



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الجامعة الافتراضية السورية

## عنوان البحث:

أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين

دراسة حالة في شركة الشارقة للاستشارات الهندسية

**The Impact of Strategic Planning on Employee Performance**

**A Case Study in Sharjah Engineering Consulting Company**

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال (MBA)

اعداد الطالب:

ملهم ابو حسن

إشراف الدكتور:

الدكتور راتب البلخي

دمشق 2023-2024

## شكر وتقدير

### الشكر الجزيل:

للدكتور راتب البلخي للإشراف على هذا البحث وعلى الدعم العلمي وتقديم النصائح والإرشادات القيمة التي ساهمت في إنجاز هذا البحث.

لجميع السادة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الافتراضية السورية.

لإدارة شركة الشارقة للاستشارات الهندسية في تقديم المعلومات اللازمة لإنجاز البحث.

لكل من قدم لي العون من عائلتي وأصدقائي وزملائي.

أتوجه بجزيل الشكر.

## فهرس المحتويات

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| ملخص الدراسة:                         | 7  |
| الإطار المنهجي للبحث                  | 9  |
| 1-1 المقدمة:                          | 10 |
| 1-2 الدراسات السابقة:                 | 10 |
| 1-2-1 الدراسات العربية:               | 10 |
| 1-2-2 الدراسات الأجنبية:              | 12 |
| 1-2-3 خلاصة عن الدراسات السابقة:      | 14 |
| 1-3 مشكلة البحث:                      | 14 |
| 1-4 أنموذج البحث (متغيرات البحث):     | 15 |
| 1-5 فرضيات البحث:                     | 16 |
| 1-6 أهداف البحث:                      | 16 |
| 1-7 حدود البحث ومحدداته:              | 17 |
| 1-8 منهج البحث:                       | 17 |
| الإطار النظري للبحث                   | 18 |
| 2-1 تمهيد:                            | 19 |
| 2-2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:        | 19 |
| 2-3 مكونات التخطيط الاستراتيجي:       | 19 |
| 2-4 أهمية التخطيط الاستراتيجي:        | 20 |
| 2-5 خصائص ومزايا التخطيط الاستراتيجي: | 20 |
| 2-6 معوقات التخطيط الإستراتيجي:       | 21 |
| 2-7 أساليب التخطيط الاستراتيجي:       | 22 |
| 2-8 أبعاد التخطيط الاستراتيجي:        | 23 |
| 2-8-1 تحديد رؤيا المؤسسة:             | 23 |
| 2-8-1-1 تعريف الرؤيا:                 | 23 |
| 2-8-1-2 أهمية وجود الرؤيا:            | 23 |
| 2-8-1-3 أبعاد ومكونات الرؤيا:         | 24 |
| 2-8-2 تحديد رسالة المؤسسة:            | 24 |

|    |                                                                        |
|----|------------------------------------------------------------------------|
| 24 | 2-8-2-1 تعريف رسالة المؤسسة:                                           |
| 24 | 2-8-2-3 المجالات التي تركز عليها رسالة المؤسسة:                        |
| 25 | 2-8-2-4 تحديد قيمة الرسالة:                                            |
| 25 | 2-8-3 تحديد الاهداف والغايات:                                          |
| 25 | 2-8-3-1 تعريف الأهداف:                                                 |
| 25 | 2-8-3-2 أهمية تحديد الأهداف:                                           |
| 26 | 2-8-3-3 انواع الأهداف والغايات الإستراتيجية للمؤسسة:                   |
| 27 | 2-8-4 التحليل والتشخيص الاستراتيجي لبيئة المؤسسة:                      |
| 27 | 2-8-4-1 تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:                                 |
| 28 | 2-8-4-2 تحليل البيئة الخارجية:                                         |
| 30 | 2-8-5 الخيار الاستراتيجي:                                              |
| 30 | 2-9 الأداء الوظيفي:                                                    |
| 30 | 2-9-1 مفهوم الأداء الوظيفي:                                            |
| 30 | 2-9-2 الأبعاد المتداخلة للأداء الوظيفي:                                |
| 31 | 2-9-3 العوامل المحددة للأداء:                                          |
| 32 | 2-9-4 معايير وعناصر الأداء الوظيفي:                                    |
| 32 | 2-9-4-1 معايير الأداء الوظيفي:                                         |
| 33 | 2-9-4-2 عناصر الأداء الوظيفي:                                          |
| 33 | 2-9-5 العوامل المؤثرة في الأداء:                                       |
| 34 | 2-9-6 مدخل عام لتقييم الأداء:                                          |
| 35 | 2-9-6-1 مفهوم تقييم الأداء:                                            |
| 35 | 2-9-6-2 عناصر تقييم الأداء:                                            |
| 35 | 2-9-6-3 الغرض من تقييم الأداء:                                         |
| 36 | 2-9-6-4 أساليب تقييم الأداء:                                           |
| 37 | 2-10 العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وفعالية أداء العاملين في المنظمة: |
| 38 | 2-11 خلاصة:                                                            |
| 39 | الإطار العملي للبحث                                                    |
| 40 | 3-1 تمهيد:                                                             |
| 40 | 3-2 الأداة المستخدمة في البحث:                                         |

