية لديها، والمساعدة في إعطاء قادتها المساحة في عملية اتخاذ القرارات وتطوير الموظفين وأدائهم، والتعرف على كافة الإنجازات التي قاموا بها من خلال تحديد نقاط القوة لديهم ونقاط الضعف أيضاً والعمل على تمكين القوي منها ومعالجة الضعيف منها، والقيام بوضع كافة الخطط والتطوير منها واستغلال الطاقات والمهارات من أجل إنجاح الشركة.

### 2.2.7.3 معايير تقييم الأداء المؤسسي:

من أجل التوصل الى تقييم دقيق وشامل لأداء الشركات فهناك مجموعة من المعايير والمؤشرات المتخصصة بكل من أجزاء الشركة ووظائفها، وتعرف معايير الأداء بأنها " معدلات قياسية تستطيع كل شركة تعمل في مجال معين إن تسترشد بها كأساس للتقييم الذاتي، وذلك بمقارنة النتائج التي تحققتها بتلك المعدلات (Sastry,2006).

يحتاج وضع المعايير والمؤشرات التي تستند عليها عملية تقييم الأداء المؤسسي الى عدة خطوات كما يلي:

يقوم المسؤول عن تطوير النظام الإداري في الشركة بدراسة أهدافها وظروفها حيث يتم التعرف من خلالها على طبيعة الأنشطة لكل وحدة إدارية، سواء أكانت نشاطاً إنتاجياً أو خدماتياً، كما يتم التعرف على الأهداف الرئيسية المطلوبة منها، ويمكن تحديد هذه الأهداف من التحليل الوظيفي لنشاط الوحدة الإدارية، وتقسّم الأنشطة الرئيسية الى عدة خطوات يكون لكل نشاط سلسلة متصلة من الخطوات، وفي هذه المرحلة يقوم على عملية التقييم بعقد لقاءات مع المسؤولين والمشرفين لبلورة الأفكار حول العناصر التي سيتم اختيارها ومزاياها ومشكلات تطبيقها قبل إقرارها بصورة نهائية، ويشترط في المعايير والمؤشرات التي يتم اختيارها توافر مجموعة من الخصائص أهمها:

- الاعتماد على الظروف الخاصة والمحيطية بالشركة في التوصل الى معايير الأداء، بمعنى عدم الاعتماد على المعايير الجاهزة ودون محاولة دراسة مدى تناغمها مع ظروف واقع الشركة.
- اختيار صفات أو عناصر يمكن ملاحظتها بدقة ويمكن استخدامها في عملية القياس.
- تحديد المعايير والمؤشرات بصورة واضحة تبين الأداء الجيد من الأداء الضعيف، وهذا يعني أن يكون المعيار سهلاً من الناحية الإجرائية واللغوية.
- التحديد المسبق لأوزان المعايير المتعددة التي تقيس هدفاً واحداً لأهميتها النسبية.
- بعد الاتفاق على المعايير المختارة لعملية التقييم، يقوم المقيم بإجراء اختبار أولي لنموذج التقييم المقترح، ومن ثم إجراء التعديلات الضرورية اللازمة. (Stewarts & Walsh, 2002).

وقد حصر الدجني (2011: 149) المعايير التي ينبغي توافرها في الشركات للحكم عليها بأنها حققت الجودة على مستوى الأداء الكلي، وهي:

**المعيار الأول:** الفلسفة والرسالة والغايات والأهداف، يجسد الإطار التقييمي للشركة بالتركيز على أهمية تحديد المنطلقات الأساسية التي تحكم مسار العمل وتحدد غاياته والغرض الذي من أجله أقيمت الشركة.

**المعيار الثاني:** الحكم والإدارة، يتعلق بالقيادة والإدارة التي تدير الشركة.

كما أشار خيرة (2011: 106) لمجموعة من المؤشرات والمعايير للحكم على الأداء المؤسسي تتمثل بما يلي:

- **الرضا الوظيفي:** يعد مؤشراً مهماً لتقييم الفاعلية التنظيمية، ويمكن تعريفه بأنه "مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يزاوله حالياً، وهذه المشاعر قد تكون اما سلبية أو إيجابية".

- **الالتزام التنظيمي:** يرتبط بسلوكيات العاملين وحضورهم وغيابهم، والتأثير على انتاجيتهم وأدائهم واتجاهاتهم النفسية لينعكس ذلك بدوره على أداء الشركة ككل وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي الذي تتواجد به.

- **مهارات التفكير الابتكاري:** إن التحول من الفشل الى النجاح يحتاج الى خبرات وعقول بشرية قادرة على الابتكار والابداع والتفكير الخلاق، ويعتبر رأس المال البشري المتميز هو المورد الأول للابتكار والابداع.

- **سلوكيات الدور الإضافي:** يعني سلوكيات ايجابية بناءة يؤديها الفرد بشكل اختياري علاوة على الدور الرسمي المحدد له، وقد يتم مكافأتها من قبل نظام المكافآت الرسمي، وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية، ومن أمثلتها: (مساعدة الزملاء على حل مشكلات العمل، تقديم المقترحات التي تساعد على تطوير الشركة، التدريب الذاتي، قبول الفرد لأعباء إضافية دون شكوى).

ويمكن إضافة محور إدارة الجودة الشاملة، بحيث أشار (أبو حسنة، 2014) إن التطور التكنولوجي والمعرفي جعل الشركات تبحث عن آليات لمواكبة هذا التطور، كان من أبرزها على الصعيد الشركات ادخال مفهوم الجودة، والذي بدوره عمل إحداث التطور في التفكير الاستراتيجي لدى العاملين فيها، الى حين البدء بلمس تغييرات تصبح من ثقافة الشركة السائدة فيها، وأن عملية التطوير أصبحت متلازمة لعملية تحسين أدائها وتجويد عملها على كل من المستوى الفردي والجماعي، وعلى مستوى النظم والعمليات، ومن ثم على مستوى مخرجاتها التي تعتبر مؤشراً يقاس بها ومن خلالها مستوى التقدم فيها.

واستناداً على ما تم ذكره مسبقاً فإن الباحث يرى من وجهة نظره أن من معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي كالفلسفة والرسالة والغايات والأهداف، الحكم والإدارة، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، مهارات التفكير الابتكاري، سلوكيات الدور الإضافي، إدارة الجودة الشاملة، فإنه وبالرغم من تعدد مؤشرات الأداء إلا أنها تتفق على محاور منها تحقيق الأهداف المرجوة والخطط الموضوعية والعمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها والحفاظ على استمراريتها وبقاء وضعها في السوق



الاقتصادي متين من أجل تحقيق أعلى مستوى رضى لكل الأطراف المستهدفة من تلقي المنتجات أو الخدمات.

#### 2.2.7.4 معيقات تقييم الأداء المؤسسي:

هناك عدد من المعوقات التي تواجه عملية قياس الأداء المؤسسي في أي شركة كما أشار إليها (غراب، 2007) وتتمثل تلك المعوقات فيما يلي:

- **طبيعة الخدمة:** حيث أن مفهوم جودة المنتج أو الخدمة في الشركات يعد مفهوماً مجرداً يصعب تعريفه أو إخضاعه للقياس، ويرجع ذلك الى غياب دقة نتائج التقييم والقياس، والذي يعتمد على المعايير غير الكمية، كما أن المنتج الذي تقدمه الشركات يجب أن يحاكي رغبات العملاء، ومن ثم يصعب الوصول الى هذا المستوى من تحقيق هذه الرغبات.
- **تعدد الأهداف وتعارض الأولويات:** بمعنى أن الشركة لها أهداف متعددة، مع غياب قيمة كل هدف، ومن ثم تعارضت بعد ذلك مع الأولويات.
- **غياب التحديد الدقيق لكل وحدة إدارية داخل الشركة:** بمعنى أن هناك ضبابية في تحديد مهام كل وحدة إدارية داخل الشركة.
- **سيطرة الروتين في الأقسام الإدارية بالشركة:** بمعنى أنه لا توجد معايير كمية يمكن الاعتماد عليها في عملية قياس الأداء وخاصة في ظل أهداف غير قابلة للقياس مع طول سلسلة الإجراءات وغياب المساءلة والمحاسبة.
- **التضخم الوظيفي:** بمعنى شيوع العمالة المقنعة في غالبية وحدات الشركة، وبالتالي ينتج عن ذلك ازدواجية في المسؤولية الإدارية، ووجود مستويات تنظيمية ليس لها أهمية، وترتب على ذلك غياب المؤشرات الإرشادية في تحديد العمالة المستقبلية.

- **الضغوط السياسية:** بمعنى وجود ضغط مباشر أو غير مباشر من السلطة السياسية على الشركات، من أجل تحقيق أهداف معينة ربما يترتب عليها مردود سلبي.
- **التداخل في تقديم نفس ما تقدمه الشركة:** بمعنى وجود منافسة غير شريفة بين الشركة ومنافسيها، مما قد يخلق ممارسات غير أخلاقية من شأنها التأثير على الفرد والمجتمع.
- **غياب المصداقية في قياس الأداء:** بمعنى وجود ازدواجية عند قياس الأداء فهناك قياس داخلي يتم داخل الشركة وتعرض فيه الحقائق بصورة واضحة، وهناك قياس خارجي أيضاً، تقدم الشركة من خلاله صورة إيجابية للرأي العام أو المستفيد مما تقدمه الشركة.
- **البيئة الاجتماعية والثقافية المحيطة بالشركة:** بحيث تضم العادات والتقاليد والقيم التي تسود في المجتمع، والتي أدت الى زيادة طموح أفراد المجتمع نحو الرفاهية، والذي ترتب عليه تعقيد الإجراءات بالإضافة الى التسبب الوظيفي.
- **أشكال الاتصالات السائدة في الشركة:** بحيث يتأثر تفكير الموظفين بمجموعة من المتغيرات التي تحيط بهم، والتي تؤدي الى التركيز على المركزية الشديدة، والاهتمام بالولاء الى المسؤول أو المدير أكثر من الشركة نفسها.

وقد زاد الاقبال على توظيف تقنيات الاتصالات والتكنولوجيا الى فرض المزيد من الهيمنة الثقافية والحضارية على الدول المستهلكة لهذه التقنيات والتكنولوجيا، وعلى الرغم من محاولات الاستفادة من هذه التقنيات والتخفيف من أثارها السلبية إلا أن التحديات الناجمة عنها ما زالت قائمة، ففي الشركات عملت تقنيات الاتصالات الحديثة الى ثورة في المجال الإداري، مما يفرض على الشركات كيفية استخدام هذه التقنيات لتطوير أدائها في تطوير الأنظمة الإدارية المعمول بها، وتطوير من مهارات وخبرات الموظفين، والعمل على الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة للشركة، مما يساعدها على البقاء قوية في كوكبة المنافسة مع المحيط الخارجي (الدجني، 2013).

واستناداً على ما تم ذكره مسبقاً فإن الباحث يرى من وجهة نظره أن من أهم المعوقات التي تواجه عملية قياس الأداء المؤسسي: تعدد الأهداف وتعارض الأولويات، والتضخم الوظيفي، وصعوبة قياس نوعية الأداء، والضغوط السياسية، وصعوبة تحديد المؤشرات والمعايير، ونقص الثقافة المعلوماتية، وغياب المصداقية في قياس الأداء، وهذه كلها تثبط عملية قياس الأداء المؤسسي الذي يفاقم المشكلات الصغيرة التي تواجه الشركات وتعرقل عملية النمو والاستمرار التي تسعى له الشركات من خلال تحسين أدائها المؤسسي.

### خلاصة البحث:

اعتمد الباحث في هذا البحث على إيضاح الأدبيات التي تناولت موضوع الأداء المؤسسي بمختلف الجوانب، وحاول توظيف ما تناوله البحث بما يخدم أهداف الدراسة، وفي هذا البحث قام الباحث بالتطرق الى مفهوم الأداء المؤسسي، ومستوياته، وأنواعه، ومن ثم تم بيان أبعاد الأداء المؤسسي كالجودة والكفاءة والفاعلية، وبعدها تم التطرق الى خصائص الأداء المؤسسي، وإيضاح أهم مقومات الأداء المؤسسي، وأيضاً تم بيان عملية تقييم الأداء المؤسسي من حيث مفهومها، وأهداف عملية تقييم الأداء المؤسسي، والمعايير التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء المؤسسي، وأهم المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء المؤسسي وتحد منه وعليه سوف يتم تناول في البحث التالي علاقة التفكير الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس.

المبحث الثالث: العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي

تمهيد

2.3.1. تطبيق ممارسات التفكير الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي

2.3.2. معايير التفكير الاستراتيجي بالنسبة للأداء المؤسسي

2.3.3. العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وأداء الشركات

خلاصة المبحث

## المبحث الثالث: العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي

### تمهيد:

نظراً للتعقيدات التي تواجه بيئة الأعمال والتغيرات السريعة التي تحدث بها ، من المهم جداً أن تتمتع الشركات اليوم ، وخاصة تلك العاملة في ضواحي القدس ، بمستوى عالٍ من الكفاءة والمهارات النفسية والمهنية ، لذلك وجدنا أن الشركات تبحث دائماً عن موظفين ذوي تفكير عالٍ ونسبة ذكاء عالية للتعامل مع جميع المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل ، ومن هنا لا بد من ظهور مفهوم التفكير الاستراتيجي ، والذي يوصف بأنه يحتاجه القادة على جميع المستويات التنظيمية في الشركة و يعبر عن مجموعة من المهارات العقلية تعمل على تسهيل عملية تحسين مستويات الأداء المؤسسي في الشركة (Mellon & Kroth, 2013).

وجدنا أن الشركات في الدول النامية تواجه العديد من التغيرات والتحديات الضخمة وبالتالي تبدأ بالحاجة إلى تبني مبادئ التفكير الاستراتيجي والتي بدورها يمكن أن تنشط دور الأداء المؤسسي في الشركة من خلال تطوير القدرات والتفكير الاستراتيجي للموظفين. لمواكبة تلك التغيرات والتطورات سريعة النمو، فضلاً عن القدرة على رؤية المستقبل ذو الصلة بالشركة.

وجدنا أن المطلعين على أدبيات الأداء المؤسسي وجدوا أن الباحثين والخبراء في مجال التفكير الاستراتيجي قد اتفقوا بالإجماع تقريباً على أن القدرات الإبداعية لأتباعهم القادة هي التي دفعتهم لإيجاد حلول للمشكلات وحلها والسيطرة عليها. من خلال إظهار حلولهم، يمكن للقادة تشجيع أتباعهم على الأداء الجيد من خلال أدائهم، وجعلهم قدوة يحتذى بهم يتبعونهم، وإشراكهم في عملية صنع القرار، والسماح لهم بتحديد الأهداف.

إن التفكير الاستراتيجي يمثل مقدار الطموح الذي يحصل عليه الموظف من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالمستقبل (عبد الباقي، 2001)، ويمثل أيضاً التطورات الناتجة عن تطور الموظف

تجاه الأداء المؤسسي، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الموظف في العمل وما يحيط به (عباس، 2003).

يعتبر التفكير الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية العصرية والأنماط الفكرية الراقية، بحيث يساعد في عملية تحقيق التوازن بين إمكانيات الشركة وواقع منافستها ومستقبل الشركة، من خلال تحليل العلاقات المنظورة وغير المنظورة لكافة نشاطات الشركة وتداخلها مع ظروف البيئة المختلفة، وعلى الرغم من أهمية التفكير الاستراتيجي فإنه أصبح من الضروري على العاملين بالمستويات الإدارية في الشركات أن يمارسوا التفكير الاستراتيجي، بحيث يمكنهم من مجاراة التغييرات والتحديات الكبيرة المفروضة على شركاتهم، فالمدير أصبح مسؤولاً عن إعداد الاستراتيجية للشركة وتنفيذها بما يتناسب مع احتياجات السوق ومواكبة التغييرات في الأذواق والرغبات (ترغيب، 2011)، وهناك من اعتبر الأداء المؤسسي أنه المدى التي يشعر بها الموظف بإشباع حاجاته النفسية، بحيث يكون ممثلاً لقدراته وميوله، مما يؤدي إلى قيام الموظف باحترام ذاته وغيره أيضاً، ويؤدي إلى تمكين العلاقات الاجتماعية مع زملائه ورؤسائه، وينتج عنه انبثاق الحماس في نفسه، ويبعد عنه التهديد الذي يؤدي إلى مشاكل اقتصادية واجتماعية ونفسية عند الموظف (الشرادة ، 2010).

### **2.3.1. تطبيق ممارسات التفكير الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي:**

هناك آثار لتطبيق ممارسات التفكير الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في:

- **تحديد التوجه الاستراتيجي:** يعمل كل من التفكير الاستراتيجي، والرؤية الاستراتيجية، والنية الاستراتيجية، والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، على إبعاد مستقبل الشركة، والاستعداد والتحضير له، بحيث ينعكس تأثيره على مستقبل الشركة بشكل كبير.

- **استثمار القدرات الاستراتيجية:** تعمل القيادة الاستراتيجية على الاستثمار الأمثل للمهارات والقدرات المميزة التي تختلف من شركة الى أخرى، حيث يستثمر القادة ما تمتلكه الشركة من مهارات وقدرات استراتيجية، كالكفاءات البشرية، والقدرات المادية والتكنولوجية، وكوكبة المعلومات والاتصالات.
- **التعلم المستمر:** يعتبر التعلم المستمر من ممارسات القيادة الاستراتيجية، وتظهر أهمية هذا النمط في استمرارية التطوير والتحسين الدائم لكل من المعلومات والمعارف، وعملية التعلم المستمر لا تقف فقط على الاستفادة من التجارب الخاصة، بل يجب أن يشمل تجارب الآخرين المميزة أيضاً، فيتم الاطلاع عليها والاستفادة منها.
- **تنمية وتطوير رأس المال البشري:** يقوم القائد الاستراتيجي بدعم رأس المال البشري، فيقوم بتمكين الموظفين، وتشكيل فرق العمل، وتهيئة وإعداد القادة المستقبليين، إن عملية تمكين الموظفين تساعد في الاستفادة بأكبر قدر ممكن من المهارات والخبرات لديهم، كما يحفز الابداع عندهم، كما يعتمد القائد الاستراتيجي على فرق العمل التي تكثف الجهود من أجل انتاج أفضل القرارات (اللوح، 2007).

### 2.3.2. معايير التفكير الاستراتيجي بالنسبة للأداء المؤسسي:

يتمثل معيار الأداء ببيان مختصر يقوم بوصف النتائج النهائية التي يتوقع أن يصل اليها الموظف الذي يقوم بإنجاز عمل معين، والهدف من وضع معايير الأداء هو القيام بمراقبة الأداء بصورة مستمرة للتعرف على أي اهتزاز أو تغير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب وتصحيح السلبيات وأوجه القصور، وتتمثل معايير الأداء كما أشار إليها (بن مانع، 2006) فيما يلي:

**الجودة:** تعبر عن مستوى الأداء المؤسسي للعمل، بمعنى التزام الشركة باستخدام مؤشرات حقيقية للأداء المؤسسي، أما بمعنى حسي فإن الأداء يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة أو المستفيد من المنتج، بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها لهم.

**الكمية:** يقصد بها حجم العمل المنجز، وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانيات الموظفين، وفي نفس الوقت يجب أن لا تقل مهاراتهم وقدراتهم عن المستوى المطلوب، لأن هذا الأمر يسبب تباطؤ في الأداء المؤسسي للشركة، مما يسبب للموظفين حالة من الخمول والتراخي، ويقود هذا الأمر الى مشاكل مستقبلية تتمثل في عدم المقدرة على رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحسينه.

**الوقت:** يعتبر الوقت من الموارد النادرة جداً والتي تتنافس من أجله كافة الشركات نظراً الى درجة الحساسية العالية جداً التي يمتاز بها، بحيث أنه المورد الأول الذي يتصارع الجميع عليه من أجل استغلاله بأفضل طريقة ممكنة، ولأن الوقت لا يعود في حال انقضائه فإنه لا يمكن تقدير ثمنه.

### 2.3.3. العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي للشركات:

هناك علاقة قوية بين التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي للشركات ويظهر ذلك من خلال:

- يمكن الشركات من الوفاء بكافة الالتزامات المترتبة عليها اتجاه البيئة المجتمعية المتواجدة فيها، من خلال حملات المساعدات وتقديم الهدايا والمسابقات والمنح الطلابية وغيرها.
- يمكن الشركات من تجنب والتخفيف قدر الإمكان من التكاليف التي هي بغنى عنها.
- يمكن من تقديم أعلى جودة ممكنة من المنتجات والخدمات التي تقدم للجمهور المستهدف.
- يمكن الشركات من مواكبة أحدث التطويرات على المنتجات والخدمات التي تقدمها، مع مراعاة مبادئ المسؤولية المجتمعية التي تقع على عاتقها.



- يمكن الشركات من ترحيب كافة الاستشارات والدراسات العلمية المعروضة عليها، التي بدورها ترجع منافعها وفوائدها على كل من الشركة والعاملين بها.
- يمكن الشركات على المداومة دائماً في إدخال كافة التحديثات والتطويرات على الصعيد التكنولوجي والتقني من أجل المحافظة على استمرارية نجاحها والحفاظ على موقفها قوياً في سوق العمل.
- يمكن الشركات من إشراك العاملين لديها في دورات تدريبية من شأنها أن ترفع من مهارات وقدرات العاملين بها مما ينعكس عليها بشكل إيجابي جداً.

### خلاصة البحث:

اعتمد الباحث في هذا البحث على إيضاح العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس – فلسطين، وأثر تطبيق ممارسات التفكير الاستراتيجي على عملية تحقيق الأداء المؤسسي، عن طريق التطرق الى كل من التوجه الاستراتيجي والقيام باستثمار القدرات الاستراتيجية، وتمكين عملية التعليم المستمر في أنظمة الشركة، وضرورة القيام بتنمية وتطوير الرأس المال البشري لما له من أهمية كبيرة في إنجاح الشركة، وأيضاً استعراض أهم المعايير التي يبنى عليها التفكير الاستراتيجي بالنسبة الى الأداء المؤسسي، والاختتام بالعلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي للشركات.