|    |                                                            |
|----|------------------------------------------------------------|
| 40 | 3-3 ثبات الأداة:.....                                      |
| 41 | 3-4 الإحصاءات الوصفية:.....                                |
| 41 | 3-4-1 الإحصاءات الوصفية لعبارات الرؤيا الاستراتيجية:.....  |
| 42 | 3-4-2 الإحصاءات الوصفية لعبارات الرسالة الاستراتيجية:..... |
| 43 | 3-4-3 الإحصاءات الوصفية لعبارات الأهداف الاستراتيجية:..... |
| 43 | 3-4-4 الإحصاءات الوصفية لعبارات التحليل الاستراتيجية:..... |
| 44 | 3-4-5 الإحصاءات الوصفية لعبارات الخيار الاستراتيجية:.....  |
| 45 | 3-4-6 الإحصاءات الوصفية لعبارات أداء العاملين:.....        |
| 47 | 3-5 اختبار الفرضيات:.....                                  |
| 47 | 3-5-1 اختبار التوزيع الطبيعي والعلاقة بين المتغيرات:.....  |
| 47 | 3-5-1-1 التأكد من التوزيع الطبيعي:.....                    |
| 48 | 3-5-1-2 دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة:.....            |
| 48 | 3-5-2 اختبار الفرضيات:.....                                |
| 48 | 3-5-2-1 اختبار الفرضية الأولى:.....                        |
| 50 | 3-5-2-2 اختبار الفرضية الثانية:.....                       |
| 51 | 3-5-2-3 اختبار الفرضية الثالثة:.....                       |
| 53 | 3-5-2-4 اختبار الفرضية الرابعة:.....                       |
| 54 | 3-5-2-5 اختبار الفرضية الخامسة:.....                       |
| 56 | 3-6 النتائج والمقترحات.....                                |
| 56 | 3-6-1 النتائج:.....                                        |
| 56 | 3-6-2 التوصيات:.....                                       |
| 57 | قائمة المراجع.....                                         |
| 59 | الملاحق.....                                               |

## فهرس الجداول

|    |                                                                                            |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 39 | الجدول (1/3): معامل كرونباخ ألفا.....                                                      |
| 40 | الجدول (2/3): المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات الرؤيا الاستراتيجية..... |

|                               |                                                                                             |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 41                            | الجدول (3/3): المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات الرسالة الاستراتيجية..... |
| 42                            | الجدول (4/3): المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات الأهداف الاستراتيجية..... |
| 42                            | الجدول (5/3): المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات التحليل الاستراتيجي.....  |
| 43                            | الجدول (6/3): المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات الخيار الاستراتيجي.....   |
| 44                            | الجدول (7/3): المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات أداء العاملين.....        |
| 45                            | الجدول (8/3): نتائج اختبار سميرنوف للاعتدالية.....                                          |
| 46                            | الجدول (9/3): نتائج تحليل الارتباط الخطي.....                                               |
| 47                            | الجدول (10/3): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الأولى.....                               |
| 47                            | الجدول (11/3): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الأولى.....                               |
| 47                            | الجدول (12/3): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الأولى.....                               |
| 48                            | الجدول (13/3): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الثانية.....                              |
| 48                            | الجدول (14/3): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الثانية.....                              |
| 49                            | الجدول (15/3): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الثانية.....                              |
| 49                            | الجدول (16/3): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الثالثة.....                              |
| Error! Bookmark not defined.0 | الجدول (17/3): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الثالثة.....                              |
| Error! Bookmark not defined.0 | الجدول (18/3): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الثالثة.....                              |
| Error! Bookmark not defined.1 | الجدول (19/3): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرابعة.....                              |
| Error! Bookmark not defined.1 | الجدول (20/3): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرابعة.....                              |
| Error! Bookmark not defined.2 | الجدول (21/3): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرابعة.....                              |
| Error! Bookmark not defined.2 | الجدول (22/3): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الخامسة.....                              |
| Error! Bookmark not defined.3 | الجدول (23/3): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الخامسة.....                              |
| 53                            | الجدول (24/3): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الخامسة.....                              |

## فهرس الأشكال

|    |                                                        |
|----|--------------------------------------------------------|
| 15 | الشكل (1/1): مخطط دراسة العلاقة بين متغيرات البحث..... |
|----|--------------------------------------------------------|

## ملخص الدراسة:

الطالب: ملهم أبو حسن

العنوان: دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين في شركة الشارقة للاستشارات الهندسية.

عام 2023-2024

الجامعة الافتراضية السورية

إشراف الدكتور: راتب البلخي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين في شركة الشارقة للاستشارات الهندسية.

وللإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي "ما هو أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين؟"

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الشارقة للدراسات الهندسية. ولتحقيق الأهداف الموضوعية تم تصميم استبيان مكون من 20 سؤال موزعين على ستة محاور رئيسية، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.25).

تم التوصل الى النتيجة التالية: يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي بكافة أبعاده في أداء العاملين.

وخلصت الدراسة أيضاً إلى العديد من التوصيات أهمها: استخدام التقنيات الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي، الحد من المركزية ومشاركة العاملين لأرائهم، وأخيراً ضرورة القيام بعملية تقييم الأداء بشكل مستمر للتأكد من الوصول للأهداف المنشودة.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، أداء العاملين، شركة الشارقة للاستشارات الهندسية.

## Abstract:

**Student: Molham Abo Hasan**

**Title: the impact of strategic planning on the performance of employees in the Sharjah Engineering Consulting Company.**

|                           |      |           |
|---------------------------|------|-----------|
| Syrian virtual university | year | 2024-2023 |
|---------------------------|------|-----------|

**Supervised by: Dr. Ratib Al-Balkhi**

**This study aimed to find out the impact of strategic planning on the performance of employees in the Sharjah Engineering Consulting Company.**

**In order to answer the study's main question, "What is the impact of strategic planning on the performance of employees?"**

The descriptive analytical approach have been used, as the study population consisted of all employees of the Sharjah Engineering Studies Company. In order to achieve the set goals, a questionnaire consisting of 20 questions was designed, distributed on six main axes, and the results were analyzed using the statistical analysis program (SPSS V.25).

**The following result was reached: There is an effect of strategic planning in all its dimensions on the performance of employees.**

**The study also concluded with many recommendations, the most important of which are: the use of modern technologies in the field of strategic planning, limiting centralization and the participation of employees in their opinions, and finally, the need to carry out the performance evaluation process on an ongoing basis to ensure that the desired goals are reached.**

**Keywords:** strategic planning, employee performance, Sharjah Engineering Consulting Company.



## الفصل الأول

### الإطار المنهجي للبحث

## 1-1 المقدمة:

أداء العاملين يشير إلى كفاءة وفاعلية الأفراد في أداء واجباتهم ومسؤولياتهم في سياق العمل. يعتبر أداء العاملين عاملاً حاسماً لنجاح أي منظمة أو مؤسسة، حيث يؤثر مباشرة على إنتاجية العمل وجودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم العوامل لنجاح أي شركة واستمراريتها إذ يمكن الشركة من تحديد قدراتها وامكانياتها الحالية والمستقبلية وتوفير متطلبات نموها واستقرارها في ظل التغيرات السريعة. تواجه الإدارة الحديثة تحديات متزايدة في ظل التغيرات والتطورات التي شهدتها القرن الحادي والعشرين والمتمثلة بالعولمة التي تتسم بسرعة التغير والانفجار المعرفي وشدة حدة المنافسة بين الشركات , وهنا يبرز دور التخطيط الاستراتيجي على المدى الطويل وذلك لان التخطيط هو دليل ومرشد للأنشطة المتعلقة بإدارة اعمالها, ونقصد هنا التخطيط السليم. يعتبر التحكم بالوظائف المهمة والاساسية للشركة والمتمثلة بالتخطيط والتنظيم والإدارة والرقابة مؤشراً مهماً لزيادة فعالية الشركة وتمكين مديرها من مواجهة المستقبل وتحدياته ومساعدته على التقليل من مخاطر الشك واللايقين التي غالباً ما تمس نوعية وكمية المعلومات والبيانات التي يحتاج إليها لمتابعة وتنفيذ القرارات المختلفة.

## 1-2 الدراسات السابقة:

### 1-2-1 الدراسات العربية.

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

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المنظمات الأهلية العاملة في غزة ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أسلوب العينة العشوائية على المنظمات الاجتماعية العاملة في قطاع غزة مقدارها (250) مفردة، تم استرداد (227) استبانة بمعدل استجابة بلغت (90.8%) واستهدفت الدراسة كل من رئيس مجلس الإدارة ونائب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي ونائب المدير التنفيذي.

واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع لبيانات، وتوصلت إلى أن التخطيط الإستراتيجي الذي تتبناه المنظمات الأهلية في غزة يتمتع بالشمولية والقابلية للتطبيق كان سبباً رئيسياً لتحسين أدائها وتوفير الجانب الريادي والإداري فيها وهذا يؤكد أنه كلما زاد اهتمام المنظمات بالتخطيط الإستراتيجي زاد أداء المنظمات حيث أن التخطيط الإستراتيجي يستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها لإظهار نقاط القوة وإخفاء نقاط الضعف لحين معالجتها وتحويلها لنقاط قوة ، وفهم بيئة المنظمات الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر وذلك لاقتناص الفرص والتحايل وتجنب المخاطر قدر الامكان.

دراسة ديجي وهيبه (2013)، بعنوان: دور استراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.  
دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة.

هدفت الدراسة الى:

- ابراز مدى اهمية استراتيجية التميز في المؤسسة الاقتصادية في ظل المنافسة ومحاولة اظهارها بطريقة يمكننا التنبؤ بمستقبل ومصير محكمة وفعالة.

- عن طريق الاستراتيجيات يمكننا التنبؤ بمستقبل ومصير المؤسسة.

- التعمق في دراسة كيفية تحسين الاداء للمؤسسات الذي كثر عنه الحديث منذ انفتاح السوق الجزائرية على المنتجات الأجنبية وحتى المنتجات المحلية:

وخلصت الدراسة الى عدة نتائج اهمها:

- ان استراتيجية التميز توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسة ان تنافس في السوق

- تؤثر استراتيجية التميز على اداء المؤسسة من خلال مساهمتها في رفع الارباح, زيادة الانتاج, ورفع الحصة السوقية.

- يعد تقييم الاداء عنصراً أساسياً للعملية الادارية حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق اهداف المؤسسة.

دراسة (جراد ودويكات، 2013): "قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية:

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتميز بالأداء بشقيه النوعي والكمي في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني، وللوصول إلى هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، اشتمل مجتمع البحث على المدراء في الصف الأول والثاني كونهم الفئة الأكثر علاقة بالتخطيط الإستراتيجي وهم (رؤساء مجلس الإدارة، المدراء العاملون، المدراء المتخصصون) في الشركات الدوائية الخمسة في الضفة الغربية، تم عمل مسح شامل للمدراء كافة حيث بلغ عددهم (78) وزعت عليهم الاستبانة واسترد منها (56) استبانة بنسبة استرداد (72%). وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: هنا أثر إيجابي لمقومات التخطيط الإستراتيجي على عناصر التميز بالأداء النوعي من حيث رضا العاملين ورضا المجتمع.

دراسة العتيبي عامر ذيب. (2012) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت".

هدفت هذه الدراسة الى: التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على فعالية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، وكذلك التعرف على تأثير التحسين المستمر على فعالية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت.

تم اعتماد المنهج الاستطلاعي الوصفي للوصول إلى نتائج الدراسة بعد جمع المعلومات من خلال توزيع الاستبانة على 315 عينة من الدراسة وتم استرجاع 302 منهم خلال فترة أسبوعين، حيث تبين لاحقاً أن 294 صالحة منها للتحليل أي ما يقارب (93.3%).

وقد خلصت هذه الدراسة الى: ان المؤسسات الكويتية المستقلة تعمل على مناقشة، خطة التحسين والجودة باستمرار ضمن المراجعة الاستراتيجية للمؤسسة، وتعطي اولوية لمشاريع التحسين، وتعمل على اعادة تصميم انشطتها بشكل مستمر، تدرك ادارة المؤسسة لأهمية دور الجودة في دعم استراتيجية المؤسسة وانسجام خطة التحسين مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، حيث ان المؤسسات الكويتية المستقلة حققت التعادل لتحقيق الاهداف.

### دراسة (صيام، 2010): "تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"

كان الهدف من الدراسة التعرف على تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بلغ عدد المؤسسات النسوية (70) مؤسسة، استخدم الباحث طريقة المسح الشامل لهذه المؤسسات وقام بتصميم استبانة لهذا الغرض وزعت الاستبانة على (69) مؤسسة وتم استبعاد مؤسسة لتوقفها عن العمل واسترد منها (67) استبانة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين كلا من (دعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي ، والتحليل الإستراتيجي البيئي ، ووجود توجهات استراتيجية ، ورؤيا ورسالة وأهداف المنظمة ، ووجود خطة استراتيجية ، تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومتابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية وبين أداء تلك المؤسسات.