وتم التطرق في هذه الدراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس \_ فلسطين، نظراً للأهمية الكبيرة التي يشكلها التفكير الاستراتيجي في القيام على تشخيص المشكلات والتغييرات والتقلبات التي تواجه بيئة عمل الشركة، وبالإضافة يساهم التفكير الاستراتيجي في تحديد وترتيب كافة الأولويات التي تترتب على الشركة وتوزيعها على الموظفين بشكل يتناسب ويحاكي المهارات والقدرات التي يمتلكونها، وهذا كله يصب في مصلحة الشركة ورؤية مستقبلية واضحة خالية من الذبذبات والعراقيل التي من شأنها أن تعيق عملية تقدم الشركة وتطورها.

## الفصل الثالث: الدراسات السابقة

تمهيد

3.1 الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (التفكير الاستراتيجي، والأداء المؤسسي)

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

#### تمهيد:

تعتبر الدراسات السابقة ركيزة أساسية من ركائز عملية البحث العملي، بحيث تجتمع بها الكثير من الخبرات والتجارب والمعارف التي يمتلكها الباحثين، وعملية الاطلاع على أهم الإنجازات والنتائج والتوصيات التي خرجت بها أبحاثهم ودراساتهم لما لها من تأثير كبير في إثراء كل من الجانب المعرفي والمعلوماتي للباحث، وتساعد في تكوين خلفية علمية كبيرة عن موضوع دراسة الباحث، مما تساهم في إنجاز الدراسة بشكل شمولي وعميق وتجنب أخطاء من الممكن أن يقع بها الباحث كما حدث مع الباحثين السابقين.

سنقوم بعرض عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، إذ أن التطور الفكري لأية دراسة لا بد من اعتمادها على آراء أصحاب الدراسات السابقة، بوصفها مرتكزاً أساساً لآفاق البحث الجديد، وتعد ضرورة من ضرورات عالم البحث العلمي التي يتمثل أهمها في تأشيرها نهائيات الجهود التي سبقت الدراسات الحالية، بما يخلق نوع من الترابط الفكري والعلمي المنظم، ولتحديد الاتجاهات التي أشارت إليها تلك الدراسات بموضوع التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي، والوقوف على الجوانب التي توقفت عندها تلك الدراسات، ونظراً لندرة الدراسات التي تربط بين متغيرات الدراسة على حد علم الباحث تم الاتجاه نحو الدراسات العربية والاجنبية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

### 3.1 الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة (التفكير الاستراتيجي، والأداء المؤسسي):

دراسة (الوحيدي، وآخرون، 2020) بعنوان دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية: دراسة حالة على شركة اوريدو في محافظات قطاع غزة، بحيث هدفت الدراسة التعرف الى دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية في شركة اوريدو للاتصالات الخلوية في محافظات قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة لإجراء دراسته، وشملت الدراسة 100 موظف من العاملين في شركة اوريدو للاتصالات الخلوية، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية إيجابية وذات دلالة احصائية بين أبعاد التفكير الاستراتيجي والقدرات التنافسية لدى الشركة محل الدراسة، وكانت أبرز التوصيات: ضرورة تبني خطة استراتيجية مرنة تحاكي الوضع الحالي والمستقبلي للشركة والعمل على تطوير تلك الخطة باستمرار تماشياً مع الظروف المحيطة والتغيرات السريعة.

دراسة (مثنائي، وآخرون، 2020) بعنوان دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة كهرباء محافظة إربد، بحيث هدفت الدراسة الى التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة كهرباء محافظة إربد، وشملت الدراسة العاملين بالوظائف القيادية والاشرفية في شركة كهرباء محافظة إربد والبالغ عددهم 104 موظف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة لإجراء دراسته، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للتفكير الاستراتيجي بعناصره الأساسية على مراحل إدارة الأزمات لدى العاملين بالوظائف القيادية والاشرفية في شركة كهرباء محافظة إربد، وكانت أبرز التوصيات من أهمها يجب على إدارة الشركة العمل على تقديم المزيد من برامج التدريب فيما يخص إدارة الأزمات وأن تعمل الشركة على تذليل الصعوبات التي تحول دون استغلالها للفرص المتاحة أمامها.

دراسة (المرشد، 2019) بعنوان **علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية**، بحيث هدفت الدراسة الى اختيار علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة لإجراء دراسته، وشملت الدراسة 81 موظف من موظفي الإدارة العليا موزعين على 27 شركة تأمين مسجلة في سوق عمان المالي، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين إجمالي التفكير الاستراتيجي والأداء التنظيمي وأبعاده، وعدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي لدى شركات التأمين الأردنية، وكانت أبرز التوصيات: ضرورة قيام شركات التأمين الأردنية في إعادة النظر بهياكلها التنظيمية المطبقة في شركاتهم لأنها تعتبر البوصلة الرئيسية التي تسمح في استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي من أجل زيادة مستوى المبادرة والابداع والابتكار لرفع الأداء التنظيمي لديها.

دراسة (الحمادي، والخولاني، 2018) بعنوان **تأثير التفكير الاستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية**، بحيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة لإجراء دراسته، وشملت الدراسة 329 موظف من موظفي الإدارة العليا في شركة الاتصالات الأردنية والتي اعتبرت وحدة التحليل الرئيسية الخاصة بالدراسة، وتوصلت الدراسة الى أبرز النتائج ومن أهمها وجود علاقة إيجابية ما بين التفكير الاستراتيجي وتأثيره على جودة الحياة الوظيفية، وتوصلت الدراسة الى أبرز التوصيات التي من أهمها: ضرورة تطوير الوعي لدى المدراء ليكونوا أكثر استعداداً لكافة الاحتمالات غير المتوقعة ولديهم القدرة على التصور البديهي والتكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة.

دراسة (Murithi, et al., 2018) بعنوان العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وفعالية القيادة في البنوك المحلية الكينية، بحيث هدفت هذه الدراسة الى إجراء اختبار تجريبي للعلاقة بين كفاءة التفكير الاستراتيجي وفعالية القيادة في البنوك المحلية الكينية، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي لدراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وفعالية القيادة، وشملت الدراسة 494 موظف من الموظفين الموزعين على 30 بنك من البنوك المحلية الكينية، وكانت أبرز النتائج وجود علاقة إيجابية بين التفكير الاستراتيجي وفعالية القيادة في البنوك المحلية في كينيا، وقد أوصت الدراسة بأنه يجب على إدارات البنوك أن تسعى للحفاظ على كفاءة التفكير الاستراتيجي من أجل فاعلية القيادة والأداء المصرفي الناجح.

دراسة (الرسول، وآخرون، 2018) بعنوان التفكير الاستراتيجي واثره على أداء الموارد البشرية، بحيث هدفت الدراسة على اختبار أثر العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وأداء الموارد البشرية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة لإجراء دراسته، وشملت الدراسة 152 موظف من شركة حجار القابضة للمياه الغازية، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية جزئية بين التفكير الاستراتيجي وأداء الموارد البشرية، وكانت أبرز التوصيات أنه: يجب على شركات المياه الغازية في السودان العمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين لديها، والاهتمام بتدريب العاملين وفق الاحتياجات التدريبية.

دراسة (Al-Zu'bi, 2017) بعنوان تحليل تأثير كفاءات التفكير الاستراتيجي على بناء منظمة ذكية، بحيث هدفت الدراسة الى التعرف على التفكير الاستراتيجي واثره على بناء منظمات ذكية في مكتب عبدالله الثاني للتصميم والتطوير، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة لإجراء دراسته، وشملت الدراسة 120 مدير ومساعد ورؤساء أقسام كعينة عشوائية، وكانت أبرز

النتائج أن هناك تأثيراً احصائياً مهماً على مهارات التفكير الاستراتيجي ( التفكير المنظوري، التفكير الابداعي، والتفكير الموجه نحو الرؤية) في بناء التنظيم الذكي للمنظمة، وكان من أبرز التوصيات ضرورة التركيز على التفكير الاستراتيجي من أجل تعزيز القدرات وبناء منظمة ذكية.

دراسة (Waheed,Baig,2017)، هدفت الدراسة الى دراسة كيفية مساهمة التفكير الاستراتيجي في المحافظة على سمعة الشركة, واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة, حيث تكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا والوسطى في منظمات الاتصالات في جمهورية باكستان, وأظهرت الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً للتفكير الاستراتيجي على سمعة الشركة وعلى هويتها, كما أنه يلعب دوراً مهماً في بقائها واستمرارها في الأسواق المنافسة.

دراسة (Alhwary & Hadad,2016) بعنوان أنماط التفكير الاستراتيجي وأثره في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك التجارية في الاردن، بحيث هدفت هذه الدراسة الى تحديد أنماط التفكير الاستراتيجي (التفكير التركيبي، التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي) وأثره في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك التجارية في الاردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة لإجراء دراسته، وشملت الدراسة 121 موظف من المدراء ورؤساء الأقسام في الإدارة العليا في تلك البنوك البالغ عددها 21 بنك تجاري، وتوصلت الدراسة الى أن هناك تأثيراً ذا دلالة احصائية لبعدي التفكير التركيبي والتفكير التجريدي على تعزيز القدرات التنافسية للبنوك التجارية في الاردن محل الدراسة.

دراسة (Vaez & Ardakani and Zanjirchi,2015) بعنوان أثر الاضطرابات السوقية والتغيرات التكنولوجية المستمرة والمتسارعة في العالم على التفكير الاستراتيجي، بحيث هدفت الدراسة الى إظهار تأثير الاضطرابات السوقية والتغيرات التكنولوجية المستمرة والمتسارعة في العالم على التفكير الاستراتيجي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة لإجراء دراسته،

وشملت الدراسة كافة المستويات الإدارية والجهات الاشرافية لدى بنك (TOSEETA AVON BANK) في إيران، وتوصلت الدراسة الى أن اضطراب الأسواق والتغيرات التكنولوجية المستمرة فيها لها تأثير كبير ومباشر على التفكير الاستراتيجي، وكانت أبرز التوصيات: ضرورة توظيف التفكير الاستراتيجي في المستويات الإدارية المختلفة لما له دور كبير جداً في مجاراة كافة الظروف و التحديات التي تواجه البنك.

### 3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية في كثير من الجوانب والمجالات مثل: (المنطقة الجغرافية ، بيئة العمل، العلاقة بين متغيرات الدراسة، مجتمع الدراسة، طريقة جمع البيانات)، بحيث تتمثل الفجوة البحثية في ندرة الدراسات السابقة التي قامت بتناول موضوع التفكير الاستراتيجي مع الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في القطاع الخاص، حيث لم يتم التطرق في الدراسات السابقة الى دراسة العلاقة بين أبعاد التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي، وكذلك الى بيان أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس بصفة خاصة، وفي البيئة الفلسطينية بصفة عامة-على حد علم الباحث-، كما أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث العلاقة بين المتغيرات (التفكير الاستراتيجي, والأداء المؤسسي)، حيث أن الدراسات السابقة اعتمدت على علاقة متغير مع متغير اخر يختلف عن المتغير التابع، كما أن الدراسة الحالية تعتبر من الدراسات النادرة التي تناولت وناقشت موضوع الأداء المؤسسي لدى الموظفين العاملين في الشركات المتواجدة في منطقة ضواحي القدس وربطته بأبعاد التفكير الاستراتيجي، مما يدل على قلة الدراسات المحلية والعربية التي تناولت دراسة المتغيرين معاً، وأيضاً تتميز هذه الدراسة بحدثة موضوعها في حقل العمل الإداري وفي البيئتين المحلية والعربية على وجه الخصوص، كما أنها تهتم بدراسة التفكير



الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الشركات العاملة في منطقة ضواحي القدس، لما لها من دور وتأثير في عملية تنمية الاقتصاد الفلسطيني، وتشابهت الدراسة الحالية مع كثير من الدراسات السابقة من حيث منهج وأداة الدراسة، حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة والعلاقة فيما بينها، وأيضاً في بناء خلفية معرفية متعمقة في مواضيع الدراسة، مما مكنه من صياغة مشكلة الدراسة وتحديد المنهجية المستخدمة فيها، وكذلك في اختيار الأساليب الإحصائية المتبعة، وفي كيفية جمع وإدخال بيانات الدراسة وتحليلها ومعالجتها، وفي تكوين وتنمية فرضيات الدراسة وبناء الاستبانة، كما استفاد الباحث أيضاً من الدراسات السابقة في تفسير نتائج الدراسة الحالية تفسيراً علمياً، وعملية الربط بين نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة، وفي اختيار الاستبانة كأداة رئيسية لتحقيق أهدافها.

### خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل عدداً من الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة، بحيث تمثل هذه الدراسات مرجعاً أساسياً للمعارف النظرية العلمية والخبرات العملية والتجارب العديدة والمتنوعة للباحثين من مختلف الدول والثقافات، والنظر على الإنجازات وكافة النتائج والتوصيات التي خرجوا بها من الدراسات والأبحاث التي قاموا بها، التي تعتبر بنك غني جداً بالمعلومات وساعدت بإثراء كل من معارف الباحث وبنكه المعلوماتي، عن طريق تكوين صور عديدة لدى الباحث في مجال موضوع دراسته، وتم التطرق الى الدراسات التي تتعلق بمتغيرات الدراسة وهي المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) بحيث شملت الدراسات على دراسات عربية و دراسات أجنبية، وتم التعليق على الدراسات السابقة عن طريق التطرق الى كل من موضوع الدراسة ومجتمع الدراسة ومنهجية الدراسة ، وفي الفصل الرابع سيتم التطرق الى منهجية الدراسة و كل ما يتبعها من طريقة وإجراءات.

## الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات

### تمهيد

4.1 منهجية الدراسة.

4.2 مجتمع الدراسة.

4.3 عينة الدراسة.

4.4 أدوات الدراسة.

4.5 صدق أداة الدراسة وثباتها.

4.6 المعالجات الإحصائية.

4.7 سمات عينة الدراسة.

4.8 قياس الدراسة وتصحيح درجة المقياس.

### خلاصة الفصل

## الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

تمهيد:

في هذا الفصل نورد وصفاً للمنهج الذي تم اتباعه لتحقيق أهداف الدراسة، كما نورد تفصيلاً لمجتمع الدراسة وعينتها، والأداة التي تم استخدامها لجمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها، وكذلك إجراءات الدراسة والمعالجات الإحصائية التي استخدمها الباحث في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها، وذلك من أجل تحقيق هدف الدراسة الرئيس وهو التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس.

### 4.1 منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للحصول على المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة، وذلك لأنه أكثر المناهج ملائمة لطبيعة هذه الدراسة؛ حيث أن المنهج الوصفي التحليلي هو الأمثل لتحقيق أهداف هذه الدراسة، كونه المنهج الذي يقوم بدراسة وفهم ووصف الظاهرة وصفاً دقيقاً من خلال المعلومات والأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة (الإطار النظري)، التي أسهمت في تعزيز فهم مشكلة الدراسة وتحديد المتغيرات؛ مما ساعد في وضع أسئلة الاستبانة كما ساهم في صياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها. إن هذا المنهج لا يعتمد فقط على جمع المعلومات إنما يقوم بالربط وتحليل العلاقة ما بين متغيرات الدراسة للوصول إلى الاستنتاجات المرجو الوصول إليها من خلال الدراسة. تم تفرغ الاستبانات التي جمعت من أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للتمكن من إجراء التحليل الإحصائي وإجابة أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## 4.2 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الشركات العاملة بضواحي القدس والبالغ عددها (15) شركة، التي تم اختيارها من اجل اختبار الدراسة عليها، حيث يبلغ عدد العاملين الاداريين والماليين والفنيين في هذه الشركات (221) موظفاً وعمالاً يتوزعون بين الجنسين وفئات عمرية متعددة وغيرها من الخصائص الديموغرافية.

## 4.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (152) موظفاً وموظفة من موظفي الشركات العاملة بضواحي القدس، حيث تم توزيع 152 استبانة عليهم، وتم استرجاعها كافة، وبعد التدقيق المكتبي لم يتم استبعاد أية استبانة لمطابقة كامل الاستبانات للشروط.

## 4.4 أداة الدراسة:

تمت الاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة عند تصميم أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة، والتي تكونت في جزئها الأول من بعض الأسئلة الديموغرافية ذات العلاقة، وفي جزئها الثاني تكونت من مقياس ذو ثلاثة محاور:

**محور التفكير الاستراتيجي بأبعاده الأربعة وهي:** النية الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، مشاركة المساهمين، التفكير وقتياً.

**محور مكونات الأداء المؤسسي بأبعاده الثلاثة وهي:** الجودة، الكفاءة، الفاعلية.

**محور مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي.**

#### 4.5 صدق أداة الدراسة وثباتها:

**صدق الأداة:** الصدق هو أن تقيس أسئلة الاستبانة الغرض الذي وضعت لقياسه، أي أن تقيس بشكل فعلي الأمور التي من المفترض أن تقيسها وتحقق أهداف الدراسة وتجيب على أسئلتها، وقد تم عرض أداة الدراسة على عدد المختصين وذوي الخبرة العلمية والعملية؛ للتحقق من صلاحية فقرات المقياس وانتمائها إلى المجال المعني، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم حيث حذف بعض المتغيرات والتركيز على البعض الآخر. إضافة إلى تعديل بعض أسئلة الاستبانة، وإضافة أسئلة أخرى ذات علاقة بشكل أكبر، ولفحص صدق أداة الدراسة نورد الاختبار التالي:

**ثبات الأداة:** يقصد به أن يعطي المقياس النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على العينة نفسها، في الظروف نفسها، وقد تم قياسه باستخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha). وتم حساب معامل الثبات باستخدام برنامج SPSS، وفيما يلي نورد نتائج اختبار كرونباخ ألفا للمقياس كما يظهر في جدول رقم (1):

جدول رقم (4.1): نتائج اختبار كرونباخ ألفا لفحص ثبات المقياس المستخدم في الدراسة

كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	النسبة المئوية (%)	التكرار	الحالة	البعد/ المحور
0.82	11	100.0	152	متوفر	بعد النية الاستراتيجية
		0.0	0	مستثنى <sup>a</sup>	
		<b>100.0</b>	<b>152</b>	<b>المجموع</b>	
0.82	9	100.0	152	متوفر	بعد الرؤية الاستراتيجية
		0.0	0	مستثنى <sup>a</sup>	
		<b>100.0</b>	<b>152</b>	<b>المجموع</b>	
0.95	7	100.0	152	متوفر	بعد مشاركة المساهمين
		0.0	0	مستثنى <sup>a</sup>	
		<b>100.0</b>	<b>152</b>	<b>المجموع</b>	
0.89	9	100.0	152	متوفر	بعد التفكير وقتياً

		0.0	0	مستثنى <sup>a</sup>	
		<b>100.0</b>	<b>152</b>	المجموع	
<b>0.94</b>	<b>36</b>	<b>100.0</b>	<b>152</b>	متوفر	محور التفكير الاستراتيجي
		<b>0.0</b>	<b>0</b>	مستثنى <sup>a</sup>	
		<b>100.0</b>	<b>152</b>	المجموع	
0.86	7	99.3	151	متوفر	بعد الجودة
		0.7	1	مستثنى <sup>a</sup>	
		<b>100.0</b>	<b>152</b>	المجموع	
0.78	7	100.0	152	متوفر	بعد الكفاءة
		0.0	0	مستثنى <sup>a</sup>	
		<b>100.0</b>	<b>152</b>	المجموع	
0.80	7	100.0	152	متوفر	بعد الفعالية
		0.0	0	مستثنى <sup>a</sup>	
		<b>100.0</b>	<b>152</b>	المجموع	
<b>0.92</b>	<b>21</b>	100.0	152	متوفر	محور الأداء المؤسسي
		0.0	0	مستثنى <sup>a</sup>	
		<b>100.0</b>	<b>152</b>	المجموع	
<b>0.92</b>	<b>15</b>	100.0	152	متوفر	محور مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي
		0.0	0	مستثنى <sup>a</sup>	
		100.0	152	المجموع	
<b>0.97</b>	<b>72</b>	100.0	152	متوفر	المقياس الكلي
		0.0	0	مستثنى <sup>a</sup>	
		100.0	152	المجموع	

a. الحذف بطريقة قائمة على أساس جميع المتغيرات في الإجراء.

نلاحظ من هذه النتائج في جدول رقم (4.1)، أن قيمة معامل الثبات (Alpha) للمقياس ككل بلغت 0.97، وهي قيمة مرتفعة وتدل على درجة ثبات كبيرة لمقياس الدراسة، كما أن قيمة معامل الثبات كانت مرتفعة لمحور التفكير الاستراتيجي وبلغت 0.94، وكان معامل الثبات لأبعاده الأربعة مرتفعاً وتجاوز الـ 80% لكل منها. بلغ معامل الثبات لمحور الأداء المؤسسي نسبة مرتفعة بلغت 0.92، وكان معامل

الثبات لأبعاده الثلاثة جيداً وتجاوز ال 75% لكل منها، كما بلغت قيمة معامل الثبات لمحور مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي 0.92 وهي قيمة مرتفعة.

تدل القيم السابقة على ثبات مرتفع لمقياس الدراسة، حيث أن المقياس المستخدم سيعطي نتائج قريبة جداً إذا أعيد تطبيقه على العينة نفسها، في الظروف نفسها.

#### 4.6 المعالجات الإحصائية:

بعد عملية جمع البيانات، تم ترميز الاستبانات وإدخالها إلى الحاسوب، باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات، واستخراج النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages) للتعرف على توزيعات عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Descriptive Statistics) للإجابة عن أسئلة الدراسة.
- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة ثبات مقياس الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لفحص تأثير أبعاد المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي).
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لفحص تأثير المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي).
- اختبار بيرسون للارتباط (Pearson Correlation) لفحص العلاقة بين أبعاد المحاور.

▪ اختبار تي للعينات المستقلة (Independent Sample T-test) لاختبار دلالة الفروق بين أفراد

عينة الدراسة التي تعزى للمتغيرات التي تحتوي على مجموعتين مستقلتين.

▪ اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لاختبار دلالة فروق المتوسطات بين

أفراد عينة الدراسة التي تعزى للمتغيرات التي تحتوي ثلاثة مجموعات فأعلى.