### 2-2-1 الدراسات الأجنبية:

#### "The impact of strategic planning on organizational performance through strategy implementation." (Khoshtaria 2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء التنظيمي من خلال استراتيجيات التنفيذ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستهدف البحث عينة عشوائية من منظمات التصنيع التي تم اختيارها لهذه الدراسة وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها الشركات التي تركز على التخطيط الإستراتيجي العقلاني والشامل لديها مؤشرات أداء أفضل من تلك الأولى تركيزاً على العملية المذكورة وفقاً لذلك، ينبغي أن يشارك المديرون التنفيذيون في عملية التخطيط الإستراتيجي.

**(Clay, Neubaum ,2016): "Linking the formal strategic planning process, planning flexibility and innovativeness to firm performance**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الصلة بين عملية التخطيط الإستراتيجي الرسمية ومرونة التخطيط والقدرة على الابتكار. قام الباحث بتصميم استبانة وزعت على (448) شركة من الشركات متعددة الصناعات وبلغت نسبة الاسترداد 011 %، وتم تحليل النتائج باتباع المنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.25) وخلصت الدراسة إلى العديد من

النتائج كان أهمها: أن عمليات التخطيط الإستراتيجي الرسمية ومرونة التخطيط الإستراتيجي ترتبط بشكل ايجابي مع أداء الشركات ولكل منهما علاقة إيجابية مع الابتكار والميزة التنافسية وبالإضافة إلى ذلك فإن الابتكار يتوسط تماما العلاقة بين أداء الشركات وعملية التخطيط الإستراتيجي ومرونة التخطيط.

**(Maldi kohzadi ,2015) The effect of strategic planning on organizational performance in industrial " " estate companies of Gachsaran.**

في هذه الدراسة تم تطوير نموذج مفاهيمي ذو صلة بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات الصناعية الصغيرة بواسطة مسح (102) مدير. أجريت هذه الدراسة بين الشركات الصناعية الصغيرة الموجودة في المنطقة الصناعية من جانشاران.

شارك كبار مديري الشركات بنشاط في صناعة التخطيط الاستراتيجي للمنظمة المكونة لمجتمع الدراسة تسعى الدراسة لقياس تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة، وكذلك لتقييم وضع المفهوم، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل تحليل نموذج المعادلة الهيكلية للبيانات تم استخدام برنامج (SPSS V.25).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة واحدة من أكثر النتائج المثيرة للاهتمام من الدراسة أنه على عكس الدراسات السابقة، تم العثور على ارتباط لا خطي كبير بين شدة التغيرات البيئية التخطيط الاستراتيجي.

وأظهرت النتائج أن (70%) من المنظمات التي شملتها الدراسة لديها خطط ملموسة، ولم يتم العثور على علاقة بين كافة التخطيط الاستراتيجي وعدد الموظفين.

أما أهم المقترحات فهي زيادة عدد العاملين وزيادة حجم الأنشطة والتوسع في المنظمة وزيادة أمن التخطيط.

### 3-2-1 خلاصة عن الدراسات السابقة:

ركزت الدراسات السابقة على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركة ككل، حيث أن غالبية النتائج دلت على وجود علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات، بينما ركزت الدراسة الحالية على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين تحديداً.

### 3-1 مشكلة البحث:

تسعى شركة الشارقة كغيرها من الشركات التي تعمل في بيئة تتسم بالتغير السريع نظراً لما تفرضه العديد من العوامل الخارجية والبيئة التنافسية الي التحسين المستمر في أداء العاملين وهذا يعود من وجهة نظر الباحث الى عوامل عديدة من أهمها استخدام التخطيط الإستراتيجي والذي أثبتت الدراسات بأنه هو أحد أساليب الإدارة الحديثة التي تسهم في رفع كفاءة الأداء.

وانطلاقاً من ذلك نشأت مشكلة البحث التي يمكن تلخيصها بالإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

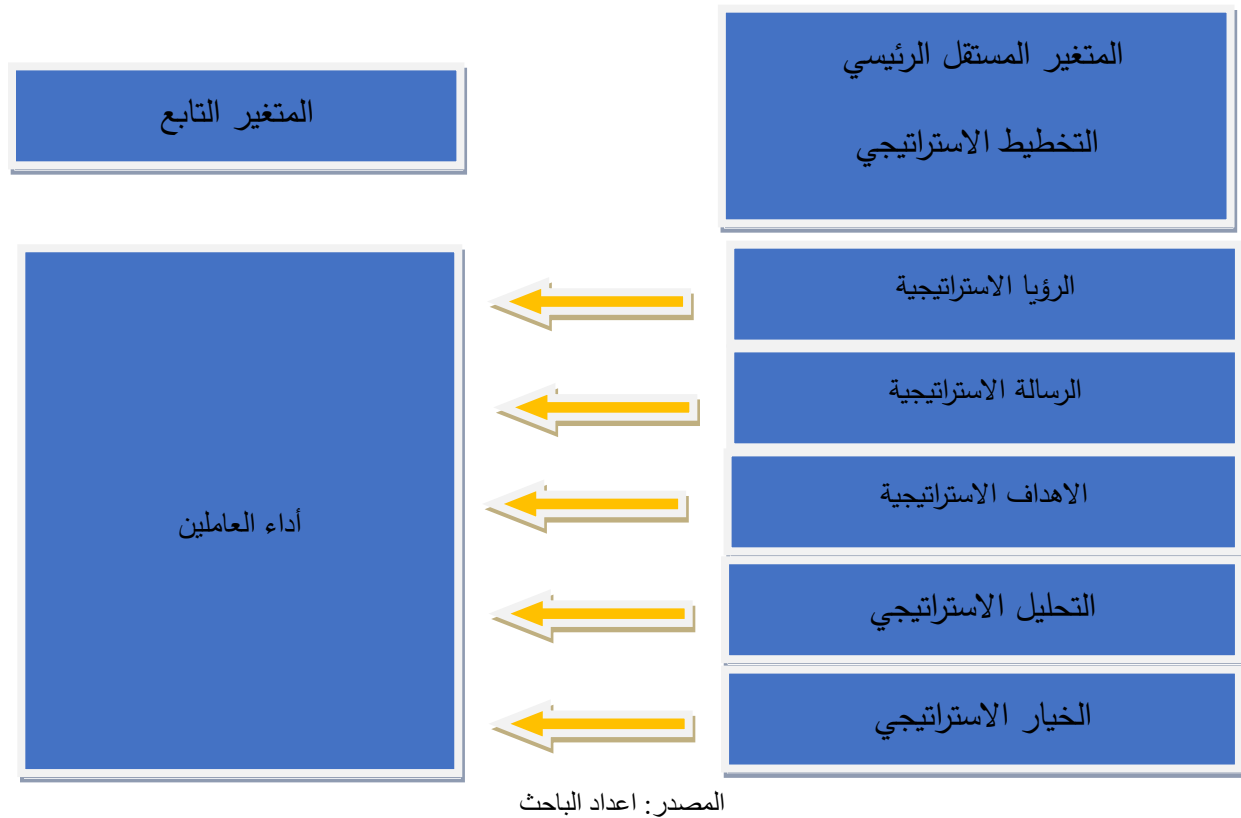
**هل يؤثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين في شركة الشارقة للاستشارات الهندسية؟**

**وينفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:**

- 1- هل يؤثر بعد الرؤيا الاستراتيجية في مستوى أداء العاملين في شركة الشارقة للاستشارات الهندسية.
- 2- هل يؤثر بعد الرسالة الاستراتيجية في مستوى أداء العاملين في شركة الشارقة للاستشارات الهندسية.
- 3- هل يؤثر بعد الأهداف الاستراتيجية في مستوى أداء العاملين في شركة الشارقة للاستشارات الهندسية.
- 4- هل يؤثر بعد التحليل الاستراتيجي على مستوى أداء العاملين في شركة الشارقة للاستشارات الهندسية.
- 5- هل يؤثر بعد الخيار الاستراتيجي على مستوى أداء العاملين في شركة الشارقة للاستشارات الهندسية.

#### 1-4 أنموذج البحث (متغيرات البحث):

الشكل (1/1): مخطط دراسة العلاقة بين متغيرات البحث



تم تحديد التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل رئيسي (x)، أما المتغيرات المستقلة الفرعية فهي أبعاد وعناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤيا والرسالة والاهداف والتحليل والخيار الاستراتيجي) أما المتغير التابع فهو أداء العاملين في شركة الشارقة للاستشارات الهندسية.

## 1-5 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين في شركة الشارقة للاستشارات الهندسية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- الفرضية الفرعية 1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤيا الاستراتيجية في مستوى أداء العاملين في شركة الشارقة للاستشارات الهندسية.
- الفرضية الفرعية 2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية في مستوى أداء العاملين في شركة الشارقة للاستشارات الهندسية.
- الفرضية الفرعية 3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في مستوى أداء العاملين في شركة الشارقة للاستشارات الهندسية.
- الفرضية الفرعية 4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في مستوى أداء العاملين في شركة الشارقة للاستشارات الهندسية.
- الفرضية الفرعية 5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي في مستوى أداء العاملين في شركة الشارقة للاستشارات الهندسية.

## 1-6 أهداف البحث:

يهدف البحث الى ما يلي:

- 1- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة الشارقة للاستشارات الهندسية.
- 2- دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين في شركة الشارقة للاستشارات الهندسية.



## 7-1 حدود البحث ومحدداته:

الحدود المكانية: تم تطبيق البحث على العاملين شركة الشارقة للاستشارات الهندسية في الامارات.

الحدود الزمانية: تم تنفيذ البحث خلال الفترة الممتدة من شهر 3 إلى شهر 6.

### محددات البحث:

اقتصرت البحث على التطبيق على العاملين في شركة الشارقة للاستشارات الهندسية في الامارات نظرا لعدم القدرة على التطبيق على الشركات الأخرى.

## 8-1 منهج البحث:

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (دراسة حالة) المتضمن جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات البحث وتحليلها وتفسير النتائج، بالإضافة إلى البحث في الدراسات السابقة المتعلقة في المتغيرات وأبعاد واستخدام الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة وتحليلها عن طريق برنامج (SPSS V.25) من اجل الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياتها.

**الفصل الثاني**  
**الإطار النظري للبحث**  
**(التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين)**

## 1-2 تمهيد:

قام الباحث في هذا الفصل بتوضيح وتبسيط وتطوير المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي والأداء).

## 2-2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يمثل التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الأعمال أهمية بالغة وخصوصا في ظل بيئة سريعة متغيرة فالتخطيط الاستراتيجي وسيلة علمية منظمة ومستمرة يتم بموجبها حصر الموارد المتاحة المادية والبشرية وتحديد طرق استخدامها بما يحقق الغايات الموجودة في أقصى الوقت وبأقل تكلفة وأدنى جهد وذلك من خلال قدرتها على فهم وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية بشكل دقيق وكذلك توضيح مختلف العمليات التي يمكن أن تساهم في نجاح عملية صياغتها لاستراتيجيات فعالة تبني التغيير الحاصل في البيئة بحيث يكون هناك توافق بين موارد المنظمة والاستراتيجيات المصاغة من كل ذلك فيما يساهم في تحقيق أهدافها وبناء ميزتها التنافسية، لاسيما في ظل ثورة المعلومات وبروز العولمة والتطور التكنولوجي ..... والتعقيد.