#### 4.7 سمات عينة الدراسة:

تم رصد توزيعات أفراد عينة الدراسة (موظفو الشركات العاملة بضواحي القدس) وفقاً لتوزيعاتهم حسب

المتغيرات النوعية في الاستبانة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة

الوظيفية، مجال عمل الشركة، وقد جاءت النتائج كما يلي:

#### 1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول (4.2): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة (%)	العدد	الفئة
89.5	136	ذكر
10.5	16	أنثى
<b>100.0</b>	<b>152</b>	<b>المجموع</b>

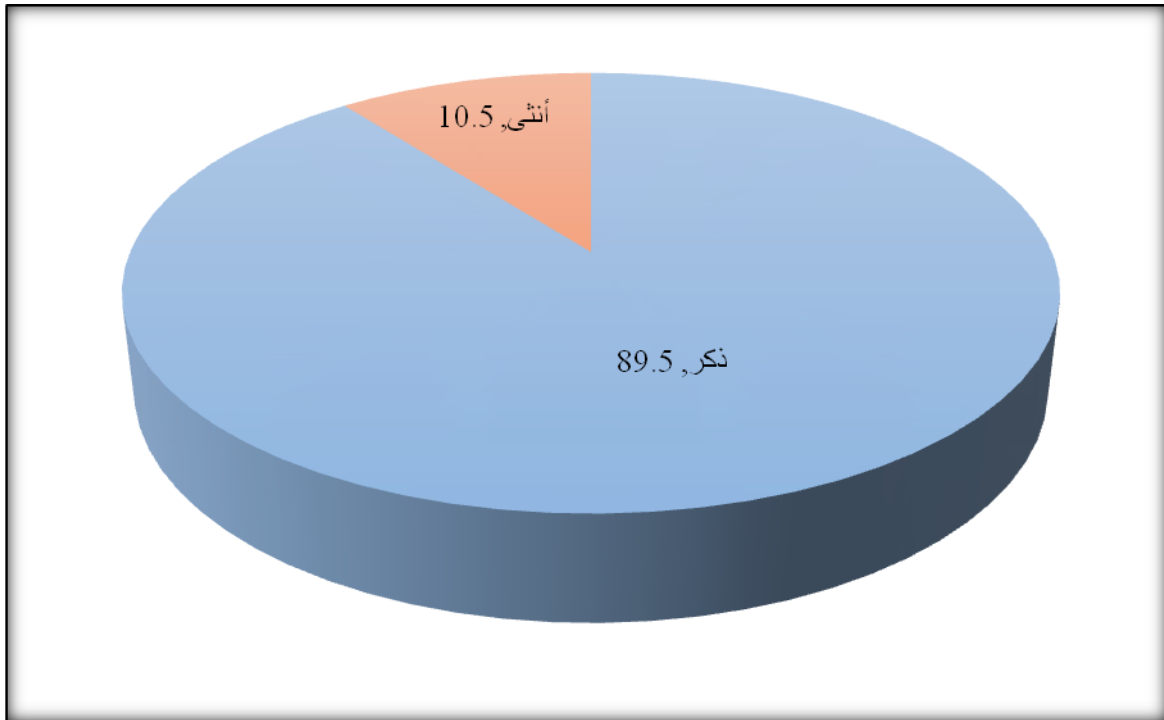
يتبين من النتائج في جدول رقم (4.2) أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور حيث

بلغت 89.5%، فيما كانت نسبة الإناث 10.5% فقط، ويوضح الشكل رقم (4.1) التوزيع النسبي

للمبحوثين (أفراد عينة الدراسة) حسب الجنس:



شكل رقم (4.1): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس



2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

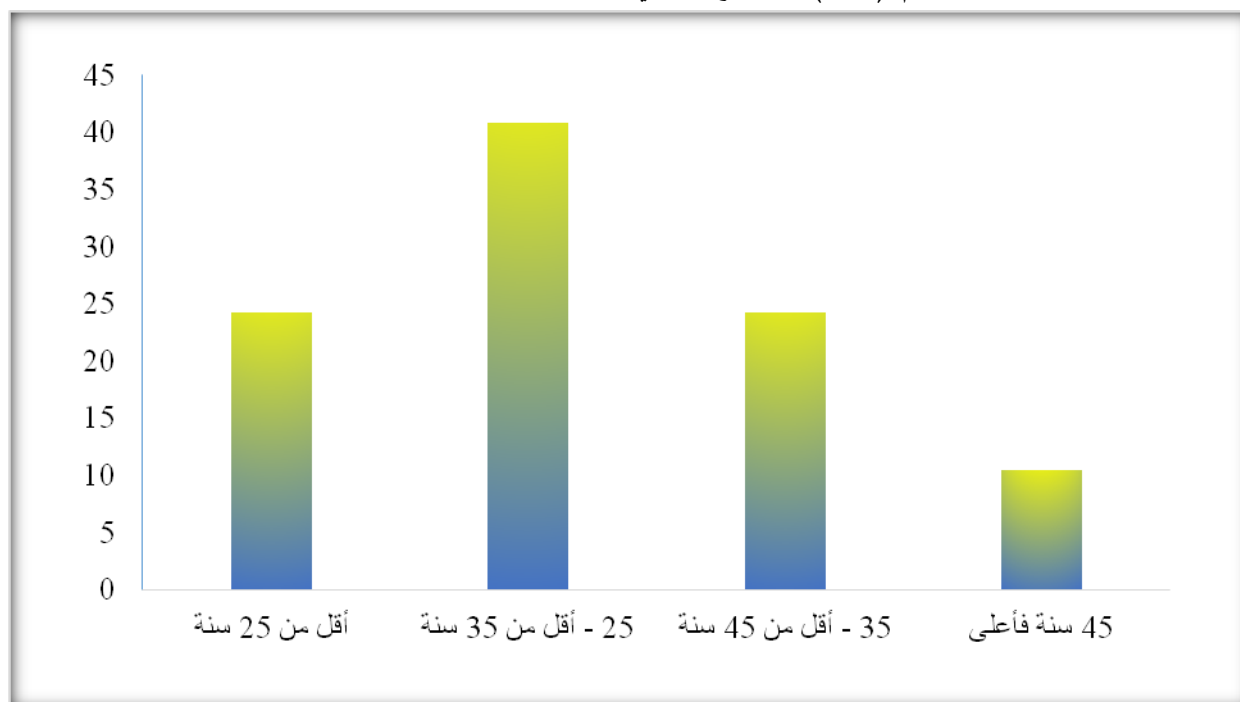
جدول (4.3): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة (%)	العدد	الفئة (سنة)
24.3	37	أقل من 25 سنة
40.8	62	25 - أقل من 35 سنة
24.3	37	35 - أقل من 45 سنة
10.5	16	45 سنة فأعلى
<b>100.0</b>	<b>152</b>	<b>المجموع</b>

يظهر من النتائج في جدول رقم (4.3) أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة يتركزون في الفئة العمرية (25 - أقل من 35 سنة) بنسبة بلغت 40.8%، وفي المرتبة الثانية جاء أفراد عينة الدراسة الذين يتركزون في الفئتين العمريتين (أقل من 25 سنة) و(35 - أقل من 45 سنة) بنسبة بلغت 24.3% لكل منهما، وفي المرتبة الثالثة جاء أفراد عينة الدراسة ممن يتركزون في الفئة العمرية (45

سنة فأعلى) سنة بنسبة بلغت 10.5%، ويظهر الشكل رقم (4.2) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير العمر:

شكل رقم (4.2): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب العمر



### 3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول (4.4): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

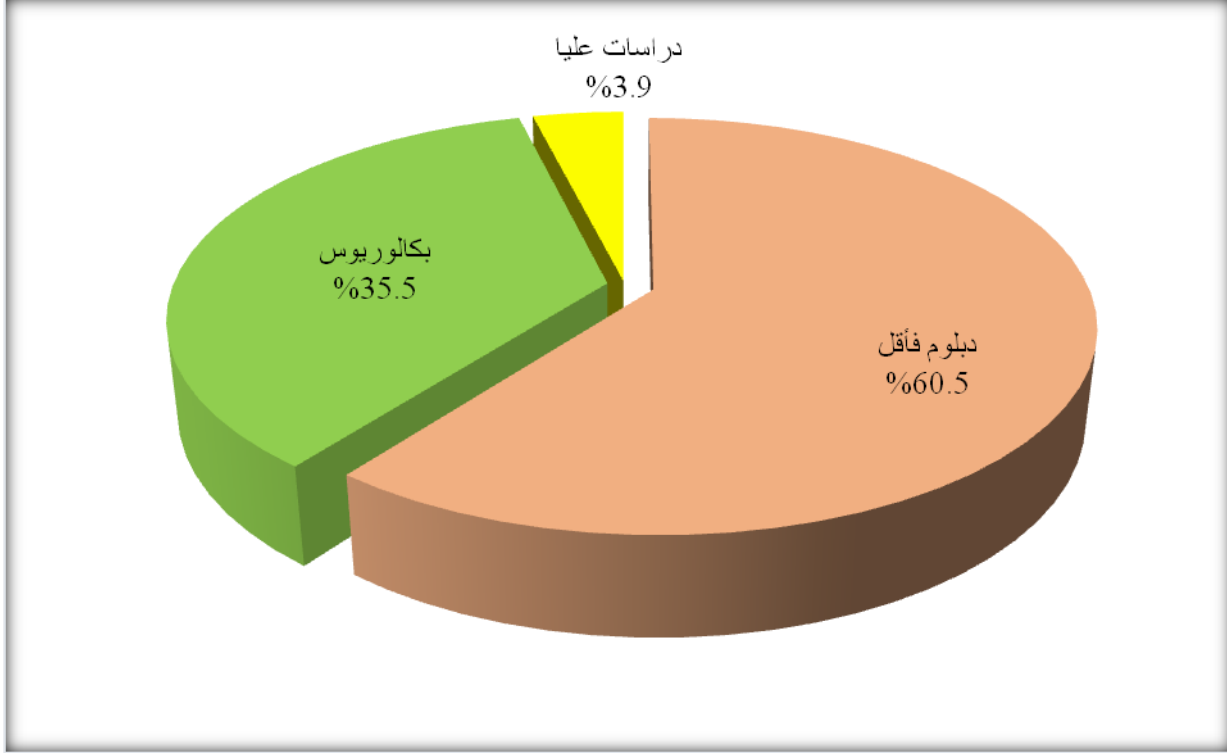
الفئة	العدد	النسبة (%)
دبلوم فأقل	92	60.5
بكالوريوس	54	35.5
دراسات عليا	6	3.9
<b>المجموع</b>	<b>152</b>	<b>100.0</b>

يتبين من النتائج في جدول رقم (4.4) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة يحملون درجة دبلوم فأقل بنسبة بلغت 60.5%، فيما جاء في المرتبة الثانية من يحملون درجة بكالوريوس بنسبة بلغت

35.5%، وفي المرتبة الثالثة جاء من يحملون شهادة الدراسات العليا بنسبة بلغت 3.9%، ويظهر

الشكل رقم (4.3) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

شكل رقم (4.3): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



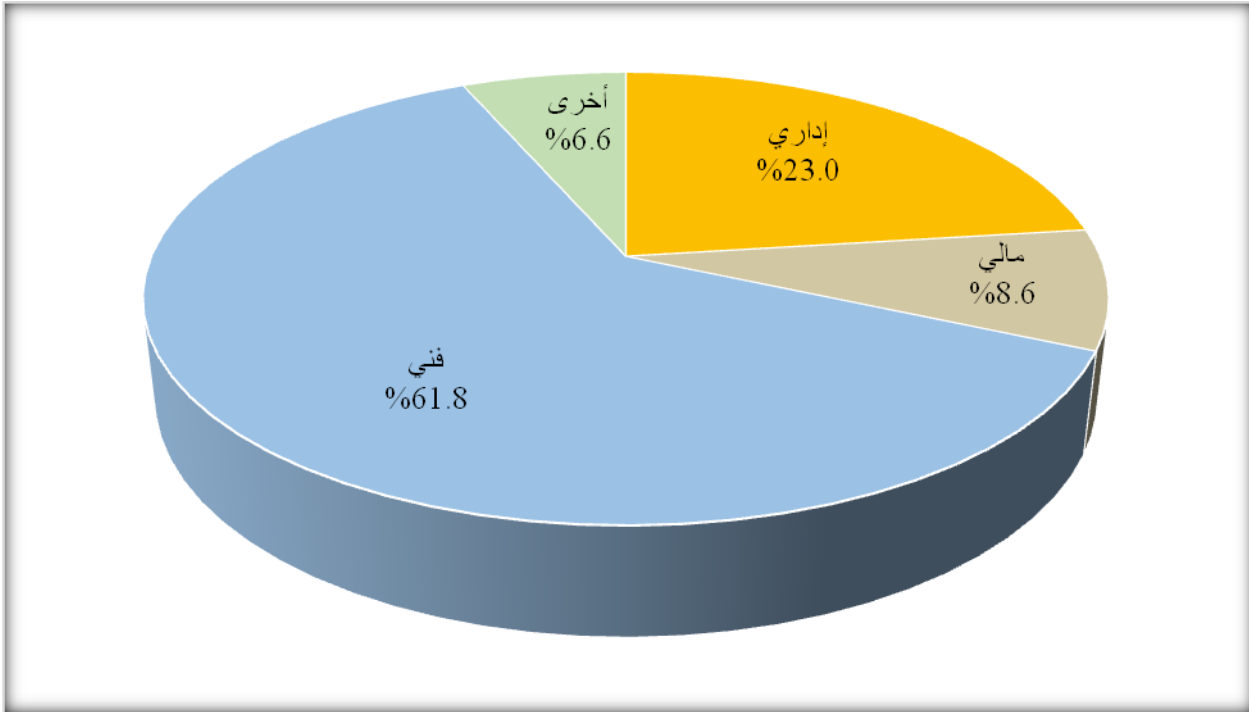
4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (4.5): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة (%)	العدد	الفئة
23.0	35	إداري
8.6	13	مالي
61.8	94	فني
6.6	10	أخرى
<b>100.0</b>	<b>152</b>	<b>المجموع</b>

تظهر النتائج في جدول رقم (4.5) أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة يعملون في المجال الفني في الشركات المدرجة في عينة الدراسة وبلغت نسبتهم 61.8%، وجاء في المرتبة الثانية الأفراد الذين يعملون في المجال الإداري بنسبة بلغت 23.0%، وفي المرتبة الثالثة جاء الأفراد الذين يعملون في المجال المالي وبلغت نسبتهم 8.6%، وفي المرتبة الأخيرة حل الأفراد من فئة أخرى بنسبة بلغت 6.6% ويظهر الشكل رقم (4.4) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي:

شكل رقم (4.4): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



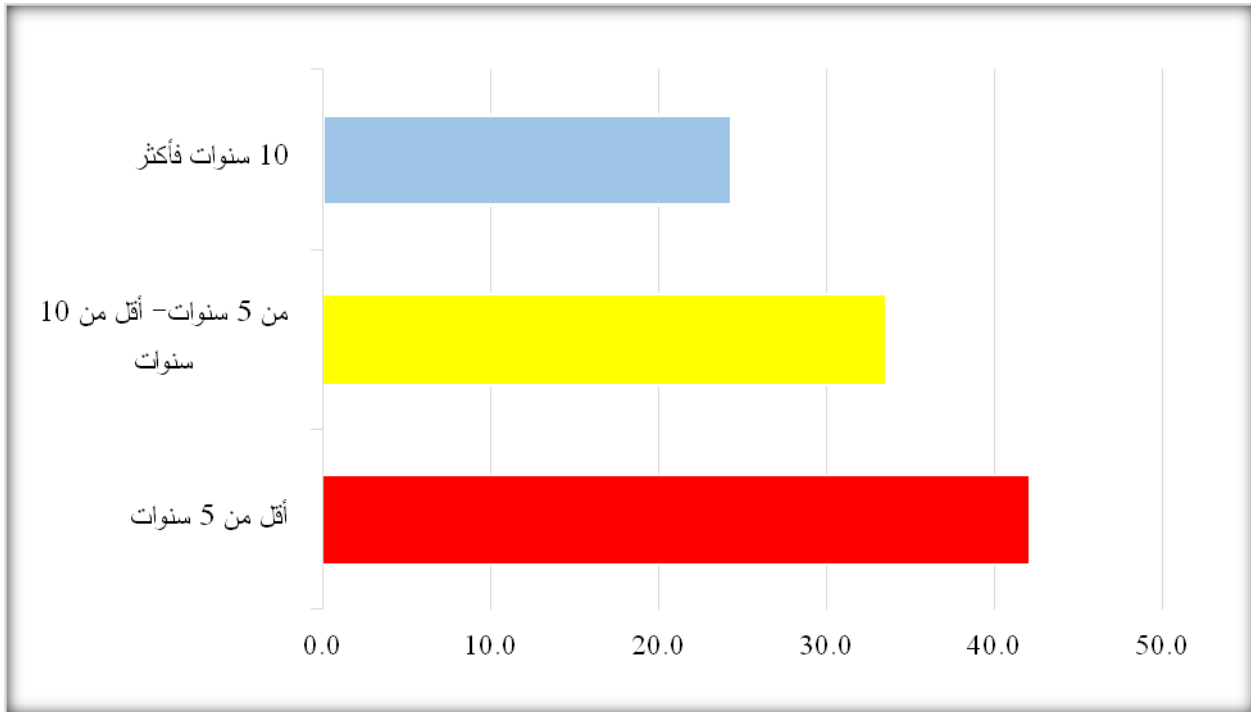
#### 5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة الوظيفية

جدول (4.6): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة الوظيفية

النسبة (%)	العدد	الفئة
42.1	64	أقل من 5 سنوات
33.6	51	من 5 سنوات - أقل من 10
24.3	37	10 سنوات فأكثر
<b>100.0</b>	<b>152</b>	<b>المجموع</b>

تظهر النتائج في جدول رقم (4.6) أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات وبلغت نسبتهم 42.1%، وجاء في المرتبة الثانية الأفراد الذين يمتلكون خبرة ضمن الفئة (5 - أقل من 10 سنوات) بنسبة بلغت 33.6%، وفي المرتبة الثالثة جاء الأفراد الذين يمتلكون خبرة ضمن الفئة (10 سنوات فأكثر) وبلغت نسبتهم 24.3%، ويظهر الشكل رقم (4.5) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة الوظيفية:

شكل رقم (4.5): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة الوظيفية



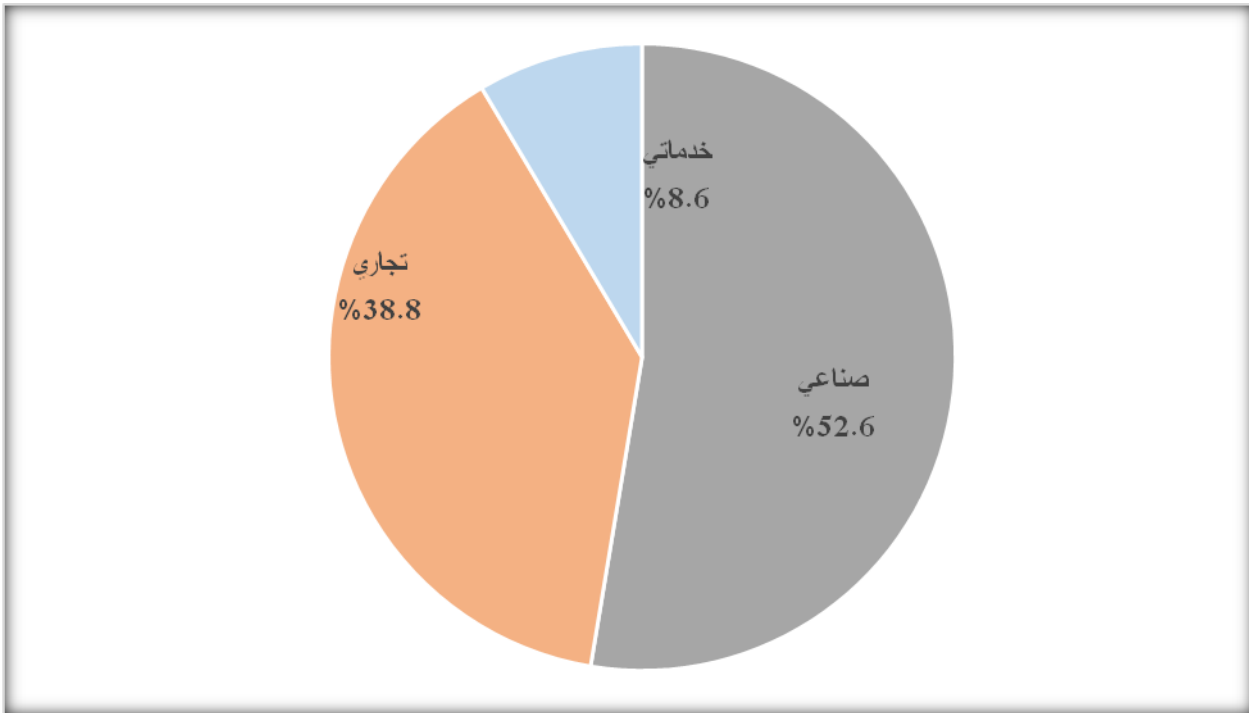
## 6. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مجال عمل الشركة

جدول (4.7): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب مجال عمل الشركة

النسبة (%)	العدد	الفئة
52.6	80	صناعي
38.8	59	تجاري
8.6	13	خدمي
<b>100.0</b>	<b>152</b>	<b>المجموع</b>

تظهر النتائج في جدول رقم (4.7) أن النسبة الأعلى من الشركات تعمل في القطاع الصناعي وبلغت نسبتها 52.6%، وجاء في المرتبة الثانية الشركات التي تعمل في القطاع التجاري بنسبة بلغت 38.8%، وفي المرتبة الثالثة جاءت الشركات التي تعمل في قطاع الخدمات وبلغت نسبتها 8.6%، ويظهر الشكل رقم (4.6) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير مجال عمل الشركة:

شكل رقم (4.6): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب مجال عمل الشركة



#### 4.8 مقياس الدراسة وتصحيح درجات المقياس:

ولقياس استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الدراسة تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale)،

وذلك كما هو مبين في جدول رقم (4.8) التالي:

جدول رقم (4.8): درجة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	متوسط	معارض	معارض بشدة
الدرجة (الوزن)	5	4	3	2	1

ولتحديد درجات (مقياس التصحيح) تم تحديد خمسة مستويات كما يلي:

جدول رقم (4.9): مستويات التصحيح لمقياس الدراسة

الدرجة	نسبة الموافقة	فئة الوسط الحسابي*
منخفضة جداً	20.0% - 36.0%	1.8 - 1
منخفضة	36.1% - 52.2%	1.81 - 2.61
متوسطة	52.3% - 68.4%	2.62 - 3.42
مرتفعة	68.5% - 84.6%	3.43 - 4.23
مرتفعة جداً	84.7% - 100%	4.24 - 5

\* تم استخراجها باستخدام المدى لخيارات المقياس وهو الفئة العليا للمقياس - الفئة الدنيا =  $5 - 1 = 4$ ، ولإستخراج طول فئة المتوسط تمت قسمة المدى على الفئة العليا للمقياس أي  $4 \div 5 = 0.8$ ، وهي طول فئة الوسط الحسابي.

## خلاصة الفصل:

تناول الباحث في هذا الفصل المنهجية المتبعة في الدراسة، بحيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، كما وقام الباحث بإيضاح مصدر جمع المعلومات والبيانات التي استخدمت في الدراسة، واستعرض مجتمع الدراسة المكون من الإداريين والماليين والفنيين العاملين لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس والبالغ عددهم (221) موظفاً، وقام الباحث باستخدام أسلوب العينة العشوائية والبالغ عددها (152) موظفاً، وقد تم استرداد (152) استبانة بنسبة (100%)، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات، ومن ثم أوضح أدوات الدراسة، و الطرق التي تم استخدامها في التحقق من صدق الاستبانة وثباتها، وبعدها تم التطرق الى الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة، وفي الفصل التالي سوف نتناول موضوع نتائج الدراسة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات الخاصة بدراستنا.



## الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتحليل البيانات

تمهيد

5.1 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها.

5.2 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

خلاصة الفصل

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات ونتائج الدراسة

**تمهيد:**

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة التي هدفت للتعرف إلى التفكير الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس، ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة والتأكد من صدقها، كما تم فحص ثباتها باستخدام معامل ثبات كرونباخ ( Cronbach Alpha)، ومن ثم تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة للقيام بتعبئتها، وفي المرحلة التالية تم القيام بعملية جمع الاستبانات المستوفاة، ومن ثم تم إدخال الاستبانات المكتملة إلى الحاسوب، ولهذا الغرض تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كما تم استخدامه لعملية معالجة البيانات المدخلة، واستخراج النتائج، وفيما يلي عرضاً لهذه النتائج:

#### 5.1 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

في هذا القسم سوف تتم الإجابة عن أسئلة الدراسة كما أظهرت نتائج تحليل البيانات، وفيما يلي عرضاً لتحليل الإجابة عن أسئلة الدراسة:

##### 5.1.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس والذي ينص على: ما أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء

المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس؟

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لغرض الإجابة على السؤال الرئيس وجاءت النتائج كما في جدول رقم (10):

جدول رقم (5.1): نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس

معاملات الانحدار (B)*			تحليل التباين الأحادي*		ملخص النموذج			
مستوى الدلالة	اختبار (t)	القيمة	اسم المتغير	مستوى الدلالة	اختبار (F)	(R <sup>2</sup> ) المعدل	(R <sup>2</sup> )	*(R)
0.00	4.437	0.783	الحد الثابت	<0.001	182.75	0.55	0.55	0.74
0.00	13.518	0.787	التفكير الاستراتيجي					

\* المتغيرات المستقلة هي: الحد الثابت، التفكير الاستراتيجي.  
المتغير التابع: الأداء المؤسسي.

يظهر من تحليل الانحدار في جدول (5.1) أن قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) بلغت 55.0% أي أن 55.0% من التغيرات في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) يتم تفسيرها من خلال التغيرات في المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي)، وأن 45.0% من التغيرات في المتغير التابع تأتي من متغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار قيد النقاش، كما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل (Adjusted R<sup>2</sup>) ما نسبته 55.0% أيضاً، وهي نسبة تدل على قوة تفسيرية مقبولة لنموذج الانحدار، كما تبين من النتائج في جدول رقم (5.1) أن النموذج صالح للاختبار، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتحليل التباين الأحادي 0.00 وهي أقل من مستوى الثقة المفترض.

جاءت نسبة الدلالة لمعامل الانحدار للمتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) أدنى من 0.05، حيث أن مستوى الثقة المفترض هو ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي على الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس، وبلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير التفكير الاستراتيجي 0.787، أي أن زيادة بنسبة 1% في مستوى التفكير الاستراتيجي تقابلها زيادة في الأداء المؤسسي بنسبة 0.787%.

## 5.1.2 النتائج المتعلقة بالأسئلة الفرعية:

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول والذي ينص على: ما مستوى مكونات التفكير الاستراتيجي (النية الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، مشاركة المساهمين، التفكير وقتياً) لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس؟

للإجابة على هذا السؤال نورد مجموعة من الإحصاءات حول عبارات محور التفكير الاستراتيجي وأبعاده للوقوف على درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وبالتالي معرفة مدى ممارسة التفكير الاستراتيجي: أولاً: الدرجة الكلية لمحور التفكير الاستراتيجي:

جدول رقم (5.2): إحصاءات ومعلومات حول عبارات محور القيادة الأخلاقية

العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الدرجة
التفكير الاستراتيجي	152	3.01	0.38	60.1%	متوسطة

بينت النتائج في جدول رقم (5.2) أن نسبة متوسط موافقة المبحوثين على الدرجة الكلية لمقياس التفكير الاستراتيجي بلغت 60.1%، وهي تدل على درجة متوسطة من تقييم أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس، وتدلل هذه النتيجة على ضعف انتهاج التفكير الاستراتيجي في هذه الشركات من وجهة نظر العاملين فيها، ولعل ذلك يعود لطبيعة هذه الشركات التي تأخذ الطابع العائلي والذي لا يسير حسب منهج استراتيجي واضح نظراً لطبيعة العاملين في إدارة هذه الشركات.

ثانياً: للوقوف على تفصيل أبعاد وعبارات محور التفكير الاستراتيجي نورد الجداول التالية حسب كل بعد:

### 1. بعد النية الاستراتيجية:

جدول رقم (5.3): إحصاءات ومعلومات حول عبارات بعد النية الاستراتيجية ضمن محور التفكير الاستراتيجي

الرقم	العبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الدرجة
1	التخطيط في الشركة يعتمد على تحليل بيئة العمل المحيطة.	152	3.22	0.56	64.3%	متوسطة
2	لديك حس قوي وقدرة عالية على التنبؤ بالسيناريوهات والخطط التي تضعها.	152	3.17	0.68	63.4%	متوسطة
3	لديك حس قوي وقدرة عالية على التنبؤ بالنتائج المحتملة.	152	3.15	0.68	63.0%	متوسطة
4	تهدف إدارة الشركة الى افتتاح فروع جديدة في مناطق أخرى.	152	3.10	0.80	62.0%	متوسطة
5	يسعى الموظفين في كافة أقسام الشركة الى تحقيق نفس المقاصد والغايات.	152	3.05	0.63	61.1%	متوسطة
6	تحرص إدارة الشركة على تطوير الأهداف الاستراتيجية في ضوء التصورات المستقبلية.	152	3.03	0.58	60.7%	متوسطة
7	تعتمد الشركة في التخطيط على أسلوب وضع الافتراضات ومن ثم اختبارها من خلال التجربة والتطبيق.	152	2.99	0.60	59.9%	متوسطة
8	تشجع الشركة موظفيها على تقييم الأفكار التي يقترحونها عن طريق التجربة واستخلاص النتائج.	152	2.99	0.60	59.7%	متوسطة
9	ترسخ إدارة الشركة مبدأ المشاركة في ميدان العمل لتحقيق التوجه الاستراتيجي للشركة.	152	2.98	0.53	59.6%	متوسطة
10	توظف الشركة معارف ومهارات الموظفين لبناء استراتيجيات جديدة ومبدعة للمستهدفين مما تقدمه الشركة.	152	2.95	0.62	59.1%	متوسطة
11	الإدارة العليا في الشركة تشجع الموظفين على استخلاص النتائج من تجاربهم للاستفادة منها في التخطيط.	152	2.91	0.61	58.2%	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لبعء النية الاستراتيجية</b>	<b>152</b>	<b>3.05</b>	<b>0.38</b>	<b>61.0%</b>	<b>متوسطة</b>

أظهرت النتائج في جدول (5.3) أن نسبة متوسط موافقة المبحوثين على الدرجة الكلية لبعء النية الاستراتيجية ضمن محور التفكير الاستراتيجي بلغت 61.0%، وهي تدل على درجة متوسطة من موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة النية الاستراتيجية لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس، وكانت

أعلى درجة موافقة للعبارة رقم (1) والتي تنص على: (التخطيط في الشركة يعتمد على تحليل بيئة العمل المحيطة)، بنسبة موافقة بلغت 64.3%، ومتوسط حسابي 3.22 وهو الأعلى بين المتوسطات لهذا البعد، وحصلت العبارة رقم (11) والتي تنص على: (الإدارة العليا في الشركة تشجع الموظفين على استخلاص النتائج من تجاربهم للاستفادة منها في التخطيط) على أقل درجة موافقة بنسبة بلغت 58.2%، ووسط حسابي 2.91 وهو أقل متوسط حسابي ضمن عبارات بعد النية الاستراتيجية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف إشراك العاملين فيها في عملية التفكير الاستراتيجي منذ بدايتها، والتركيز على العمليات الفنية والإجرائية اليومية، واعتماد نمط الإدارة المركزية في شركاتهم وضعف التفويض واعتبار الموظف شريكاً في الإدارة والعمل، الأمر الذي يؤدي لعدم شعور الموظف بالانتماء للشركة التي يعمل فيها وأنه مستخدم بأجر، وبالتالي عدم اكتراثه بالعمليات الإدارية المتروكة من وجهة نظره للإدارة المركزية.

## 2. بعد الرؤية الاستراتيجية:

جدول رقم (5.4): إحصاءات ومعلومات حول عبارات بعد الرؤية الاستراتيجية ضمن محور التفكير الاستراتيجي

الرقم	العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الدرجة
1	يوجد وضوح تام لدى الموظفين في الشركة بالاتجاه العام للعمل في المرحلة القادمة.	152	3.25	0.53	65.0%	متوسطة
2	الموظفين في الشركة على دراية كافية بدور محدد لكل منهم ضمن الخطة العامة للعمل.	152	3.07	0.58	61.4%	متوسطة
3	تحرص أن تكون ملماً بتفاصيل العلاقات بين الإدارات المختلفة في الشركة وطرق التعامل بينها.	152	3.05	0.58	60.9%	متوسطة
4	تسعى الشركة للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل من مصادر متعددة.	152	3.04	0.64	60.8%	متوسطة
5	يوجد تفاعل وانسجام تام بين أنشطة الشركة المختلفة وبيئتها المحيطة.	152	3.00	0.66	60.0%	متوسطة
6	لدى الشركة الاستعداد لتعديل استراتيجية العمل في حال تغير الظروف المحيطة.	152	2.99	0.63	59.9%	متوسطة
7	لدى الشركة الكفاءة في إعداد خطط قابلة للتنفيذ في حدود	152	2.99	0.64	59.7%	متوسطة

					الظروف والامكانيات المتاحة لديها.
متوسطة	59.5%	0.67	2.97	152	8 تركز الشركة على الخطوط العامة للخطة من دون الانشغال بالتفاصيل الدقيقة.
متوسطة	58.0%	0.60	2.90	152	9 لدى الشركة خطط وبرامج بديلة يمكن اللجوء إليها عند تغير الظروف المحيطة.
متوسطة	60.6%	0.40	3.03	152	الدرجة الكلية لبعء الرؤية الاستراتيجية

أظهرت النتائج في جدول (5.4) أن نسبة متوسط موافقة المبحوثين على الدرجة الكلية لبعء الرؤية الاستراتيجية ضمن محور التفكير الاستراتيجي بلغت 60.6%، وهي تدل على درجة متوسطة من موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى ممارسة الرؤية الاستراتيجية لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس، وكانت أعلى درجة موافقة للعبارة رقم (1) والتي تنص على: (يوجد وضوح تام لدى الموظفين في الشركة بالاتجاه العام للعمل في المرحلة القادمة)، بنسبة موافقة بلغت 65.0%، ومتوسط حسابي 3.25 وهو الأعلى بين المتوسطات لهذا البعد، وحصلت العبارة رقم (9) والتي تنص على: (لدى الشركة خطط وبرامج بديلة يمكن اللجوء إليها عند تغير الظروف المحيطة) على أقل درجة موافقة بنسبة بلغت 58.0%، ووسط حسابي 2.90 وهو أقل متوسط حسابي ضمن عبارات بعد الرؤية الاستراتيجية.

ويعزو الباحث لعل هذه النتائج منسجمة مع النتيجة السابقة من حيث عدم انخراط العاملين في عمليات التخطيط والتفكير الاستراتيجي نتيجة مركزية العمل الإداري التخطيطي في هذه الشركات، ويبدو ذلك واضحاً من نسب موافقتهم على بنود مجال الرؤية الاستراتيجية والتي كانت متوسطة بالمجمل، ومنخفضة من حيث الوسط الحسابي، الأمر الذي يدل على ضعف رضاهم عن الرؤية الاستراتيجية لإدارات الشركات التي يعملون فيها، وتقييمهم الضعيف لمرونة إدارة هذه الشركات كان جلياً في الفقرة رقم (6) والتي تنص على: "لدى الشركة الاستعداد لتعديل استراتيجية العمل في حال تغير الظروف المحيطة" والتي وافق المبحوثين عليها بشكل متوسط، وتدل كذلك الفقرة السابعة على ضعف إيمان العاملين بإدارات

الشركات من حيث امتلاك الكفاءة في إعداد خطط قابلة للتنفيذ في حدود الظروف والامكانيات المتاحة لديها.

### 3. بعد مشاركة المساهمين:

جدول رقم (5.5): إحصاءات ومعلومات حول عبارات بعد مشاركة المساهمين ضمن محور التفكير الاستراتيجي

الرقم	العبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الدرجة
1	لدى الشركة موضوعية المقاييس المعتمدة في المفاضلة بين البدائل واختيار الأفضل.	152	2.71	0.72	54.2%	متوسطة
2	تقوم الشركة ببناء استراتيجية ملائمة للمساهمين.	152	2.70	0.78	54.1%	متوسطة
3	يتم عمل دراسة جدوى اقتصادية للمشاريع المراد الاستثمار بها.	152	2.68	0.78	53.6%	متوسطة
4	يتم مراعاة العلاقة بين العائد والمخاطرة والموازنة بينهما.	152	2.68	0.77	53.6%	متوسطة
5	تسترشد الشركة بالأسس والمبادئ العلمية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمساهمة.	152	2.66	0.74	53.3%	متوسطة
6	تمتلك الشركة خيارات متعددة للاستثمار في عدة مشاريع.	152	2.63	0.69	52.5%	متوسطة
7	تقوم الشركة بالموائمة بين الفرص الاستثمارية واختيار الأنسب منها.	152	2.59	0.75	51.8%	منخفضة
	<b>الدرجة الكلية لبعء مشاركة المساهمين</b>	<b>152</b>	<b>2.66</b>	<b>0.65</b>	<b>53.3%</b>	<b>متوسطة</b>

أظهرت النتائج في جدول (5.5) أن نسبة متوسط موافقة المبحوثين على الدرجة الكلية لبعء مشاركة المساهمين ضمن محور التفكير الاستراتيجي بلغت 53.3%، وهي تؤشر إلى درجة متوسطة من موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى ممارسة مشاركة المساهمين لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس، وكانت أعلى درجة موافقة للعبرة رقم (1) والتي تنص على: (لدى الشركة موضوعية المقاييس المعتمدة في المفاضلة بين البدائل واختيار الأفضل)، بنسبة موافقة بلغت 54.2%، ومتوسط حسابي 2.71 وهو الأعلى بين المتوسطات لهذا البعد، وحصلت العبرة رقم (7) والتي تنص على: (تقوم الشركة بالموائمة



بين الفرص الاستثمارية واختيار الأنسب منها) على أقل درجة موافقة بنسبة بلغت 51.8%، ووسط حسابي 2.59 وهو أقل متوسط حسابي ضمن عبارات بعد مشاركة المساهمين.

ويعزو الباحث هذا الانخفاض في موافقة المبحوثين على عدم وجود دور للمساهمين في عملية التخطيط والتفكير الاستراتيجي للشركات التي يعملون بها إلى شعورهم بعدم وجود دور فعلي للمساهمين في عمليات التخطيط والتفكير الاستراتيجي واقتصار دورهم في كونهم ممولين ماليين بهدف تحقيق الأرباح فقط، الأمر الذي قد يعود إلى عدم اهتمام الإدارات في هذه الشركات بإشراك المساهمين.

#### 4. بعد التفكير وقتياً

جدول رقم (5.6): إحصاءات ومعلومات حول عبارات بعد التفكير وقتياً ضمن محور التفكير الاستراتيجي

الرقم	العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الدرجة
1	تحاول إدارة الشركة الاستفادة من أصحاب الخبرة واستشارتهم في صياغة خطتها المستقبلية.	152	3.28	0.60	65.7%	متوسطة
2	تحاول الشركة التخلص من نمطية التفكير وسعيها لاكتشاف أنماط تفكير جديدة تخدم جهودها التنافسية في السوق المحلي.	152	3.26	0.64	65.1%	متوسطة
3	تخصص الشركة الوقت اللازم لعملية التفكير الاستراتيجي.	152	3.26	0.53	65.1%	متوسطة
4	تسعى الشركة الى تقليص الفجوة الزمنية بين واقعها التنافسي الحالي وتحقيق أهدافها التنافسية المستقبلية.	152	3.23	0.61	64.6%	متوسطة
5	تعمل إدارة الشركة على إجراء المقارنات ما بين النتائج الحالية والسنوات السابقة والمتوقعة في المستقبل.	152	3.20	0.68	64.1%	متوسطة
6	تسعى إدارة الشركة لربط حاضرها بمستقبلها.	152	3.18	0.71	63.6%	متوسطة
7	تفكر إدارة الشركة في الاستفادة من التجارب السابقة لرسم مستقبلها.	152	3.16	0.67	63.2%	متوسطة
8	يتمتع أصحاب القرار بالشركة بالكفاءة المطلوبة في عملية استثمارهم لوقت التفكير عند الضرورة.	152	3.13	0.64	62.5%	متوسطة
9	يلتزم موظفي الشركة بوضع سيناريوهات لإدارة الوقت فيما يتعلق بتطبيق أفكارهم الإبداعية.	152	3.09	0.70	61.7%	متوسطة
	الدرجة الكلية لبعء التفكير وقتياً	152	3.20	0.47	63.9%	متوسطة

أظهرت النتائج في جدول (5.6) أن نسبة متوسط موافقة المبحوثين على الدرجة الكلية لبعء التفكير وقتياً ضمن محور التفكير الاستراتيجي بلغت 63.9%، وهي تؤشر إلى درجة متوسطة من موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى ممارسة التفكير وقتياً لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس، وكانت أعلى درجة موافقة للعبارة رقم (1) والتي تنص على: (تحاول إدارة الشركة الاستفادة من أصحاب الخبرة واستشارتهم في صياغة خطتها المستقبلية)، بنسبة موافقة بلغت 65.7%، ومتوسط حسابي 3.28 وهو الأعلى بين المتوسطات لهذا البعد، وحصلت العبارة رقم (9) والتي تنص على: (يلتزم موظفي الشركة بوضع سيناريوهات لإدارة الوقت فيما يتعلق بتطبيق أفكارهم الإبداعية) على أقل درجة موافقة بنسبة بلغت 61.7%، ووسط حسابي 3.09 وهو أقل متوسط حسابي ضمن عبارات بعد التفكير وقتياً. يعزو الباحث هذه النتائج إلى وجود قدر متوسط من محاولة إدارات هذه الشركات لتطوير نمط إدارتها التقليدي، من خلال الاستفادة من الممارسات الحديثة في مجالات التخطيط والتفكير الاستراتيجي، ومحاولة الخروج من النمطية في الممارسات الإدارية التقليدية، ومحاولة تغيير وتطوير مواقعها التنافسية، ولكن هذه المحاولات غير كافية من وجهة نظر المبحوثين.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: ما مستوى مكونات الأداء المؤسسي (الجودة، الكفاءة،**

**الفاعلية) لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس؟**

للإجابة على السؤال الفرعي الثاني نورد مجموعة من الجداول التي تحتوي إحصاءات ومعلومات حول عبارات محور الأداء المؤسسي للوقوف على درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وبالتالي معرفة مدى تطبيق معايير الأداء المؤسسي:

## أولاً: الدرجة الكلية لمحور الأداء المؤسسي:

جدول رقم (5.7): إحصاءات ومعلومات حول عبارات محور القيادة الأخلاقية

الدرجة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	العبرة
متوسطة	63.0%	0.40	3.15	152	الأداء المؤسسي

بينت النتائج في جدول رقم (5.7) أن نسبة متوسط موافقة المبحوثين للدرجة الكلية لمقياس الأداء المؤسسي بلغت 63.0%، وهي تؤثر إلى درجة متوسطة من موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى ممارسة الأداء المؤسسي في الشركات العاملة في ضواحي القدس.