لقد تم تناول العديد من التعاريف للتخطيط الاستراتيجي نذكر منها م يلي:

- التخطيط الاستراتيجي: هو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل والخطة الاستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة الأجل تهدف من خلالها الى تحقيق الأهداف الموضوعية. (السكرانة، 2010، ص 32)

- التخطيط الاستراتيجي: هو العملية التي تحدد من خلالها الغايات المنظمة بعيدة المدى وانتقاء الوسائل الإستراتيجية والسياسات وتخصيص الموارد وتطوير الخطط بعيدة الامد لبلوغ الغايات.

- هو عبارة عن تحديد الاهداف الاساسية طويلة الاجل للمؤسسة ورسم الخطط المختلفة وتخصيص الموارد المتاحة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتوفرة والقيود المختلفة والتي تفرضها بيئة المؤسسة. (عباس، 2010، ص 32).

من خلال التعاريف السابقة **يمكن القول** إن الباحث يتفق مع تعريف السكرانة للتخطيط الاستراتيجي بأنها خطة عمل شاملة طويلة الأجل تهدف من خلالها الى تحقيق الأهداف الموضوعية.

## 3-2 مكونات التخطيط الاستراتيجي:

تمثل المكونات الاساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد رؤيا ورسالة المؤسسة وقيمها واهدافها الإستراتيجية ثم دراسة البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة ثم القيام بتقييم بيئة المؤسسة الداخلية، ثم قيام

الإدارة العليا بتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة ودراستها واختيار إحداها أو أفضلهما وتعتمد في ذلك على تهيئة الظروف أو المناخ لوضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي ثم تنتهي بعملية الرقابة والمتابعة.

والتخطيط يأخذ الشكل الهرمي حيث تأتي الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة في قمة الهرم وهي تمثل أقصى أمانى المؤسسة على المدى الطويل ويليها التدرج الى الرسالة وهي وثيقة مكتوبة تمثل المرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتعطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً ويمكن تحقيقها بالإمكانات المتاحة حالياً ثم تأتي الأهداف العامة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، في المستويات الثلاثة الاستراتيجية سواء على مستوى المؤسسة أو النشاط أو الوظيفة.

## 4-2 أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق قاعدة التنمية، وبناء هيكل إنتاجي شامل ومتطور، ونستطيع أن نجعل الأهداف الأساسية للتخطيط الاستراتيجي بما يلي:

- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة، ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
- أن تتجنب الاستراتيجية التركيز على تحقيق الربح السريع كحافز للعمل، وإنما ينبغي مراعاة تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد. (السكرانة، 2010، ص 95)
- كما وضحها أبو بكر (2000، ص 42) كالتالي:
- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة
- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة، وقرارات الاستثمار في المنظمة.
- تطوير وتحسين أداء المنظمة، وتطوير التنظيم الإداري للمنظمة.
- تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة.

## 5-2 خصائص ومزايا التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

- أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي الى اكتساب أو خلق الميزة التنافسية.

- ينطلق التخطيط الإستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة والغرض من التهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الاعمال وعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة داخل المؤسسة من جهة أخرى.

- التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الواجه متنوعة الاشكال تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى، والتخطيط الإستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي ديناميكي متخصص وانما هو اوسع شمولاً وعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة متغيرات البيئة (الداخلية والخارجية).

- يسعى التخطيط الإستراتيجي للحفاظ البناء بين المستويات الادارية الثلاثة في التخطيط العليا والوسطى والدنيا عن مستقبل المؤسسة وسبل نجاحها وتطورها. (الكرخي، 2009، ص46)

## 6-2 معوقات التخطيط الإستراتيجي:

رغم تعدد الإيجابيات للتخطيط الإستراتيجي الا أنه هناك من المعوقات التي تحول دون استخدامه على مستوى جميع المؤسسات وذلك يرجع الى:

- عدم رغبة المديرين وترددهم في استخدام هذا الاسلوب المعتاد منهم بعد توفر الوقت الكافي للتخطيط الإستراتيجي وكذلك الاعتقاد الخاطئ بأنه ليست مسئوليتهم.

- ضعف الموارد المتاحة للمؤسسة وقد يكون سبباً امام استعمال مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

- الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية ادارة متخصصة في التخطيط وليس الإدارة على كافة المستويات.

- توفر نظام للحوافز يركز على النتائج قصيرة الاجل دون الارتباط بالأهداف الاستراتيجية المحددة في الاجل الطويل.

- النشر الضعيف للخطة وعدم ايصالها الي جميع مفاصل عمل المنظمة.

- عدم تقدير دقيق وصحيح للمنافسة.

- الافتقار للنظم الداعمة للتخطيط والمنفذ لها والتماشي مع طبيعة الخيارات الوارد فيها.

- وضع نظم جديدة دون مشاركة الافراد فيها وأثرها على دوافع وسلوك الافراد والبيئة الثقافية للمؤسسة بصفة عامة اي دون تهيئة ما يسمى بالثقافة التنظيمية.

- أخطاء في اساليب التفويض المعطاة للمخطط.

- مقاومة جماعات الموظفين (جماعات الضغط) لبعض الخطط الإستراتيجية. (عباس، 2007، ص23)

## 7-2 أساليب التخطيط الاستراتيجي:

تعمل المؤسسة على بناء استراتيجي بما يتلاءم مع رسالتها وأهدافها وأغراضها بالإضافة الي ما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الخارجية والداخلية ومن هذا فإن وجود استراتيجية تصلح لجميع المؤسسات أمر غير وارد في الوضع العملي وان ما يوجد هو (استراتيجيات مثالية) لمؤسسة ما في ظروف معينة وفي وقت محدد ومع تغير الظروف فإن الاستراتيجيات قد تكون غير مثالية

كما كانت في ظروف اخري وتتم عملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات من خلال عدة اساليب ومن أبرز هذه الأساليب (الحملوي، 1993، ص 66):

### - الأسلوب الاول البدء من أعلى الى أسفل:

يطبق في المؤسسات التي تتبع المركزية حيث يتم التخطيط في قمة المؤسسة وقد تقوم الإدارات المختلفة بوضع الخطط الخاصة بها في إطار المحددات المفروضة وفي المؤسسات التي تتبع اللامركزية، يعطي المدير العام الخطوط العريضة للإدارات ويطلب منهم وضع الخطط، وتتم مراجعة الخطط في المركز الرئيسي ومن مميزات هذا الاسلوب أن الإدارة العليا تحدد الي أين تذهب المؤسسة، وتعطي الإدارة توجيهات محددة للوصول إلى الهدف.

### - الأسلوب الثاني البدء من الأسفل الى الأعلى:

لا تقوم الادارة العليا بإعطاء الادارات اي توجيهات وانما تطلب منهم تقديم الخطط وتراجع البيانات على مستوى الإدارة العليا، ومن مميزات هذا الاسلوب أن الإدارة العليا قد لا تكون مستعدة لإعطاء توجيهات محددة للإدارات، وقد ترغب في إعطاء حرية الحركة للإدارات دون اي محددات تفرضها.

### الاسلوب الثالث الجمع بين أسلوبين:

هذا الاسلوب غالبا ما يتبع في المؤسسات الكبرى ووفقاً لهذا الاسلوب يتم المزج بين اسلوبين سابقين الذكر وذلك من خلال التنسيق بين الإدارات العليا والإدارة التنفيذية الوسطى.

### الأسلوب الرابع أسلوب فريق العمل:

تعتمد المؤسسة فريقاً من المخططين الإستراتيجيين الذين يقومون بوضع خطط مكتوبة تتضمن تحليل الوضع القائم للمؤسسة وما يجب أن تكون عليه وهذا يتم في المؤسسات الكبرى وهكذا يتضح لنا ان الأسلوب الذي تتبعه المؤسسات في عملية التخطيط الإستراتيجي يعكس لنا المسئول في عملية التخطيط الاستراتيجي.

## 2-8 أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

### 2-8-1 تحديد رؤيا المؤسسة:

#### 2-8-1-1 تعريف الرؤيا:

هي تصور للتوجه المستقبلي لنشاط الأعمال وما ينبغي أن يكون عليه، كما ينظر إليها باعتبارها مفهوم إرشادي لما يحاول أن يقدمه التنظيم أو يؤول إليه مستقبلاً، وتعرف الرؤيا الاستراتيجية بأنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها. (Thompson & Strickland, 1998)

#### 2-8-1-2 أهمية وجود الرؤيا:

ان اهتمام المؤسسة بوضع الرؤيا لنفسها (بشكل إيجابي) تحقق الكثير من المزايا والتي تبرر أهمية هذه الرؤيا ومن أهم المزايا والأسباب لتكوين الرؤيا ما يلي:

- الرؤيا تحدد مسار المؤسسة

- تؤدي جهود وضع وتشكيل الرؤيا التي تعهد المديرين بتنفيذ ما تمنوه في الرؤيا، كما أنها تقلل من امكانية الفشل في تحقيق الرؤيا.

- الرؤيا تدفع وتحفز: أن قراءة الرؤيا بواسطة المديرين والعاملين يمكنهم من لعب دور حاسم ويحفزهم على الاداء السليم المؤدي الي تحقيق الرؤيا كما انها تلعب دورا هاماً في اثارة خيال الهاملين في انهم يملكون مؤسستهم ويملكون مصيرهم مما يساعد علي التزامهم بأداء أفضل:

- الرؤيا تشجع على المبادرة: أن وجود رؤيا ماثلة امام العاملين يمكن أن يشجعهم على المبادرة بتصرفات رائدة وتقديم أفكار جديدة ونافعة يمكنها ان تساعد على تحقيق الرؤيا بل يتعدى ذلك الي تشجيع الاطراف الأخرى ذات العلاقة مثل المستهلكين والموردين في تقديم افكار جديدة للمؤسسة.

الرؤيا تربط المؤسسة بالمستقبل: أصبح من سمات العصر وجود تغيرات مستمرة في عناصر البيئة متضمنة في ذلك المستهلكين والنافسين والموردين، ويجب أن تتحلى المؤسسة بقدرة السيطرة على مستقبلها ووضعها الإستراتيجي في البيئة والسبيل الي ذلك هو النظر الي المستقبل وبناء رؤيا تناسب المؤسسة في ذلك المستقبل. (مصطفى محمد فهد بن الله النعيم ، 2000، ص65)

### 3-1-8-2 أبعاد ومكونات الرؤية:

هناك أبعاد ومكونات الرؤية الاستراتيجية وهي:

مجال الأعمال: وبين مزيج الاعمال الذي اختارته المؤسسة ومتابعة التقدم فيه.

حجم الأعمال: وبين باقي مكونات الرؤية واختبار حقيقة الاعمال ونوع التنظيم وأساليب الادارة وغيرها.  
التركيز على اسواق المنتجات: والتي توضح خطوط الانتاج والاسواق في ضوء اعتبارات عناصر مؤسسات أخرى.

التركيز على المنافسة: وهذا يجيب على سؤال كيف تتنافس المؤسسة في الوقت الحالي ومستقبلاً  
السمعة والعلاقات: وهذا يرتبط بفلسفة المؤسسة التي تعطي ديناميكية ضرورية واساسية لنقل الرؤية الي واقع ملموس.

التنظيم والثقافة التنظيمية: والتي تبين أن التنظيم لا يمثل الهيكل فقط بل يشمل انظمة الادارة أيضاً، وثقافة المؤسسة التي تعتبر جميعها مفاتيح اساسية للنجاح في نقل الرؤية الي واقع. (Thompson, 1998)

### 2-8-2 تحديد رسالة المؤسسة:

#### 1-2-8-2 تعريف رسالة المؤسسة:

إن رسالة المنظمة تعبر عن سبب أو أسباب وجودها، كما أنها تحدد الغرض الأساسي للمنظمة، وتشمل رسالة المنظمة، وتشمل رسالة المنظمة وصفاً للمنتجات أو الخدمات الرئيسية لها، وتعريفاً لأسواقها ومصادر دخلها. (Schmermerhorn, 1996, P.161)

الرسالة هي صياغة لفظية تعكس التوجه أو التوجهات الأساسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أم ضمنية. (الحسيني، 2000)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن الباحث يتفق مع تعريف الحسيني بأنها صياغة لفظية تعكس التوجه أو التوجهات الأساسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية.