ويرى الباحث أن السبب في هذه النتيجة المتوسطة يعود لطبيعة الأداء المختلط للشركات والذي يتنوع بين الأداء الشخصي مع محاولات لإدخال بعض الأنماط الإدارية المؤسسية، أي أن نمط الأداء المؤسسي الصرف في إدارة هذه الشركات غير موجود، ولا يمكن القول بأن أداء هذه الشركات مؤسسي بامتياز. ثانياً: للوقوف على تفصيل أبعاد وعبارات محور الأداء المؤسسي نورد الجداول التالية حسب كل بعد:

### 1. بعد الجودة

جدول رقم (5.8): إحصاءات ومعلومات حول عبارات بعد الجودة ضمن محور الأداء المؤسسي

الدرجة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	العبرة	الرقم
متوسطة	68.2%	0.59	3.41	152	يتسم الهيكل التنظيمي في الشركة بوضوح الأدوار والمسؤوليات بين الكوادر الإدارية والتنفيذية فيها.	1
متوسطة	67.8%	0.62	3.39	152	يتم مراعاة جودة المعلومات اللازم توافرها لاتخاذ القرارات السليمة.	2
متوسطة	66.6%	0.73	3.33	152	تعمل الشركة على مراعاة جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.	3

متوسطة	66.4%	0.68	3.32	152	تخصص الإدارة العليا في الشركة الوقت الكافي لمتابعة الموظفين وحل مشاكلهم.	4
متوسطة	66.3%	0.68	3.32	152	تأخذ الشركة بالحسبان الشكاوى والمقترحات المقدمة من الموظفين لتحسين الأداء.	5
متوسطة	66.0%	0.66	3.30	151	تعمل الشركة على تقليل التكاليف غير الضرورية دون التأثير على جودة الأداء.	6
متوسطة	61.6%	0.73	3.08	152	يوجد مؤشرات قياس محددة ومناسبة لقياس الأداء المؤسسي في الشركة.	7
متوسطة	66.1%	0.49	3.31	152	الدرجة الكلية لبعد الجودة	

أظهرت النتائج في جدول (5.8) أن نسبة متوسط موافقة المبحوثين على الدرجة الكلية لبعد الجودة ضمن محور الأداء المؤسسي بلغت 66.1%، وهي تؤثر إلى درجة متوسطة من موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى تطبيق معايير الجودة لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس، وكانت أعلى درجة موافقة للعبارة رقم (1) والتي تنص على: (يتسم الهيكل التنظيمي في الشركة بوضوح الأدوار والمسؤوليات بين الكوادر الإدارية والتنفيذية فيها)، بنسبة موافقة بلغت 68.2%، ومتوسط حسابي 3.41 وهو الأعلى بين المتوسطات لهذا البعد، وحصلت العبارة رقم (7) والتي تنص على: (يوجد مؤشرات قياس محددة ومناسبة لقياس الأداء المؤسسي في الشركة) على أقل درجة موافقة بنسبة بلغت 61.6%، ووسط حسابي 3.08 وهو أقل متوسط حسابي ضمن عبارات بعد الجودة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة المتوسطة لبعد الجودة إلى عدم التطبيق الكامل والجاد لمعايير الجودة حسب المعايير العالمية أو المحلية في كافة نواحي عمل الشركات من حيث جودة الإجراءات الإدارية أو

جودة المخرجات أو المنتجات بالشكل المرضي والذي يرفع من القدرة التنافسية لهذه الشركات ويوسع سوق المستهلكين لها، أمام المنافسين الحاليين والمحتملين العاملين في نفس المجال.

## 2. بعد الكفاءة

جدول رقم (5.9): إحصاءات ومعلومات حول عبارات بعد الكفاءة ضمن محور الأداء المؤسسي

الرقم	العبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الدرجة
1	تحرص الشركة على ضمان استثمار مواردها المتاحة بكفاءة.	152	3.13	0.62	62.6%	متوسطة
2	تمتلك الشركة استراتيجيات من أجل تطوير أدائها الإداري باستخدام تكنولوجيا حديثة ومتطورة.	152	3.12	0.59	62.4%	متوسطة
3	تحرص الشركة على تطوير منتجاتها أو خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤوليتها الاجتماعية.	152	3.10	0.60	62.0%	متوسطة
4	تسعى الشركة الى استثمار قدرات العاملين والطاقات الكامنة لديهم.	152	3.03	0.67	60.5%	متوسطة
5	تقوم الشركة بتقديم المكافآت للعاملين الذي يحققون أعلى مستوى من الكفاءة الانتاجية.	152	2.98	0.70	59.6%	متوسطة
6	يتم تدريب الموظفين في الشركة باستمرار.	152	2.97	0.79	59.3%	متوسطة
7	تعمل الشركة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل الارتقاء بأدائها المؤسسي.	152	2.78	0.78	55.7%	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لبعد الكفاءة</b>	<b>152</b>	<b>3.02</b>	<b>0.45</b>	<b>60.3%</b>	<b>متوسطة</b>

أظهرت النتائج في جدول (5.9) أن نسبة متوسط موافقة المبحوثين على الدرجة الكلية لبعد الكفاءة ضمن محور الأداء المؤسسي بلغت 60.3%، وهي تؤثر إلى درجة متوسطة من موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى تطبيق معايير الكفاءة لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس، وكانت أعلى درجة موافقة للعبرة رقم (1) والتي تنص على: (تحرص الشركة على ضمان استثمار مواردها المتاحة بكفاءة)، بنسبة موافقة بلغت 62.6%، ومتوسط حسابي 3.13 وهو الأعلى بين المتوسطات لهذا البعد، وحصلت العبرة رقم (7) والتي تنص على: (تعمل الشركة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل الارتقاء

بأدائها المؤسسي) على أقل درجة موافقة بنسبة بلغت 55.7%، ووسط حسابي 2.78 وهو أقل متوسط حسابي ضمن عبارات بعد الكفاءة.

يرى الباحث أن سبب هذه النتيجة غير المرتفعة لبندود بعد الكفاءة يعود لرؤية العاملين في هذه الشركات الى عدم استغلال الموارد البشرية والمادية والفنية وغيرها من الموارد والفرص المتاحة فيها بالشكل الأمثل سواء داخل بيئة الشركة أو خارجها، وعدم العمل على تحفيز العاملين بها بالشكل الكافي لرفع كفاياتهم الإنتاجية لمستوى أعلى، بالإضافة لعدم كفاية التأهيل والتدريب المطلوبين للعاملين والموظفين، والأهم من ذلك انخفاض الاهتمام بموضوع البحث والتطوير للارتقاء بعمل هذه الشركات.

### 3. بعد الفاعلية

جدول رقم (5.10): إحصاءات ومعلومات حول عبارات بعد الفاعلية ضمن محور الأداء المؤسسي

الرقم	العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الدرجة
1	يتم تحسين إجراءات العمل بصفة مستمرة.	152	3.34	0.61	66.7%	متوسطة
2	الموظفين في الشركة راضين عن إجراءات العمل المتبعة.	152	3.23	0.47	64.6%	متوسطة
3	يتم تطوير إجراءات العمل باستخدام الأساليب الحديثة.	152	3.19	0.54	63.8%	متوسطة
4	يعمل الموظفون داخل الشركة بروح الفريق الواحد.	152	3.10	0.63	62.0%	متوسطة
5	يوجد استجابة سريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة عمل الشركة.	152	3.06	0.62	61.2%	متوسطة
6	يتم ترقية الموظفين في الشركة عند حصولهم على مؤهلات علمية أو تدريبية.	152	3.01	0.73	60.3%	متوسطة
7	تسعى الشركة لوضع مسح ميداني بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا المجتمع من منتجاتها أو خدماتها.	152	2.99	0.52	59.9%	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لبعء الفاعلية</b>	<b>152</b>	<b>3.13</b>	<b>0.40</b>	<b>62.6%</b>	<b>متوسطة</b>

أظهرت النتائج في جدول (5.10) أن نسبة متوسط موافقة المبحوثين على الدرجة الكلية لبعء الفاعلية ضمن محور الأداء المؤسسي بلغت 62.6%، وهي تؤشر إلى درجة متوسطة من موافقة أفراد عينة

الدراسة على مدى تطبيق معايير الفاعلية لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس، وكانت أعلى درجة موافقة للعبارة رقم (1) والتي تنص على: (يتم تحسين إجراءات العمل بصفة مستمرة)، بنسبة موافقة بلغت 66.7%، ومتوسط حسابي 3.34 وهو الأعلى بين المتوسطات لهذا البعد، وحصلت العبارة رقم (7) والتي تنص على: (تسعى الشركة لوضع مسح ميداني بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا المجتمع من منتجاتها أو خدماتها) على أقل درجة موافقة بنسبة بلغت 59.9%، ووسط حسابي 2.99 وهو أقل متوسط حسابي ضمن عبارات بعد الفاعلية.

يعزو الباحث هذه النتيجة المتوسطة لتقييم المبحوثين لبنود مجال الفاعلية في الشركات قيد الدراسة إلى عدم الاهتمام الكافي بتطوير إجراءات العمل واستخدام الأساليب الحديثة في تحقيق هذا الأمر، كما أنه يجب العمل على تطوير آليات العمل وبث روح الفريق بين العاملين والموظفين بشكل أكبر من المعمول به، وتحقيق الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل الداخلية في هذه الشركات، كما تعود هذه النتيجة المتوسطة لتقييم المبحوثين لمجال الفاعلية لضعف أو عدم الاهتمام الكافي برأي المستهلكين أو مدى رضاهم عن منتجاتهم، لغرض العمل على تطويرها لكسب رضا المستهلكين ورفع قدراتهم التنافسية ورفع الحصة السوقية.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث: ما مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس؟**

للإجابة على السؤال الفرعي الثالث نورد إحصاءات ومعلومات حول عبارات محور إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي للوقوف على درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها:

جدول رقم (5.11): إحصاءات ومعلومات حول عبارات محور إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي

الرقم	العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الدرجة
1	تتمتع الإدارة العليا بالقدرة على حل مشاكل العمل.	152	3.16	0.72	63.2%	متوسطة
2	تمتلك الإدارة العليا رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه العمل.	152	2.99	0.61	59.9%	متوسطة
3	تبادر الإدارة العليا في الشركة بتقديم أفكار تتصف بالجدة والاصالة.	152	2.99	0.47	59.7%	متوسطة
4	تبادر الإدارة العليا بتبني الأفكار والأساليب الجديدة لحل مشكلات العمل.	152	2.95	0.63	59.1%	متوسطة
5	تقوم الإدارة العليا على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	152	2.93	0.61	58.6%	متوسطة
6	تمتلك الإدارة العليا القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	152	2.91	0.60	58.2%	متوسطة
7	يوجد مرونة في صناعة واتخاذ القرارات لدى الإدارة العليا في الشركة.	152	2.90	0.60	58.0%	متوسطة
8	تقوم الإدارة العليا بتوفير كمأ كبيراً من الأفكار غير المألوفة في وقت قصير نسبياً.	152	2.90	0.52	58.0%	متوسطة
9	تمتلك الإدارة العليا القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر .	152	2.89	0.55	57.9%	متوسطة
10	تمتلك الإدارة العليا القدرة على اقناع الأفراد وتحفيزهم على الايمان برؤية الشركة.	152	2.89	0.63	57.9%	متوسطة
11	تمتلك الإدارة العليا في الشركة مهارة التفكير التحليلي للتغلب على المعوقات.	152	2.89	0.61	57.8%	متوسطة
12	تتظر الإدارة العليا للشركة على أنها نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.	152	2.89	0.63	57.8%	متوسطة
13	تستخدم الإدارة العليا اليات وضوابط واضحة لمبدأ الثواب والعقاب ضد المخالفات غير القانونية.	152	2.87	0.52	57.4%	متوسطة
14	تتصف الإدارة العليا بسرعة البديهة التي تساعد في سرعة إنجاز العمل في الشركة.	152	2.86	0.61	57.1%	متوسطة
15	تلتزم الإدارة العليا في الشركة بالأنظمة والإجراءات لتطبيق المساءلة والشفافية.	152	2.83	0.56	56.6%	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لمحوّر إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي</b>	<b>152</b>	<b>2.92</b>	<b>0.41</b>	<b>58.5%</b>	<b>متوسطة</b>

أظهرت النتائج في جدول (5.11) أن نسبة متوسط موافقة الباحثين على الدرجة الكلية لمحوّر إدراك

القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي بلغت 58.5%، وهي تؤشر إلى درجة متوسطة من موافقة أفراد



عينة الدراسة على مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس، وكانت أعلى درجة موافقة للعبارة رقم (1) والتي تنص على: (تتمتع الإدارة العليا بالقدرة على حل مشاكل العمل)، بنسبة موافقة بلغت 63.2%، ومتوسط حسابي 3.16 وهو الأعلى بين المتوسطات لهذا البعد، وفي الدرجة الثانية جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على: (تمتلك الإدارة العليا رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه العمل) بنسبة موافقة بلغت 59.9%، ومتوسط حسابي 2.99، فيما حصلت العبارة رقم (15) والتي تنص على: (تلتزم الإدارة العليا في الشركة بالأنظمة والإجراءات لتطبيق المساءلة والشفافية) على أقل درجة موافقة بنسبة بلغت 56.6%، ووسط حسابي 2.83 وهو أقل متوسط حسابي ضمن عبارات محور إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي، تلتها العبارة رقم (14) والتي تنص على: (تنصف الإدارة العليا بسرعة البديهة التي تساعد في سرعة إنجاز العمل في الشركة) بنسبة موافقة بلغت 57.1%، ووسط حسابي 2.86 .

يعزو الباحث هذه النتيجة المتوسطة لتقييم المبحوثين لمحور مدى إدراك القيادات العليا في هذه الشركات للتفكير الاستراتيجي إلى ضعف الخبرات والكفايات اللازمة لدى هذه القيادات وعدم وجود الرجل المناسب في المكان المناسب في بعض المواقع الإدارية، وضعف التأهيل المناسب لهذه القيادات في مجالات التخطيط والتطوير والتفكير الاستراتيجي، بالإضافة لضعف الاهتمام بتطوير هذه المهارات والانفاق عليها.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع: هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس؟**

للإجابة على السؤال الفرعي الرابع تم إجراء اختبار بيرسون للارتباط لفحص دلالة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس، وفيما يلي نورد نتائج الاختبار المذكور:

جدول رقم (5.12): نتائج اختبار بيرسون للارتباط لفحص العلاقة بين بين التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس

الأداء المؤسسي		
0.74**	اختبار بيرسون	التفكير الاستراتيجي
0.00	مستوى الدلالة (من الطرفين)	
152	عدد المشاهدات	

\*\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الثقة 0.01

أشارت نتائج اختبار بيرسون للارتباط كما يظهر في جدول (5.12) إلى وجود علاقة ارتباط طردية ودالة إحصائياً بين التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لاختبار بيرسون 0.00 وهي أقل من مستوى الثقة المفترض ( $0.01 \geq \alpha$ )، وكانت قيمة اختبار بيرسون بين التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس طردية ومرتفعة ودالة إحصائياً.

## 5.2 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

في هذا القسم سوف يتم اختبار فرضيات الدراسة كما أظهرت نتائج تحليل البيانات، وفيما يلي عرضاً لتحليل اختبار الفرضيات:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الثقة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير الاستراتيجي (النية الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، مشاركة المساهمين، التفكير وقتياً) على الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس:

لغرض اختبار أثر التفكير الاستراتيجي (النية الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، مشاركة المساهمين، التفكير وقتياً) على الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس فقد تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجاءت النتائج كما في جدول رقم (5.13) التالي:

جدول رقم (5.13): نتائج الانحدار الخطي المتعدد لفحص أثر التفكير الاستراتيجي (النية الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، مشاركة المساهمين، التفكير وقتياً) على الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس

معاملات الانحدار (B)*			تحليل التباين الأحادي*		ملخص النموذج			
مستوى الدلالة	اختبار (t)	القيمة	اسم المتغير	مستوى الدلالة	اختبار (F)	(R <sup>2</sup> ) المعدل	(R <sup>2</sup> )	*(R)
0.00	3.61	0.66	الحد الثابت	0.00	48.2	0.56	0.57	0.75
0.01	2.82	0.32	النية الاستراتيجية					
0.11	1.63	0.17	الرؤية الاستراتيجية					
0.08	1.76	0.07	مشاركة المساهمين					
0.00	3.64	0.26	التفكير وقتياً					

\* المتغيرات المستقلة هي: الحد الثابت، النية الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، مشاركة المساهمين، التفكير وقتياً. المتغير التابع: الأداء المؤسسي.

يظهر من تحليل الانحدار في جدول (5.13) أن قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) بلغت 57.0% أي أن 57.0% من التغيرات في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) يتم تفسيرها من خلال التغيرات في أبعاد المتغير المستقل (النية الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، مشاركة المساهمين، التفكير وقتياً)، وأن 43.0% من التغيرات في المتغير التابع تأتي من متغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار قيد النقاش، كما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل (Adjusted R<sup>2</sup>) ما نسبته 56.0% أيضاً، وهي نسبة تدل على قوة تفسيرية مقبولة لنموذج الانحدار، كما تبين من النتائج في جدول رقم (5.13) أن النموذج صالح للاختبار، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتحليل التباين الأحادي 0.00 وهي أقل من مستوى الثقة المفترض.

جاءت نسبة الدلالة لمعاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة (النية الاستراتيجية، التفكير وقتياً) أدنى من 0.05، حيث أن مستوى الثقة المفترض هو ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (النية الاستراتيجية، التفكير وقتياً) على الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس، وبلغت قيمة معاملات الانحدار 2.82 و 3.64 لكل منهما على التوالي، فيما جاءت نسبة الدلالة لمعاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة (الرؤية الاستراتيجية، مشاركة المساهمين) أعلى من 0.05، حيث أن مستوى الثقة المفترض هو ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (الرؤية الاستراتيجية، مشاركة المساهمين) على الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التفكير الاستراتيجي (النية الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، مشاركة المساهمين، التفكير وقتياً) وأثره على الأداء المؤسسي (الجودة، الكفاءة، الفاعلية) لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس.

للإجابة على السؤال الفرعي الرابع تم إجراء اختبار بيرسون للارتباط لفحص دلالة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس، وفيما يلي نورد نتائج الاختبار المذكور:

جدول رقم (5.14): نتائج اختبار بيرسون للارتباط لفحص العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي

لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس

الفاعلية	الكفاءة	الجودة		
0.648**	0.615**	0.636**	اختبار بيرسون	النية الاستراتيجية
0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة (من الطرفين)	

152	152	152	عدد المشاهدات	
0.655**	0.595**	0.573**	اختبار بيرسون	الرؤية الاستراتيجية
0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة (من الطرفين)	
152	152	152	عدد المشاهدات	
0.469**	0.531**	0.240**	اختبار بيرسون	مشاركة المساهمين
0.000	0.000	0.003	مستوى الدلالة (من الطرفين)	
152	152	152	عدد المشاهدات	
0.639**	0.568**	0.620**	اختبار بيرسون	التفكير وقتياً
0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة (من الطرفين)	
152	152	152	عدد المشاهدات	

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الثقة 0.01

أشارت نتائج اختبار بيرسون للارتباط كما يظهر في جدول (5.14) إلى وجود علاقة ارتباط طردية ودالة إحصائياً بين أبعاد التفكير الاستراتيجي (النية الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، مشاركة المساهمين، التفكير وقتياً) وأبعاد الأداء المؤسسي (الجودة، الكفاءة، الفاعلية) لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لاختبار بيرسون 0.00 لكافة العلاقات وهي أقل من مستوى الثقة المفترض ( $0.01 \geq \alpha$ )، وكانت قيم اختبار بيرسون طردية ودالة إحصائياً لكافة أبعاد التفكير الاستراتيجي وأبعاد الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، مجال عمل الشركة).

## 1. حسب متغير الجنس:

تم إجراء اختبار (t) لعينتين مستقلتين بهدف فحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير الجنس، كما يظهر في جدول رقم (5.15):

جدول رقم (5.15): اختبار (t) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	إحصاءات وصفية			اختبار t	
	عدد المشاهدات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	درجات الحرية
ذكر	136	3.01	0.38	0.37	18.47
أنثى	16	2.97	0.39		

يظهر من النتائج في جدول رقم (5.15) أن مستوى الدلالة قد بلغ حوالي 0.71 وهو أعلى من نسبة الثقة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ )، لذا نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير الجنس، ويظهر عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لكل من الذكور والإناث الذي كان متقارباً إلى حد كبير وبلغ 3.01 و 2.97 على التوالي، بفارق بسيط لصالح الذكور.

## 2. حسب متغير العمر:

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير العمر، ويظهر جدول رقم (5.16) نتائج الاختبار:

جدول رقم (5.16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير العمر

المتغير	مصدر الفروق	درجات الحرية	اختبار F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	3	2.96	0.03
	خلال المجموعات	148		
	المجموع	151		

أظهرت النتائج في جدول (5.16) أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار F في تحليل التباين لمتغير العمر بلغت 0.03 وهي أدنى من نسبة الثقة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه نرفض الفرضية الصفرية وبالتالي نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير العمر، وأن هناك قيمة إحصائية للفروقات في متوسطاتهم. وللتعرف على مصدر هذه الفروقات فقد تم إجراء تحليل الاختبار البعدي (Post-hoc)، وتم اختيار النوع LSD لهذا الغرض، وكانت النتائج كما في جدول رقم (5.17):

جدول رقم (5.17): نتائج الاختبار البعدي (LSD) لتحديد مصدر الفروقات في المتوسطات الحسابية في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير العمر

العمر (I)	العمر (J)	فرق الوسط (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
35 - أقل من 45 سنة	أقل من 25 سنة	0.22*	0.09	0.01
	25 - أقل من 35 سنة	0.16*	0.08	0.04
45 سنة فأعلى	أقل من 25 سنة	0.22*	0.11	0.046

\* فرق الوسط دال إحصائياً عند مستوى الثقة 0.05

أشارت نتائج الاختبار البعدي إلى أن مصدر الفروقات في متوسطات آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير العمر، جاء بين الفئة (35-أقل من 45) سنة وكل من الفئتين (أقل من 25) سنة و (25 - أقل من 35) ولصالح الفئة (35-أقل من 45) سنة، وتشير مستويات الدلالة المقابلة لهذه الفروق إلى أنها دالة إحصائياً.

كما تبين وجود فرق في المتوسط بين الفئة (45 سنة فأعلى) والفئة (أقل من 25) سنة ولصالح الفئة (45 سنة فأعلى)، ويشير مستوى الدلالة المقابل لهذا الفرق إلى أنه دال إحصائياً.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المستويات العمرية الأعلى تمتلك الخبرة الأكبر وبالتالي القدرة بشكل أكثر فاعلية على تقييم أداء إدارات (قيادات) الشركات قيد الدراسة، بسبب مكوثهم في العمل لفترات أطول ومعاصرتهم للإدارات المختلفة واطلاعهم على العمليات الفنية والإدارية في الشركات لفترة أكبر. واكتسابهم خبرات كبيرة تمكنهم من الحكم على أداء الإدارات بشكل أكثر فعالية.

### 3. حسب متغير المؤهل العلمي:

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر جدول رقم (5.18) نتائج الاختبار:

جدول رقم (5.18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول التفكير

الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر الفروق	درجات الحرية	اختبار F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	2	7.40	0.00
	خلال المجموعات	149		
	المجموع	151		

أظهرت النتائج في جدول (5.18) أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار F في تحليل التباين لمتغير المؤهل العلمي بلغت 0.00 وهي أدنى من نسبة الثقة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه نرفض الفرضية الصفرية وبالتالي نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وأن هناك قيمة إحصائية



للفروقات في متوسطاتهم. وللتعرف على مصدر هذه الفروقات فقد تم إجراء تحليل الاختبار البعدي للفرقات (Post-hoc)، وتم اختيار النوع LSD لهذا الغرض، وكانت النتائج كما في جدول رقم (5.19):

جدول رقم (5.19): نتائج الاختبار البعدي (LSD) لتحديد مصدر الفروقات في المتوسطات الحسابية في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	فرق الوسط (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
بكالوريوس	دبلوم فأقل	0.22*	0.06	0.00
دراسات عليا	دبلوم فأقل	0.31*	0.15	0.05

\*. فرق الوسط دال إحصائياً عند مستوى الثقة 0.05

أشارت نتائج الاختبار البعدي إلى أن مصدر الفروقات في متوسطات آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، جاء بين المبحوثين من كل من حملة درجتي البكالوريوس والدراسات العليا والمبحوثين من حملة درجة الدبلوم فأقل ولصالح حملة درجتي البكالوريوس والدراسات العليا، ويشير مستوى الدلالة المقابل لهذا الفرق إلى أنه دال إحصائياً.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون حملة الشهادات العليا من المبحوثين يمتلكون الخبرات العلمية والتعليم الكافي الذي يمكنهم من فهم بنود التقييم في محور التفكير الاستراتيجي وبالتالي القدرة الأعلى على الحكم على أداء إدارات الشركات في ممارسة التفكير الاستراتيجي.

#### 4. حسب متغير المسمى الوظيفي:

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ويظهر جدول رقم (5.20) نتائج الاختبار:

جدول رقم (5.20): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	مصدر الفروق	درجات الحرية	اختبار F	مستوى الدلالة
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	3	7.63	0.00
	خلال المجموعات	148		
	المجموع	151		

أظهرت النتائج في جدول (5.20) أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار F في تحليل التباين لمتغير المسمى الوظيفي بلغت 0.00 وهي أدنى من نسبة الثقة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وأن هناك قيمة إحصائية للفروقات في متوسطاتهم. وللتعرف على مصدر هذه الفروقات فقد تم إجراء تحليل الاختبار البعدي (Post-hoc)، وتم اختيار النوع LSD لهذا الغرض، وكانت النتائج كما في جدول رقم (5.21):

جدول رقم (5.21): نتائج الاختبار البعدي (LSD) لتحديد مصدر الفروقات في المتوسطات الحسابية في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي (I)	المسمى الوظيفي (J)	فرق الوسط (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
إداري	فني	0.27*	0.07	0.00
مالي	فني	0.37*	0.11	0.00
	أخرى	0.30*	0.15	0.05

\*. فرق الوسط دال إحصائياً عند مستوى الثقة 0.05

أشارت نتائج الاختبار البعدي إلى أن مصدر الفروقات في متوسطات آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، جاء بين المبحوثين الذين يعملون في المجال الإداري والمبحوثين الذين يعملون في المجال الفني ولصالح الذين يعملون في المجال الإداري، ويشير مستوى الدلالة المقابل لهذا الفرق إلى أنه دال إحصائياً.

كما تبين وجود فرق في المتوسط بين المبحوثين الذين يعملون في المجال المالي والمبحوثين الذين يعملون في المجال الفني والمجالات الأخرى ولصالح الذين يعملون في المجال المالي، ويشير مستوى الدلالة المقابل لهذا الفرق إلى أنه دال إحصائياً.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون العاملين في المجالين الإداري والمالي أكثر معرفة واطلاعاً وربما انخراطاً في عمليات التخطيط والتفكير الاستراتيجي، نظراً لطبيعة عملهم وقربهم من القيادات الإدارية في الشركات قيد الدراسة، وبالتالي يكون اطلاعهم على الممارسات الإدارية والتخطيطية عن كثب، مما يمكنهم من القدرة على الحكم على مدى ممارسة القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي.

#### 5. حسب متغير سنوات الخبرة الوظيفية

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية، ويظهر جدول رقم (5.22) نتائج الاختبار:

جدول رقم (5.22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول التفكير

الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية

المتغير	مصدر الفروق	درجات الحرية	اختبار F	مستوى الدلالة
سنوات الخبرة الوظيفية	بين المجموعات	2	7.95	0.00
	خلال المجموعات	149		
	المجموع	151		

أظهرت النتائج في جدول (5.22) أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار F في تحليل التباين لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية بلغت 0.00 وهي أدنى من نسبة الثقة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية، وأن هناك قيمة

إحصائية للفروقات في متوسطاتهم. وللتعرف على مصدر هذه الفروقات فقد تم إجراء تحليل الاختبار البعدي (Post-hoc)، وتم اختيار النوع LSD لهذا الغرض، وكانت النتائج كما في جدول رقم (5.23):

جدول رقم (5.23): نتائج الاختبار البعدي (LSD) لتحديد مصدر الفروقات في المتوسطات الحسابية في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فرق الوسط (I-J)	سنوات الخبرة الوظيفية (J)	سنوات الخبرة الوظيفية (I)
0.00	0.08	0.30*	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر
0.01	0.08	0.20*	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	

\*. فرق الوسط دال إحصائياً عند مستوى الثقة 0.05

أشارت نتائج الاختبار البعدي إلى أن مصدر الفروقات في متوسطات آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية، جاء بين المبحوثين الذين لديهم خبرة (10 سنوات فأكثر) وكل من المبحوثين الذين لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) و(5 - أقل من 10 سنوات) ولصالح الذين لديهم خبرة (10 سنوات فأكثر)، ويشير مستوى الدلالة المقابل لهذا الفرق إلى أنه دال إحصائياً.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون العاملين من ذوي الخبرة الأعلى في العمل يمتلكون القدرة على الحكم على مدى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في الشركات قيد الدراسة نظراً لخبرتهم الطويلة والتي تمكنهم أكثر من أصحاب الخبرة المنخفضة على تقييم عمل القيادات الإدارية ومدى ممارسة التفكير الاستراتيجي، والتي لمسوها وعاصروها لفترات زمنية ممتدة.

## 6. حسب متغير مجال عمل الشركة

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير مجال عمل الشركة، ويظهر جدول رقم (5.24) نتائج الاختبار:

جدول رقم (5.24): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير مجال عمل الشركة

المتغير	مصدر الفروق	درجات الحرية	اختبار F	مستوى الدلالة
مجال عمل الشركة	بين المجموعات	2	18.02	0.00
	خلال المجموعات	149		
	المجموع	151		

أظهرت النتائج في جدول (5.24) أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار F في تحليل التباين لمتغير مجال عمل الشركة بلغت 0.00 وهي أدنى من نسبة الثقة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير مجال عمل الشركة، وأن هناك قيمة إحصائية للفروقات في متوسطاتهم. وللتعرف على مصدر هذه الفروقات فقد تم إجراء تحليل الاختبار البعدي (Post-hoc)، وتم اختيار النوع LSD لهذا الغرض، وكانت النتائج كما في جدول رقم (5.25):

جدول رقم (5.25): نتائج الاختبار البعدي (LSD) لتحديد مصدر الفروقات في المتوسطات الحسابية في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير مجال عمل الشركة

مجال عمل الشركة (I)	مجال عمل الشركة (J)	فرق الوسط (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
صناعي	تجاري	0.34*	0.06	0.00
	خدمي	0.33*	0.10	0.00

\*. فرق الوسط دال إحصائياً عند مستوى الثقة 0.05

أشارت نتائج الاختبار البعدي إلى أن مصدر الفروقات في متوسطات آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير مجال عمل الشركة، جاء بين المبحوثين الذين يعملون في شركات صناعية والمبحوثين الذين يعملون في شركات تجارية وخدمائية ولصالح الذين يعملون في شركات صناعية ويشير مستوى الدلالة المقابل لهذا الفرق إلى أنه دال إحصائياً.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون العمل والإدارة في الشركات الصناعية بحاجة للتخطيط والتفكير الاستراتيجي أكثر من الشركات العاملة في مجالات الخدمات والشركات العاملة في المجال التجاري نظراً لتعدد مراحل العمل، وكثرة الإجراءات المتبعة في حلقة الإنتاج الصناعي، والتي تحتم على إدارة الشركات الصناعية انتهاج التفكير الاستراتيجي والتخطيط لكافة مراحل العمل.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، مجال عمل الشركة).

#### 1. حسب متغير الجنس:

تم إجراء اختبار (t) لعينتين مستقلتين بهدف فحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير الجنس، كما يظهر في جدول رقم (5.26):

جدول رقم (5.26): اختبار (t) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق في آراء المبحوثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	إحصاءات وصفية			اختبار t	
	عدد المشاهدات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	درجات الحرية
ذكر	136	3.15	0.40	0.05	150
أنثى	16	3.15	0.45		

يظهر من النتائج في جدول رقم (5.26) أن مستوى الدلالة قد بلغ حوالي 0.96 وهو أعلى من نسبة الثقة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ )، لذا نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير الجنس، ويظهر عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لكل من الذكور والإناث الذي كان متساوياً وبلغ 3.15 لكل منهما.

## 2. حسب متغير العمر:

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير العمر، ويظهر جدول رقم (5.27) نتائج الاختبار:

جدول رقم (5.27): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير العمر

المتغير	مصدر الفروق	درجات الحرية	اختبار F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	3	8.14	0.00
	خلال المجموعات	148		
	المجموع	151		

أظهرت النتائج في جدول (5.27) أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار F في تحليل التباين لمتغير العمر بلغت 0.00 وهي أدنى من نسبة الثقة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير العمر، وأن هناك قيمة إحصائية للفروقات في متوسطاتهم. وللتعرف على مصدر هذه الفروقات فقد تم إجراء تحليل الاختبار البعدي (Post-hoc)، وتم اختيار النوع LSD لهذا الغرض، وكانت النتائج كما في جدول رقم (5.28):

جدول رقم (5.28): نتائج الاختبار البعدي (LSD) لتحديد مصدر الفروقات في المتوسطات الحسابية في آراء المبحوثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير العمر

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فرق الوسط (I-J)	العمر (J)	العمر (I)
0.00	0.09	0.38*	أقل من 25 سنة	35 - أقل من 45 سنة
0.00	0.08	0.23*	25 سنة - أقل من 35 سنة	
0.00	0.11	0.41*	أقل من 25 سنة	45 سنة فأعلى
0.02	0.11	0.26*	25 - أقل من 35 سنة	

\*. فرق الوسط دال إحصائياً عند مستوى الثقة 0.05

أشارت نتائج الاختبار البعدي إلى أن مصدر الفروقات في متوسطات آراء المبحوثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير العمر، جاء بين المبحوثين من الفئة العمرية (35-أقل من 45) سنة والمبحوثين من كل من الفئتين (أقل من 25) سنة و(25 - أقل من 35) ولصالح المبحوثين من الفئة العمرية (35-أقل من 45) سنة، وتشير مستويات الدلالة المقابلة لهذه الفروق إلى أنها دالة إحصائياً.



كما تبين وجود فرق في المتوسط بين الباحثين من الفئة العمرية (45 سنة فأعلى) والباحثين من كل من الفئتين (أقل من 25) سنة و(25 - أقل من 35) ولصالح الباحثين من الفئة العمرية (45 سنة فأعلى) سنة، وتشير مستويات الدلالة المقابلة لهذه الفروق إلى أنها دالة إحصائياً.

يرى الباحث أن سبب هذه النتيجة يعود إلى أن الباحثين من الفئات العمرية الأعلى يمتلكون الخبرة الأكبر وبالتالي القدرة بشكل أكثر فاعلية على تقييم أداء إدارات (قيادات) الشركات قيد الدراسة، بسبب مكوثهم في العمل لفترات أطول ومعاصرتهم للإدارات المختلفة وإطلاعهم على العمليات الفنية والإدارية في الشركات لفترة أكبر. واكتسابهم خبرات كبيرة تمكنهم من الحكم على أداء الإدارات بشكل أكثر فاعلية، ومن ضمنها مدى تطبيق أو ممارسة الأداء المؤسسي.

### 3. حسب متغير المؤهل العلمي:

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر جدول رقم (5.29) نتائج الاختبار:

جدول رقم (5.29): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء الباحثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر الفروق	درجات الحرية	اختبار F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	2	15.49	0.00
	خلال المجموعات	149		
	المجموع	151		

أظهرت النتائج في جدول (5.29) أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار F في تحليل التباين لمتغير المؤهل العلمي بلغت 0.00 وهي أدنى من نسبة الثقة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونستج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في

الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وأن هناك قيمة إحصائية للفروقات في متوسطاتهم. وللتعرف على مصدر هذه الفروقات فقد تم إجراء تحليل الاختبار البعدي (Post-hoc)، وتم اختيار النوع LSD لهذا الغرض، وكانت النتائج كما في جدول رقم (5.30):

جدول رقم (5.30): نتائج الاختبار البعدي (LSD) لتحديد مصدر الفروقات في المتوسطات الحسابية في آراء الباحثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	فرق الوسط (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
بكالوريوس	دبلوم فأقل	0.32*	0.06	0.00
دراسات عليا	دبلوم فأقل	0.47*	0.16	0.00

\*. فرق الوسط دال إحصائياً عند مستوى الثقة 0.05

أشارت نتائج الاختبار البعدي إلى أن مصدر الفروقات في متوسطات آراء الباحثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، جاء بين الباحثين من حملة كل من درجة البكالوريوس والدراسات العليا والمبشرين من حملة درجة الدبلوم فأقل ولصالح المبشرين من حملة درجة كل من درجة البكالوريوس والدراسات العليا، ويشير مستوى الدلالة المقابل لهذه الفروق إلى أنها دالة إحصائياً.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون حملة الشهادات العليا من الباحثين يمتلكون الخبرات العلمية والتعليم الكافي الذي يمكنهم من فهم بنود التقييم في محور الأداء المؤسسي، وبالتالي القدرة الأعلى على الحكم على أداء إدارات الشركات في ممارسة الأداء المؤسسي نظراً لطبيعة عملهم التي غالباً ما تكون في المجالات الإدارية والمالية، على عكس حملة الشهادات المتدنية والذين يعملون غالباً في المجالات الفنية وبالتالي يكونون بعيدين عن العمل الإداري والقيادات الإدارية في الشركات.

#### 4. حسب متغير المسمى الوظيفي:

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ويظهر جدول رقم (5.31) نتائج الاختبار:

جدول رقم (5.31): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	مصدر الفروق	درجات الحرية	اختبار F	مستوى الدلالة
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	3	22.99	0.00
	خلال المجموعات	148		
	المجموع	151		

أظهرت النتائج في جدول (5.31) أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار F في تحليل التباين لمتغير المسمى الوظيفي بلغت 0.00 وهي أدنى من نسبة الثقة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وأن هناك قيمة إحصائية للفروقات في متوسطاتهم. وللتعرف على مصدر هذه الفروقات فقد تم إجراء تحليل الاختبار البعدي (Post-hoc)، وتم اختيار النوع LSD لهذا الغرض، وكانت النتائج كما في جدول رقم (5.32):

جدول رقم (5.32): نتائج الاختبار البعدي (LSD) لتحديد مصدر الفروقات في المتوسطات الحسابية في آراء المبحوثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي (I)	المسمى الوظيفي (J)	فرق الوسط (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
إداري	فني	0.50*	0.07	0.00
	أخرى	0.29*	0.12	0.02
مالي	فني	0.49*	0.10	0.00

\*. فرق الوسط دال إحصائياً عند مستوى الثقة 0.05.

أشارت نتائج الاختبار البعدي إلى أن مصدر الفروقات في متوسطات آراء المبحوثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، جاء بين المبحوثين الذين يعملون في المجال الإداري والمبحوثين الذين يعملون في كل من المجالات الفنية والمجالات الأخرى ولصالح المبحوثين الذين يعملون في المجال الإداري، ويشير مستوى الدلالة المقابل لهذا الفرق إلى أنه دال إحصائياً.

كما تبين وجود فرق في المتوسط بين المبحوثين الذين يعملون في المجال المالي والمبحوثين الذين يعملون في المجال الفني والمجالات الأخرى ولصالح الذين يعملون في المجال المالي، ويشير مستوى الدلالة المقابل لهذا الفرق إلى أنه دال إحصائياً.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون العاملين في المجالين الإداري والمالي أكثر معرفة واطلاعاً وربما انخرطاً في ممارسة الأداء المؤسسي وقيادته حتى، نظراً لطبيعة عملهم وقربهم من القيادات الإدارية في الشركات قيد الدراسة، وبالتالي يكون اطلاعهم على الممارسات الإدارية والتخطيطية عن كثب، مما يمكنهم من القدرة على الحكم على مدى ممارسة القيادات الإدارية للأداء المؤسسي.

#### 5. حسب متغير سنوات الخبرة الوظيفية

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية، ويظهر جدول رقم (5.33) نتائج الاختبار:

جدول رقم (5.33): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول الأداء

المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية

المتغير	مصدر الفروق	درجات الحرية	اختبار F	مستوى الدلالة
سنوات الخبرة الوظيفية	بين المجموعات	2	10.65	0.00
	خلال المجموعات	149		
	المجموع	151		

أظهرت النتائج في جدول (5.33) أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار F في تحليل التباين لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية بلغت 0.00 وهي أدنى من نسبة الثقة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية، وأن هناك قيمة إحصائية للفروقات في متوسطاتهم. وللتعرف على مصدر هذه الفروقات فقد تم إجراء تحليل الاختبار البعدي (Post-hoc)، وتم اختيار النوع LSD لهذا الغرض، وكانت النتائج كما في جدول رقم (5.34):

جدول رقم (5.34): نتائج الاختبار البعدي (LSD) لتحديد مصدر الفروقات في المتوسطات الحسابية في آراء الباحثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فرق الوسط (I-J)	سنوات الخبرة الوظيفية (J)	سنوات الخبرة الوظيفية (I)
0.01	0.07	0.18*	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات
0.00	0.08	0.36*	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر
0.03	0.08	0.18*	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	سنوات

\*. فرق الوسط دال إحصائياً عند مستوى الثقة 0.05

أشارت نتائج الاختبار البعدي إلى أن مصدر الفروقات في متوسطات آراء الباحثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية، جاء بين الباحثين الذين لديهم خبرة (من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات) والباحثين الذين لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) ولصالح الذين لديهم خبرة (من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات)، ويشير مستوى الدلالة المقابل لهذا الفرق إلى أنه دال إحصائياً.

كما تبين وجود فرق في المتوسط بين المبحوثين الذين يعملون في المجال المالي والمبحوثين الذين لديهم خبرة (10 سنوات فأكثر) والمبحوثين الذين لديهم خبرة من كل من الفئات (أقل من 5 سنوات) و(من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات) ولصالح المبحوثين الذين لديهم خبرة (10 سنوات فأكثر)، ويشير مستوى الدلالة المقابل لهذا الفرق إلى أنه دال إحصائياً.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون العاملين من ذوي الخبرة الأعلى في العمل يمتلكون القدرة على الحكم على مدى ممارسة الأداء المؤسسي لدى القيادات الإدارية في الشركات قيد الدراسة نظراً لخبرتهم الطويلة والتي تمكنهم أكثر من أصحاب الخبرة المنخفضة على تقييم عمل القيادات الإدارية ومدى ممارسة الأداء المؤسسي، والتي لمسوها وعاصروها لفترات زمنية ممتدة.

#### 6. حسب متغير مجال عمل الشركة

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير مجال عمل الشركة، ويظهر جدول رقم (5.35) نتائج الاختبار:

جدول رقم (5.35): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير مجال عمل الشركة

المتغير	مصدر الفروق	درجات الحرية	اختبار F	مستوى الدلالة
مجال عمل الشركة	بين المجموعات	2	1.27	0.28
	خلال المجموعات	149		
	المجموع	151		

أظهرت النتائج في جدول (5.35) أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار F في تحليل التباين لمتغير مجال عمل الشركة بلغت 0.28 وهي أدنى من نسبة الثقة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى

العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير مجال عمل الشركة، وأنه لا قيمة إحصائية للفروقات في متوسطاتهم.

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، مجال عمل الشركة).

#### 1. حسب متغير الجنس:

تم إجراء اختبار (t) لعينتين مستقلتين بهدف فحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير الجنس، كما يظهر في جدول رقم (5.36):

جدول رقم (5.36): اختبار (t) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق في آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	إحصاءات وصفية			اختبار t	
	عدد المشاهدات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	درجات الحرية
ذكر	136	2.92	0.41	0.07	150
أنثى	16	2.92	0.39		

يظهر من النتائج في جدول رقم (5.36) أن مستوى الدلالة قد بلغ حوالي 0.95 وهو أعلى من نسبة الثقة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ )، لذا نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي

القدس تبعاً لمتغير الجنس، ويظهر عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لكل من الذكور والإناث الذي كان متساوياً وبلغ 2.92 لكل منهما.

## 2. حسب متغير العمر:

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير العمر، ويظهر جدول رقم (5.37) نتائج الاختبار:

جدول رقم (5.37): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير العمر

المتغير	مصدر الفروق	درجات الحرية	اختبار F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	3	5.82	0.00
	خلال المجموعات	148		
	المجموع	151		

أظهرت النتائج في جدول (5.37) أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار F في تحليل التباين لمتغير العمر بلغت 0.00 وهي أدنى من نسبة الثقة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه نرفض الفرضية الصفرية نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير العمر، وأن هناك قيمة إحصائية للفروقات في متوسطاتهم. وللتعرف على مصدر هذه الفروقات فقد تم إجراء تحليل الاختبار البعدي (Post-hoc)، وتم اختيار النوع LSD لهذا الغرض، وكانت النتائج كما في جدول رقم (5.38):



جدول رقم (5.38): نتائج الاختبار البعدي (LSD) لتحديد مصدر الفروقات في المتوسطات الحسابية في آراء الباحثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير العمر

العمر (I)	العمر (J)	فرق الوسط (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
35 سنة - أقل من 45 سنة	أقل من 25 سنة	0.34*	0.09	0.00
	25 سنة - أقل من 35 سنة	0.22*	0.08	0.01
45 سنة فأعلى	أقل من 25 سنة	0.32*	0.12	0.01

\*. فرق الوسط دال إحصائياً عند مستوى الثقة 0.05

أشارت نتائج الاختبار البعدي إلى أن مصدر الفروقات في متوسطات آراء الباحثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير العمر، جاء بين الباحثين من الفئة العمرية (35-أقل من 45) سنة والباحثين من كل من الفئتين (أقل من 25) سنة و(25 - أقل من 35 سنة) ولصالح الباحثين من الفئة العمرية (35-أقل من 45 سنة)، وتشير مستويات الدلالة المقابلة لهذه الفروق إلى أنها دالة إحصائياً.

كما تبين وجود فرق في المتوسط بين الباحثين من الفئة العمرية (45 سنة فأعلى) والباحثين من الفئة (أقل من 25 سنة) ولصالح الباحثين من الفئة العمرية (45 سنة فأعلى) سنة، وتشير مستويات الدلالة المقابلة لهذا الفرق إلى أنه دال إحصائياً.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الباحثين من الفئات العمرية الأعلى يمتلكون الخبرة الأكبر وبالتالي القدرة بشكل أكثر فاعلية على تقييم مدى إدراك إدارات (قيادات) الشركات قيد الدراسة للتفكير الاستراتيجي، بسبب مكوثهم في العمل لفترات أطول واكتسابهم الخبرة، وقربهم من القيادات الإدارية

المختلفة لفترات أطول، واطلاعهم على العمليات الفنية والإدارية في الشركات لفترة أكبر، واكتسابهم خبرات كبيرة تمكنهم من الحكم على القيادات الإدارات بشكل أكثر فاعلية.

### 3. حسب متغير المؤهل العلمي:

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر جدول رقم (5.39) نتائج الاختبار:

جدول رقم (5.39): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء الباحثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر الفروق	درجات الحرية	اختبار F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	2	6.15	0.00
	خلال المجموعات	149		
	المجموع	151		

أظهرت النتائج في جدول (5.39) أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار F في تحليل التباين لمتغير المؤهل العلمي بلغت 0.00 وهي أدنى من نسبة الثقة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه نرفض الفرضية الصفرية نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وأن هناك قيمة إحصائية للفروقات في متوسطاتهم. وللتعرف على مصدر هذه الفروقات فقد تم إجراء تحليل الاختبار البعدي (Post-hoc)، وتم اختيار النوع LSD لهذا الغرض، وكانت النتائج كما في جدول رقم (5.40):

جدول رقم (5.40): نتائج الاختبار البعدي (LSD) لتحديد مصدر الفروقات في المتوسطات الحسابية في آراء الباحثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	فرق الوسط (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
بكالوريوس	دبلوم فأقل	0.22*	0.07	0.00

\*. فرق الوسط دال إحصائياً عند مستوى الثقة 0.05

أشارت نتائج الاختبار البعدي إلى أن مصدر الفروقات في متوسطات آراء الباحثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، جاء بين الباحثين من حملة درجة البكالوريوس والباحثين من حملة درجة الدبلوم فأقل ولصالح الباحثين من حملة درجة البكالوريوس، ويشير مستوى الدلالة المقابل لهذا الفرق إلى أنه دال إحصائياً.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون حملة البكالوريوس من الباحثين يمتلكون الخبرات العلمية والتعليم الأعلى من العاملين من حملة الدبلوم فأقل الذي يمكنهم من فهم بنود التقييم، وبالتالي القدرة الأعلى على الحكم على أداء إدارات الشركات ومدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي في الشركات قيد الدراسة.

#### 4. حسب متغير المسمى الوظيفي:

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ويظهر جدول رقم (5.41) نتائج الاختبار:

جدول رقم (5.41): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	مصدر الفروق	درجات الحرية	اختبار F	مستوى الدلالة
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	3	10.67	0.00
	خلال المجموعات	148		
	المجموع	151		

أظهرت النتائج في جدول (5.41) أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار F في تحليل التباين لمتغير المسمى الوظيفي بلغت 0.00 وهي أدنى من نسبة الثقة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه نرفض الفرضية الصفرية نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وأن هناك قيمة إحصائية للفروقات في متوسطاتهم. وللتعرف على مصدر هذه الفروقات فقد تم إجراء تحليل الاختبار البعدي (Post-hoc)، وتم اختيار النوع LSD لهذا الغرض، وكانت النتائج كما في جدول رقم (5.42):

جدول رقم (5.42): نتائج الاختبار البعدي (LSD) لتحديد مصدر الفروقات في المتوسطات الحسابية في آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي (I)	المسمى الوظيفي (J)	فرق الوسط (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
إداري	فني	0.37*	0.07	0.00
مالي	فني	0.38*	0.11	0.00

\*. فرق الوسط دال إحصائياً عند مستوى الثقة 0.05

أشارت نتائج الاختبار البعدي إلى أن مصدر الفروقات في متوسطات آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، جاء بين المبحوثين الذين يعملون في المجالين الإداري والمالي والمبحوثين الذين

يعملون في المجال الفني ولصالح المبحوثين الذين يعملون في المجالين الإداري والمالي، ويشير مستوى الدلالة المقابل لهذه الفروق إلى أنها دالة إحصائياً.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون العاملين في المجالين الإداري والمالي أكثر معرفة واطلاعاً وربما انخراطاً في عمليات التخطيط والتفكير الاستراتيجي، نظراً لطبيعة عملهم وقربهم من القيادات الإدارية في الشركات قيد الدراسة، وبالتالي يكون اطلاعهم على مدى الممارسات الإدارية والتخطيطية عن كثب، مما يمكنهم من القدرة على الحكم على مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي.

#### 5. حسب متغير سنوات الخبرة الوظيفية

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية، ويظهر جدول رقم (5.43) نتائج الاختبار:

جدول رقم (5.43): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية

المتغير	مصدر الفروق	درجات الحرية	اختبار F	مستوى الدلالة
سنوات الخبرة الوظيفية	بين المجموعات	2	13.81	0.00
	خلال المجموعات	149		
	المجموع	151		

أظهرت النتائج في جدول (5.43) أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار F في تحليل التباين لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية بلغت 0.00 وهي أدنى من نسبة الثقة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه نرفض الفرضية الصفرية نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية

للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية، وأن هناك قيمة إحصائية للفروقات في متوسطاتهم. وللتعرف على مصدر هذه الفروقات فقد تم إجراء تحليل الاختبار البعدي (Post-hoc)، وتم اختيار النوع LSD لهذا الغرض، وكانت النتائج كما في جدول رقم (5.44):

جدول رقم (5.44): نتائج الاختبار البعدي (LSD) لتحديد مصدر الفروقات في المتوسطات الحسابية في آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية

سنوات الخبرة الوظيفية (I)	سنوات الخبرة الوظيفية (J)	فرق الوسط (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	0.41*	0.08	0.00
	من 5 - أقل من 10 سنوات	0.27*	0.08	0.00

\*. فرق الوسط دال إحصائياً عند مستوى الثقة 0.05

أشارت نتائج الاختبار البعدي إلى أن مصدر الفروقات في متوسطات آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية، جاء بين المبحوثين الذين لديهم خبرة (10 سنوات فأكثر) والمبحوثين الذين لديهم خبرة من كل من الفئات (أقل من 5 سنوات) و(من 5 - أقل من 10 سنوات) ولصالح المبحوثين الذين لديهم خبرة (10 سنوات فأكثر)، ويشير مستوى الدلالة المقابل لهذا الفرق إلى أنه دال إحصائياً.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون العاملين من ذوي الخبرة الأعلى في العمل يمتلكون القدرة على الحكم على مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي في الشركات قيد الدراسة نظراً لخبرتهم الطويلة والتي تمكنهم أكثر من أصحاب الخبرة المنخفضة على تقييم عمل القيادات الإدارية ومدى ممارسة التفكير الاستراتيجي، والتي لمسوها وعاصروها لفترات زمنية ممتدة.

## 6. حسب متغير مجال عمل الشركة

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير مجال عمل الشركة، ويظهر جدول رقم (5.45) نتائج الاختبار:

جدول رقم (5.45): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير مجال عمل الشركة

المتغير	مصدر الفروق	درجات الحرية	اختبار F	مستوى الدلالة
مجال عمل الشركة	بين المجموعات	2	6.49	0.00
	خلال المجموعات	149		
	المجموع	151		

أظهرت النتائج في جدول (5.45) أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار F في تحليل التباين لمتغير مجال عمل الشركة بلغت 0.00 وهي أدنى من نسبة الثقة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير مجال عمل الشركة، وأن هناك قيمة إحصائية للفروقات في متوسطاتهم. وللتعرف على مصدر هذه الفروقات فقد تم إجراء تحليل الاختبار البعدي (Post-hoc)، وتم اختيار النوع LSD لهذا الغرض، وكانت النتائج كما في جدول رقم (5.46):

جدول رقم (5.46): نتائج الاختبار البعدي (LSD) لتحديد مصدر الفروقات في المتوسطات الحسابية في آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير مجال عمل الشركة

مجال عمل الشركة (I)	مجال عمل الشركة (J)	فرق الوسط (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
صناعي	تجاري	0.22*	0.07	0.00
	خدمي	0.26*	0.12	0.03

\*. فرق الوسط دال إحصائياً عند مستوى الثقة 0.05

أشارت نتائج الاختبار البعدي إلى أن مصدر الفروقات في متوسطات آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير مجال عمل الشركة، جاء بين الشركات التي تعمل في المجال الصناعي والشركات التي تعمل في كل من المجالين التجاري والخدمي ولصالح الشركات التي تعمل في المجال الصناعي، ويشير مستوى الدلالة المقابل لهذا الفرق إلى أنه دال إحصائياً.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون العمل والإدارة في الشركات الصناعية بحاجة للتخطيط والتفكير الاستراتيجي أكثر من الشركات العاملة في مجالات الخدمات والشركات العاملة في المجال التجاري نظراً لتعدد مراحل العمل، وكثرة الإجراءات المتبعة في حلقة الإنتاج الصناعي، والتي تحتم على إدارة الشركات الصناعية انتهاز التفكير الاستراتيجي والتخطيط لكافة مراحل العمل، وبالتالي كان رأي المبحوثين أن القيادات الإدارية في الشركات الصناعية تمتلك الإدراك الأعلى للتفكير الاستراتيجي من القيادات الإدارية في الشركات التجارية والخدمية.

### خلاصة الفصل:

تناول الباحث في هذا الفصل نتائج الدراسة التي ظهرت عن طريق تحليل البيانات إحصائياً للاستبانة، بحيث تم البدء في تحليل كل فقرات المحاور الثلاث بما فيهم المتغير المستقل والمتمثل في أبعاد التفكير الاستراتيجي، والمتغير التابع المتمثل في أبعاد الأداء المؤسسي، والمحور الثالث المتمثل في مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي في الشركات العاملة في ضواحي القدس، وتضمن الفصل أيضاً الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية وتمثلت في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة الوظيفية، مجال عمل الشركة)، ثم تطرق الباحث إلى تفسير النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها، وفي الفصل التالي سوف نتطرق إلى النتائج والتوصيات.



## الفصل السادس: النتائج والتوصيات

تمهيد

6.1 النتائج.

6.2 التوصيات.

خلاصة الفصل

## الفصل السادس النتائج والتوصيات

### تمهيد:

وفقاً للدراسة التي قمنا بها حول " التفكير الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس"، وعن طريق ما تطرقنا اليه في الإطار النظري وأدبيات الموضوع من مفاهيم ومحتوى علمي، وأيضاً ما تم جمعه من بيانات عن طريق أداة جمع البيانات (الاستبانة)، وبعد تلخيص نتائج التحليل الإحصائي المتعلق بالدراسة عن طريق البيانات التي تم تجميعها من الاستبانة المتمثلة بالتفكير الاستراتيجي (المتغير المستقل) والأداء المؤسسي (المتغير التابع)، وفي هذا الفصل سيتم توضيح أهم النتائج والتوصيات المتعلقة بالدراسة.

### 6.1 النتائج:

1. بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر للتفكير الاستراتيجي على الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس، وبلغت قيمة معامل متغير التفكير الاستراتيجي 0.787 أي أن هناك أثر طردي لهذا المتغير على الأداء المؤسسي.
2. بينت النتائج أن 60.1% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الشركات التي يعملون بها تنتهج التفكير الاستراتيجي في عملها، وفيما يتعلق بأبعاد التفكير الاستراتيجي أظهرت النتائج أن 61.0% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على وجود وممارسة النية الاستراتيجية، وأن 60.6% منهم يوافقون بدرجة متوسطة على وجود وممارسة الرؤية الاستراتيجية، كما وافق 53.3% منهم بدرجة متوسطة على وجود وممارسة مشاركة المساهمين، ووافق 63.9% منهم بدرجة متوسطة على وجود وممارسة التفكير وقتياً لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس.
3. أظهرت النتائج أن 63.0% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الشركات التي يعملون بها تمارس الأداء المؤسسي في عملها، وفيما يتعلق بأبعاد الأداء المؤسسي أظهرت النتائج أن 66.1%

من أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على تطبيق معايير الجودة، وأن 60.3% منهم يوافقون بدرجة متوسطة على تطبيق معايير الكفاءة، كما وافق 62.6% منهم بدرجة متوسطة على تطبيق معايير الفاعلية، لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس.

4. أظهرت النتائج أن 58.5% من المبحوثين يوافقون بدرجة متوسطة على مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس.

5. أشارت نتائج اختبار بيرسون للارتباط كما يظهر في جدول (21) إلى وجود علاقة ارتباط طردية ودالة إحصائياً بين التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لاختبار بيرسون 0.00 وهي أقل من مستوى الثقة المفترض ( $0.01 \geq \alpha$ )، وكانت قيمة اختبار بيرسون بين التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس طردية ومرتفعة ودالة إحصائياً.

6. أظهرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (النية الاستراتيجية، التفكير وقتياً) على الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس، وبلغت قيمة معاملات الانحدار 2.82 و 3.64 لكل منهما على التوالي، فيما أظهرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (الرؤية الاستراتيجية، مشاركة المساهمين) على الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس.

7. أشارت نتائج اختبار بيرسون للارتباط وجود علاقة ارتباط طردية ودالة إحصائياً بين أبعاد التفكير الاستراتيجي (النية الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، مشاركة المساهمين، التفكير وقتياً) وأبعاد الأداء المؤسسي (الجودة، الكفاءة، الفاعلية) لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس.

8. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير الجنس، فيما أظهرت النتائج

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لكل من متغيرات العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة الوظيفية، ومتغير مجال عمل الشركة وأن هناك قيمة إحصائية للفروقات في متوسطاتهم تبعاً لفئات هذه المتغيرات.

9. بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير الجنس، فيما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول الأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لكل من متغيرات العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة الوظيفية، وأن هناك قيمة إحصائية للفروقات في متوسطاتهم تبعاً لفئات هذه المتغيرات، بينما لم تكن هناك فروقات تبعاً لمتغير مجال عمل الشركة.

10. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لمتغير الجنس، فيما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الشركات العاملة في ضواحي القدس تبعاً لكل من متغيرات العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة الوظيفية، ومتغير مجال عمل الشركة وأن هناك قيمة إحصائية للفروقات في متوسطاتهم تبعاً لفئات هذه المتغيرات.

بشكل عام تفردت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة من حيث الموضوع الرئيس (المشكلة) التي تمت دراستها، فعلى الرغم من تناولها لموضوع التفكير الاستراتيجي كمتغير مؤثر (مستقل) إلا أن المتغير التابع (الأداء المؤسسي) لم يتم التطرق له في الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها، "حسب علم

الباحث"، فقد ركزت الدراسات السابقة على جوانب أخرى كجودة الحياة الوظيفية أو الأداء الوظيفي وليس المؤسسي، أو إدارة الأزمات، أو تعزيز القدرات التنافسية، وغيرها من الجوانب.

تشابهت نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في النتيجة الرئيسة التي توصلت إليها، وهي وجود أثر إيجابي للتفكير الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، ووجود علاقة طردية بينهما، حيث أن غالبية الدراسات السابقة توصلت لوجود علاقة طردية بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي أو جودة الحياة الوظيفية أو أي جانب من جوانب العمل الإداري في المؤسسات التي تمت دراستها.

كذلك تشابهت هذه الدراسة مع بعض الدراسات كذلك من حيث صياغة النموذج والمشكلة الرئيسة قيد الدراسة فقد ركزت هذه الدراسات على دراسة الأثر بين التفكير الاستراتيجي وبعض الجوانب الإدارية، كدراسة (مثناني، وآخرون، 2020) التي توصلت إلى "وجود أثر للتفكير الاستراتيجي بعناصره الأساسية على مراحل إدارة الأزمات لدى العاملين بالوظائف القيادية والإشرافية في شركة كهرباء محافظة إربد"، ودراسة (Vaez & Ardakani and Zanjirchi, 2015)، والتي توصلت إلى: "أن الاضطراب في الأسواق والتغيرات التكنولوجية المستمرة فيها له تأثير كبير ومباشر على التفكير الاستراتيجي" كذلك دراسة (Alhwayry & Hadad, 2016)، والتي توصلت إلى "وتوصلت الدراسة الى أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لبعدي التفكير التركيبي والتفكير التجريدي على تعزيز القدرات التنافسية للبنوك التجارية في الاردن محل الدراسة" ودراسة (Al-Zu'bi, 2017) والتي توصلت إلى: "أن هناك تأثيراً إحصائياً مهماً على مهارات التفكير الاستراتيجي (التفكير المنظوري، التفكير الابداعي، والتفكير الموجه نحو الرؤية) في بناء التنظيم الذكي للمنظمة"

واختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة من حيث النموذج والمشكلة الرئيسية قيد الدراسة فقد ركزت على دراسة الأثر بين التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي، ودراسة العلاقات بين المتغيرات فيما

بعد، أما بعض الدراسات السابقة كدراسة (المرشد، 2019) ودراسة (الرسول، وآخرون، 2017) ودراسة (الوحيدي، وآخرون، 2020) ودراسة (Murithi, et al. 2018) فقد ركزت على دراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وأحد الجوانب الإدارية في دراساتهم، ولم تدرس أثر التفكير الاستراتيجي على أحد الجوانب الإدارية في المؤسسات قيد الدراسة فيها.

## 6.2 التوصيات:

1. ضرورة قيام الشركات العاملة في ضواحي القدس بنشر ثقافة التفكير الاستراتيجي بين الموظفين لديها عن طريق منحهم الصلاحيات التي تمكنهم القيام بممارسة التفكير الاستراتيجي.
2. ضرورة ترسيخ مبدأ التفكير الاستراتيجي لما له من أهمية كبيرة في حل ومعالجة المشاكل التي تواجه الشركات العاملة في ضواحي القدس بوسائل وطرق مبدعة تمكنها من التميز والتفوق وتقديم كل ما هو جديد في مجالها عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد والمهارات والقدرات المتاحة لها.
3. ضرورة العمل على تنمية الوعي الإداري بمدى أهمية التفكير الاستراتيجي لقيادات الشركة حتى يكونوا دائماً على أكمل استعداد في مواجهة السيناريوهات غير المتوقع بها مما يجعل لديهم القدرة على ممارسة التصور الشمولي وتكيفهم السريع مع التغييرات الفجائية، من أجل تحقيق تنمية لموارد الشركة الداخلية من أجل تمكين معالجة كافة المشاكل المستقبلية.
4. ضرورة القيام بوضع مهارة التفكير الاستراتيجي من الأسس والشروط في عملية اختيار الموظفين الذين سيعملون في المناصب الإدارية من أجل تحقيق كفاءة عالية من مخرجات العمليات الإدارية.
5. تمكين الموظفين عن طريق منحهم صلاحيات وتفويضات أكثر لمساعدتهم في حل المشاكل التي تواجههم والقيام باتخاذ القرارات بشكل سريع ودقيق.

6. ضرورة قيام الشركات العاملة في ضواحي القدس بتحفيز وتشجيع عملية التحسين المستمر وخلق بيئة عمل جماعية تقوم على أساسية المشاركة بين الموظفين، مما يساعدها على التحسين في جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها متقدمة نحو الوصول الى رؤيتها.
7. العمل على إنشاء خطط وحلقات نقاشية تساعد في إيجاد حلول لمعيقات التفكير الاستراتيجي التي تواجه الشركات العاملة في ضواحي القدس، وتساعد أيضا في رفع مستوى الأداء المؤسسي.
8. إنشاء البرامج التدريبية والقيام بتطويرها بصورة تشمل كافة الموظفين سواء على المستوى الإداري أو على المستوى المهني، وضرورة تحفيزهم على الاشتراك في هذه البرامج التدريبية، لما له أثر كبير في الانعكاس بصورة إيجابية على مهارات وقدرات الموظفين.
9. ضرورة قيام الشركات العاملة في ضواحي القدس على تعميق مستوى الوعي لدى الموظفين في المجالات الإدارية بمضامين الأداء المؤسسي ومؤشرات القياس التابعة له، وإشراكهم في مؤتمرات وندوات تخص الأداء المؤسسي.

### خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي، الذي اتضح لنا وجود مستوى لمكونات التفكير الاستراتيجي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس - فلسطين، وقد أظهرت النتائج بوجود أثر للتفكير الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في هذه الشركات، كما أظهرت النتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وكذلك تم استعراض نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

ووفقاً للنتائج أوصى الباحث الشركات العاملة في ضواحي القدس عدة توصيات من شأنها أن تقوم بتعزيز كفاءة التفكير الاستراتيجي وتعمل على دعم أثره على الأداء المؤسسي.





## المراجع

أولاً: المراجع العربية

القران الكريم.

- أبو النصر، مدحت (2007)، إدارة منظمات المجتمع المدني، دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر: مصر الجديدة.
- أبو حسنة، أحمد (2014)، مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
- ابو سليم، (2019)، اثر التفكير الاستراتيجي على التمكين الاقتصادي بوجود التخطيط الاستراتيجي كمتغير وسيط دراسة تطبيقية: برنامج التمكين الاقتصادي (DEEP) في وزارة التنمية الاجتماعية- غزة، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- أبو شعبان، أسامة نصر (2017)، أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو عامر، امال (2009)، واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بن أحسن، أحسن صلاح الدين (2018)، اثر تكامل التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية مستدامة في البنوك-دراسة ميدانية في عينة من البنوك بولاية برج بوعرييج، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

- بن خروف جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، 2008-2009.
- بن مانع، محمد علي (2006)، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ترغيني، صبرينة (2015)، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- ترغيني، صبرينة (2018)، دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية: مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس - الجزائر.
- الجابري، رائد غانم رحيم (2016)، تطوير نموذج متعدد المجالات في التفكير الاستراتيجي للإدارات في القطاعات المصرفية والصحية والتعليمية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد (91)، المجلد (22)، جامعة بغداد، العراق.
- جبر، نجوى (2015)، التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي لوزارة الصحة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة-فلسطين.
- حسين الدوري (2009)، الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان: إدارة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، جامعة الدول العربية، عمان.
- حسينة، قلبو (2015)، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- خالد غريب (2012)، الفكر الاستراتيجي وتغيير مفهوم القوة، المركز الإسلامي للدراسات الاستراتيجية والمعلومات.
- خيرى، أسامة (2014)، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، محافظة الجيزة، مصر.

- دانوك، أحمد عبد الله (2014)، تقويم واقع أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية - دراسة استطلاعية تحليلية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (1)، مجلد (6)، المعهد التقني، الحويجة.
- دانوك، أحمد عبد الله (2016)، دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (2)، مجلد (8)، المعهد التقني، الحويجة.
- الدجني، علي (2013)، واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- درة، عبد الباري إبراهيم وجرادات، ناصر محمد سعود (2014)، الإدارة الاستراتيجية في القرن الواحد والعشرين - النظرية والتطبيق، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
- ربابعة، علي محمد (2011)، المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- سالم حسين العجمي (2011)، أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة: دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- السكارنة، بلال (2010): الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- سمحان، منى عبد الله صالح (2019)، واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على كليات الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل، (2)3، ص 459-504.
- الشرايدة، أحمد (2010)، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، بريطانيا، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- الشيخ الداوي (2010)، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد7، جامعة الجزائر.

- صباح ترغيني (2011)، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر.
- العامري، عبده، وقصير، حنان (2017)، علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي لمدرء الإدارة الوسطى - دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في العاصمة اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية، مجلد (23)، العدد (3)، اليمن: جامعة العلوم والتكنولوجيا، ص - 51-72.
- العبادي، هاشم فوزي ومنهل، محمد حسين والخزعلي، معتز حميد (2019)، التفكير الاستراتيجي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- عباس، صالح (2003)، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الباقي، صلاح الدين (2001)، قضايا إدارية معاصرة، كتب غريب، القاهرة، مصر.
- عبد العزيز مجعد المطري (2011)، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- العمري، غسان عيسى والسامرائي، سلوى أمين (2008)، نظم المعلومات الاستراتيجية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- العنزي، سعد، وصالح، أحمد (2009)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال - مدخل فلسفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عواشرية، كوثر (2017)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية بمديرية التوزيع للغاز والكهرباء - تسبة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
- عيشوش، خيرة (2011)، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر.
- غراب، كامل السيد (2007)، الإدارة الاستراتيجية - النظرية والتطبيق، دار القاسم للنشر والتوزيع، دبي.
- فارسي صبرينة (2015)، تقييم أداء العاملين واثره على أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر.

- فرج، كرار عباس متعب (2017)، التفكير الاستراتيجي: دراسة نظرية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (15)، العدد الرابع الانساني، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان 2008.
- الكسيبي، عامر (2006)، التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية، منشورات جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- كيلاني صونيا (2016)، استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة.
- اللوح، عادل منصور (2007)، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- مثاني، بلال، والقضاة، نضال، وذيابات، خالد (2020)، دور التفكير الاستراتيجي في ادارة الازمات في شركة كهرباء محافظة اربد، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد(29)، عدد(2)، جامعة عجلون الوطنية، الاردن.
- مجدل، (2016)، دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مجموعة K-plast (وحدة الانابيب) بولاية سطيف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع - عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- المحاسنة، إبراهيم (2013)، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
- محمد، الجبوري (2014)، دور التفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي دراسة تشخيصية في عينة من كليات جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد (1)، عدد (38).
- محمد، الجبوري (2014)، دور التفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي دراسة تشخيصية في عينة من كليات جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد (1)، عدد (38).

- محمد كايد المجالي (2012)، أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- المدهون، محمود (2014)، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- المرشد، (2019)، علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات التأمين الاردنية، دراسة بحثية منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن.
- المغربي، عبد الحميد (2009): بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة المصرية، الإسكندرية.
- منصور، طاهر حسن، الخفاجي، نعمة عباس (2010)، نظرية المنظمة مدخل العمليات، ط3، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الموسوي، عبد الرسول عبد الرازق (2018)، التخطيط الاستراتيجي التفكير والمنهجية، عمان: دار الاصدار العلمي للنشر والتوزيع.
- ناصر الدين، إبراهيم أبو حماد (2019)، جودة الحياة النفسية وعلاقتها بالسعادة النفسية والقيمة الذاتية لدى عينة من طلبة جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد (10)، عدد (27).
- النخالة، رمزي يوسف (2015)، درجة استخدام مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفكير الاستراتيجي وعلاقته بدرجة ادائهم الاداري، رسالة ماجستير غير منشورة، الدراسات العليا، الجامعة الاسلامية، غزة.
- نهى أحمد أبو طه (2012)، أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة الأردنية - عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

- هلال، محمد (2008): مهارات التفكير التخطيط الاستراتيجي كيف نربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
- الوحيدي، احمد، والاغا، وفيق، وعابدين، ابراهيم (2020)، دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية: دراسة حالة على شركة اوريدو في محافظات قطاع غزة،مجلة جامعة الازهر، سلسلة العلوم الانسانية 2020، المجلد 22، العدد 1 ، جامعة الازهر، غزة.
- يعقوب ناصر الدين (2012)، التفكير الاستراتيجي خطوة أولى لرسم رؤى وأهداف مستقبلية، جريدة الدستور، العدد 16227، الشركة الأردنية للنشر.  
المواقع الالكترونية:

[/https://www.zyadda.or](https://www.zyadda.or)

<https://ar.jf-staeulalia.pt/collection-old-border-cliparts>

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Qatamin, A. (2018). Effect of thinking skills on dimensions of competitive advantage: Empirical evidence from Jordan. International Journal of Business and management, Vol. 13, No. 5, pp. 127-136.
- Al-Zu'bi, H. (2016). Strategic thinking Competencies and their Impact on Strategic Flexibility. Journal of Current Research Science, Vol. 4, No. 1, pp. 35-39.
- Amnions, David N. (2005). Overcoming the Inadequacies of Performance Measurement in Local Government". Public Administration Review. New York, Jan, 55(1), PP42- 43.
- Cummings, Thomas G. & Worley, Christopher G. (2004). Organization Development and Change. West Publishing Company, New York, PP594-595.

- Goldman, E., Scott, A., and Follman M. (2015), Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 155-175.
- Haines S., *Becoming a Strategic thinking on a daily basis*, Centre for Strategic Management, 2006.
- Ivanov, C. and Avasilcai, S. (2014). Performance measurement models: an analysis for measuring innovation processes performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences-Elsevier*, Vol. 124, pp. 397-404.
- Khalili, K., Armani, M., Rahimi, H., Jamshidi, F., and Jamshidi, Z., (2015). The Role of Strategic Thinking in Organizational Performance: A Case Study of the Municipality of Ilam. *International Journal of Review in Life Sciences*, Vol. 5, No. 8, pp. 56-62.
- Malan R., *The role of shared mental models of strategic thinking in the development of organizational strategy*, Doctorate of philosophy in management, Faculty of Business, University of Southern Queensland, Australia, 2010.
- McGrail, George R.(2004). *Service Industries Use of Standards*. The management Accountcn- London. 22(I), January, Pp21-22.
- Mellon, Judi &, Korth, Michael, (2013): "Experience That Enable One to Become an Expert Strategic Thinker", *Journal of Adult Education*, Vol. 42. No.2, p. 67-83.
- Nobar, H. and Rotamzadeh, R. (2018). The Impact of Customer Loyalty on Brand Power: Empirical Evidence from Hotel Industry. *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 417-430.
- Sastry, K.S.(2006). *Performance Evaluation Models for Publication Enterprises*. The Management Accountant.- London, 23(6), Pp 433-434.



- Stewarts, John & Walsh & Kieron.(2002). Changing The Management of Public Service. Public Administration Review- New York, 70(1), Pp499 - 508.
- Taylor M-D., How to practice strategic thinking, Brooks consulting, project management & systems engineering, (www.projectmgt.com), 2010.
- Taylor, W. & Cleland, D. (Eds.) Strategic Planning and Management Handbook. New York: Van Nostrand Reinhold Company.
- Torkamani, B. and Mymand, M. (2016), Investigation of the Relationship between Organizational Intelligence and Strategic Thinking and Determination of Its Role in Creation of a Mindful Organization: a Case Study Research. Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 7, No. 3, pp. 79-85.
- Tseng, S.M. and Lee, P.S. (2014), The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance, Journal of Enterprise Information Management, Vol. 27, No. 2, pp. 158-179.
- Wheelen , T.L., & Hunger , J.D.,2008," Strategic Mngement ",3 rd/ Ed., Massachusetts, Addison –Wesley.



## ملحق رقم (1)

### الاستبانة في الصورة النهائية



دولة فلسطين

جامعة القدس المفتوحة

كلية الدراسات العليا والبحث العملي

برنامج ماجستير القيادة والإدارة الاستراتيجية

عزيزي القارئ/ة

تحية طيبة وبعد....

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "التفكير الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس"، وذلك لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة الاستراتيجية من برنامج الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة. حيث تم إعداد استبانة مكونة من قسمين، حيث تضمن القسم الأول المعلومات الشخصية لعينة الدراسة، أما القسم الثاني تضمن مجموعة محاور لمعرفة واقع التفكير الاستراتيجي في الشركات وأثره على الأداء المؤسسي. لذا يرجى من حضرتكم الإجابة على فقرات الاستبانة بموضوعية، مع العلم أن هذه البيانات ستبقى سرية وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين حسن تعاونكم ...

الباحث: أحمد أبو عمر

بإشراف: د. حسين عبد القادر

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى من حضرتكم وضع إشارة (X) عند الاجابة التي تناسب حالتكم أمام كل فقرة.

■ الجنس:  ذكر.  أنثى.

■ العمر:

أقل من 25 سنة.  25 سنة - أقل من 35 سنة.

35 سنة - أقل من 45 سنة.  45 سنة فأعلى.

■ المؤهل العلمي:

دبلوم فأقل.  بكالوريوس.  دراسات عليا.

■ المسمى الوظيفي:

إداري.  مالي.  فني.  أخرى ( ).

■ سنوات الخبرة الوظيفية:

أقل من 5 سنوات.  من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات.  10 سنوات فأكثر.

■ مجال عمل الشركة حدد:

## القسم الثاني:

تتكون الاستمارة من عدة محاور، حيث تتضمن المحاور " مستوى مكونات التفكير الاستراتيجي في الشركات العاملة في ضواحي القدس، ومستوى مكونات الأداء المؤسسي لهذا الشركات، ومدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس". بحيث يتضمن القسم الثاني من الاستبانة التفكير الاستراتيجي بالنسبة لأبعاده المتمثلة كالتالي: (النية الاستراتيجية، والرؤية الاستراتيجية، ومشاركة المساهمين، والتفكير وقتياً)، ويتضمن الأداء المؤسسي والمتمثل بأبعاده التالية: (الجودة، والكفاءة، والفاعلية). وذلك لجمع المعلومات اللازمة للإجابة على تساؤل الدراسة، لذا يرجى من

حضرتكم وضع إشارة (X) في المستوى الذي يناسب حالتكم أمام كل فقرة.

المحور الأول:						
ما مستوى مكونات التفكير الاستراتيجي (النية الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، مشاركة المساهمين، التفكير وقتياً) لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس؟						
البعد الأول: النية الاستراتيجية.						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	متوسط	معارض	معارض بشدة
1.	تحرص إدارة الشركة على تطوير الأهداف الاستراتيجية في ضوء التصورات المستقبلية.					
2.	ترسخ إدارة الشركة مبدأ المشاركة في ميدان العمل لتحقيق التوجه الاستراتيجي للشركة.					
3.	تهدف إدارة الشركة الى افتتاح فروع جديدة في مناطق أخرى.					
4.	توظف الشركة معارف ومهارات الموظفين لبناء					

					استراتيجيات جديدة ومبدعة للمستهدفين مما تقدمه الشركة.	
					يسعى الموظفين في كافة أقسام الشركة الى تحقيق نفس المقاصد والغايات.	5.
					تشجع الشركة موظفيها على تقييم الأفكار التي يقترحونها عن طريق التجربة واستخلاص النتائج.	6.
					الإدارة العليا في الشركة تشجع الموظفين على استخلاص النتائج من تجاربهم للاستفادة منها في التخطيط.	7.
معارض بشدة	معارض	متوسط	موافق	موافق بشدة	<b>الفقرة</b>	<b>الرقم</b>
					التخطيط في الشركة يعتمد على تحليل بيئة العمل المحيطة.	8.
					تعتمد الشركة في التخطيط على أسلوب وضع الافتراضات ومن ثم اختبارها من خلال التجربة والتطبيق.	9.
					لديك حس قوي وقدرة عالية على التنبؤ بالنتائج المحتملة.	10.
					لديك حس قوي وقدرة عالية على التنبؤ بالسيناريوهات والخطط التي تضعها.	11.
<b>البعد الثاني: الرؤية الاستراتيجية.</b>						
معارض بشدة	معارض	متوسط	موافق	موافق بشدة	<b>الفقرة</b>	<b>الرقم</b>
					يوجد وضوح تام لدى الموظفين في الشركة بالاتجاه العام للعمل في المرحلة القادمة.	12.
					الموظفين في الشركة على دراية كافية بدور محدد لكل منهم ضمن الخطة العامة للعمل.	13.
					يوجد تفاعل وانسجام تام بين أنشطة الشركة المختلفة وبيئتها المحيطة.	14.
					تركز الشركة على الخطوط العامة للخطة من دون الانشغال بالتفاصيل الدقيقة.	15.
					تحرص أن تكون ملماً بتفاصيل العلاقات بين الإدارات المختلفة في الشركة وطرق التعامل بينها.	16.

					17.	لدى الشركة خطط وبرامج بديلة يمكن اللجوء اليها عند تغير الظروف المحيطة.
					18.	تسعى الشركة للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل من مصادر متعددة.
					19.	لدى الشركة الاستعداد لتعديل استراتيجية العمل في حال تغير الظروف المحيطة.
					20.	لدى الشركة الكفاءة في إعداد خطط قابلة للتنفيذ في حدود الظروف والامكانيات المتاحة لديها.

**البعد الثالث: مشاركة المساهمين.**

معارض بشدة	معارض	متوسط	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرة
					21.	تقوم الشركة ببناء استراتيجية ملائمة للمساهمين.
					22.	تسترشد الشركة بالأسس والمبادئ العلمية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمساهمة.
					23.	يتم مراعاة العلاقة بين العائد والمخاطرة والموازنة بينهما.
					24.	يتم عمل دراسة جدوى اقتصادية للمشاريع المراد الاستثمار بها.
					25.	تمتلك الشركة خيارات متعددة للاستثمار في عدة مشاريع.
					26.	تقوم الشركة بالموازنة بين الفرص الاستثمارية واختيار الأنسب منها.
					27.	لدى الشركة موضوعية المقاييس المعتمدة في المفاضلة بين البدائل واختيار الأفضل.

**البعد الرابع: التفكير وقتياً.**

معارض بشدة	معارض	متوسط	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرة
					28.	تخصص الشركة الوقت اللازم لعملية التفكير الاستراتيجي.
					29.	يتمتع أصحاب القرار بالشركة بالكفاءة المطلوبة في عملية استثمارهم لوقت التفكير عند الضرورة.
					30.	تسعى الشركة الى تقليص الفجوة الزمنية بين واقعها

					التنافسي الحالي وتحقيق أهدافها التنافسية المستقبلية.	
					31. يلتزم موظفي الشركة بوضع سيناريوهات لإدارة الوقت فيما يتعلق بتطبيق أفكارهم الإبداعية.	
معارض بشدة	معارض	متوسط	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					32. تحاول الشركة التخلص من نمطية التفكير وسعيها لاكتشاف أنماط تفكير جديدة تخدم جهودها التنافسية في السوق المحلي.	
					33. تفكر إدارة الشركة في الاستفادة من التجارب السابقة لرسم مستقبلها.	
					34. تسعى إدارة الشركة لربط حاضرها بمستقبلها.	
					35. تعمل إدارة الشركة على إجراء المقارنات ما بين النتائج الحالية والسنوات السابقة والمتوقعة في المستقبل.	
					36. تحاول إدارة الشركة الاستفادة من أصحاب الخبرة واستشارتهم في صياغة خطتها المستقبلية.	

#### المحور الثاني:

مستوى مكونات الأداء المؤسسي (الجودة، الكفاءة، الفاعلية) لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس؟

#### البعد الأول: الجودة

معارض بشدة	معارض	متوسط	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					37. يتسم الهيكل التنظيمي في الشركة بوضوح الأدوار والمسؤوليات بين الكوادر الإدارية والتنفيذية فيها.	
					38. يوجد مؤشرات قياس محددة ومناسبة لقياس الأداء المؤسسي في الشركة.	
					39. تأخذ الشركة بالحسبان الشكاوى والمقترحات المقدمة من الموظفين لتحسين الأداء.	
					40. تخصص الإدارة العليا في الشركة الوقت الكافي لمتابعة الموظفين وحل مشاكلهم.	
					41. يتم مراعاة جودة المعلومات اللازم توافرها لاتخاذ القرارات السليمة.	
					42. تعمل الشركة على تقليل التكاليف غير الضرورية دون التأثير على جودة الأداء.	



					43. تعمل الشركة على مراعاة جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.
<b>البعد الثاني: الكفاءة</b>					
معارض بشدة	معارض	متوسط	موافق	موافق بشدة	الرقم
					44. تعمل الشركة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل الارتقاء بأدائها المؤسسي.
					45. تحرص الشركة على تطوير منتجاتها أو خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤوليتها الاجتماعية.
					46. تحرص الشركة على ضمان استثمار مواردها المتاحة بكفاءة.
					47. تقوم الشركة بتقديم المكافآت للعاملين الذي يحققون أعلى مستوى من الكفاءة الانتاجية.
					48. تسعى الشركة الى استثمار قدرات العاملين والطاقات الكامنة لديهم.
					49. تمتلك الشركة استراتيجيات من أجل تطوير أدائها الإداري باستخدام تكنولوجيا حديثة ومتطورة.
					50. يتم تدريب الموظفين في الشركة باستمرار.
<b>البعد الثالث: الفاعلية</b>					
معارض بشدة	معارض	متوسط	موافق	موافق بشدة	الرقم
					51. الموظفين في الشركة راضين عن إجراءات العمل المتبعة.
					52. تسعى الشركة لوضع مسح ميداني بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا المجتمع من منتجاتها أو خدماتها.
					53. يوجد استجابة سريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة عمل الشركة.
					54. يعمل الموظفون داخل الشركة بروح الفريق الواحد.
					55. يتم تطوير إجراءات العمل باستخدام الأساليب الحديثة.
					56. يتم ترقية الموظفين في الشركة عند حصولهم على مؤهلات علمية أو تدريبية.
					57. يتم تحسين إجراءات العمل بصفة مستمرة.

المحور الثالث:

ما مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي لدى الشركات العاملة في ضواحي القدس؟

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	متوسط	معارض	معارض بشدة
58.	تبادر الإدارة العليا في الشركة بتقديم أفكار تتصف بالجدة والاصالة.					
59.	تقوم الإدارة العليا بتوفير كمأ كبيراً من الأفكار غير المألوفة في وقت قصير نسبياً.					
60.	تمتلك الإدارة العليا القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.					
61.	تبادر الإدارة العليا بتبني الأفكار والأساليب الجديدة لحل مشكلات العمل.					
62.	تقوم الإدارة العليا على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.					
63.	تمتلك الإدارة العليا القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.					
64.	تلتزم الإدارة العليا في الشركة بالأنظمة والإجراءات لتطبيق المساواة والشفافية.					
65.	تستخدم الإدارة العليا البيات وضوابط واضحة لمبدأ الثواب والعقاب ضد المخالفات غير القانونية.					
66.	تمتلك الإدارة العليا رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه العمل.					
67.	تمتلك الإدارة العليا القدرة على اقناع الأفراد وتحفيزهم على الايمان برؤية الشركة.					
68.	تتصف الإدارة العليا بسرعة البديهة التي تساعد في سرعة إنجاز العمل في الشركة.					
69.	تمتلك الإدارة العليا في الشركة مهارة التفكير التحليلي للتغلب على المعوقات.					
70.	يوجد مرونة في صناعة واتخاذ القرارات لدى الإدارة العليا في الشركة.					
71.	تنظر الإدارة العليا للشركة على أنها نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.					
72.	تتمتع الإدارة العليا بالقدرة على حل مشاكل العمل.					

ملاحظات يمكن إضافتها:

## ملحق رقم (2)

### قائمة المحكمين

الرقم	اسم المحكم ولقبه	مكان عمله
.1	د. يوسف أبو فارة	جامعة القدس المفتوحة – رام الله
.2	د. محمد عمرو	جامعة القدس المفتوحة – رام الله
.3	أ.د. ذياب جرار	جامعة القدس المفتوحة – رام الله
.4	د. فضل عيدة	جامعة القدس المفتوحة – الخليل
.5	د. صلاح صبري	جامعة القدس المفتوحة – رام الله
.6	د. سلامة سالم	جامعة القدس المفتوحة – طولكرم
.7	أ.د. شاهر عبيد	جامعة القدس المفتوحة – رام الله