### 3-2-8-2 المجالات التي تركز عليها رسالة المؤسسة:

بطبيعة الحال سوف تختلف المجالات التي تركز عليها الرسالة من مؤسسة لأخرى ولكن بصفة عامة قدم بيتر داركر بعض مجالات الاداء الرئيسية التي يمكن ان تدور حولها رسالة المؤسسة ومنها:

- موقف المؤسسة من السوق: تحديد القطاعات السوقية المستهدفة والحصة المطلوب تحقيقها.

- الابتكار: اي درجة اهتمام المؤسسة بتقديم منتجات او خدمة جديدة.



- إنتاجية: اي الطريقة التي سوف يتم من خلالها تقييم كفاءة الحصول على المواد واستخدامها والمدخلات اللازمة.

- الربحية: اي تحديد مستوى الربحية سواء في صورة معدل العائد على ارس المال وفي صورة هامش محدد للربح.

- مستوى اداء العاملين واتجاهاتهم: اي تحديد المعايير والمجهودات التي يمكن استخدامها في تقييم العاملين بالمؤسسة والمجهودات التي تأخذ بها المؤسسة التي تحافظ على الالتزام الإيجابي لأداء العاملين.

- المسؤولية الاجتماعية اي دور المؤسسة في اشباع حاجات المجتمع. (غسان عيسي 2018 – ص46)

#### 4-2-8-2 تحديد قيمة الرسالة :

تمثل قيمة المؤسسة حقيقة جوهرية في حياة المؤسسة وتشكل جزءاً أساسية من الثقافة التي تعبر عن المكونات الأساسية لبيئة عمل المؤسسة وموردا يبني خلال فترة زمنية طويلة ويحتاج الي جهود عظيمة، لذلك فإن قيمة المؤسسة تعد من المفاهيم الأساسية والمهمة ضمن التوجه الاستراتيجي لها أن القيم تعطي المؤسسة هويتها وشخصيتها وتبع سلوكها إزاء تفاعلها مع مختلف الأطراف.

#### 3-2-8-2 تحديد الاهداف والغايات :

##### 1-2-8-3 تعريف الأهداف :

أي مؤسسة في حاجة إلى تحديد أهداف تسعى إلى تحقيقها بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه، ومهما كان حجمها أو مستوياتها الإدارية. وتعتبر عملية تحديد الأهداف في المؤسسة أمراً مهماً ومصيري باعتبارها هي الموجه والمقيم لسلوك ونتائج المؤسسة، من خلال مقارنة الأهداف المحددة بالنتائج المحصلة. وتعرف الأهداف بأنها: " نتائج محددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في سبيل تحقيق رسالتها الأساسية. (العارف، 2003)

كما تعرف الأهداف بأنها " عبارة عن مزيج الآمال والغايات التي تسعى المؤسسة لبلوغها أو هي أي شيء تريد المؤسسة أن تفعله أو تحققه على مستواها الكلي أو الفرعي. (أبو قحف، 2002)

من خلال التعاريف السابقة **يمكن القول** إن الباحث يتفق مع تعريف العارف بأنها نتائج محددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في سبيل تحقيق رسالتها الأساسية.

##### 2-2-8-3 أهمية تحديد الأهداف:

تتميز أهمية الأهداف بالتالي:(الحاكم، 2003، ص،92)

أ- ان الأهداف تساعد في تعريف المنظمة او ربطها ببيئتها. فمعظم المنظمات تحتاج لتبرير أسباب وجودها او لكسب شرعيتها او لقبولها من قبل الحكومة، والعملاء والمجتمع بصفة عامة. ومن خلال اعلانها لأهدافها فأنها تتمكن ايضا من اغراء وجذب الراغبين للعمل معها. وهكذا فان الأهداف هي التي تعرف الغير بالمنظمة.

ب- تساعد الأهداف في تنسيق القرارات والتنسيق بين متخذي القرارات. ان الأهداف المعلنة ترشد العاملين وتوجه انتباههم نحو المعايير المرغوبة من السلوك أو الأداء، كما ان وضوح الأهداف يقلل من التضارب في اتخاذ القرارات إذا ما تعرف جميع العاملين بالأهداف. ومن ناحية أخرى فان الأهداف تشكل قيودا على القرارات .

ج- الأهداف توفر المعايير اللازمة لتقييم الأداء التنظيمي بل انه بدون الأهداف فان المنظمة سوف لا يكون لديها قاعدة واضحة لتقدير مدى نجاحها.

د- ان الأهداف عادة ما تكون ملموسة بمستوى أكبر من الرسالة فمنتجات المنظمة او الخدمات التي تؤديها تعتبر من العناصر المألوفة الأكثر ارتباطا بالأهداف بل ان مستواها او كمياتها عادة ما تعبر عن الإنتاج المراد تحقيقها.

### 3-8-2-3 انواع الأهداف والغايات الإستراتيجية للمؤسسة:

تعد الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، واختلفت الأهمية النسبية من مؤسسة لأخرى الا ان هذا الترتيب يقع على مستوى المؤسسة بصفة عامة وهي: (مصطفى محمود مرجع سابق، ص 530-533)

#### - أهداف الربحية:

تمثل الربحية الاختبار النهائي لنشاط الاعمال والذي يعكس مدى حيوية خط المنتجات والقدرة على تحقيق مستويات عالية من الأداء التنافسي في الإنتاج والمبيعات وتعتبر الأرباح الأساس في الحصول على المصادر الداخلية والخارجية لرأس المال المطلوب علاوة ذلك فان هدف الربحية يبدو على الاقل محدد وسهل القياس لذا يتم الاستخدام لهذه المعايير كأدوات فاعلية في تقييم الأداء وبناء الإستراتيجيات من قبل جميع المؤسسات.

#### - أهداف المرونة:

من المفاهيم المصاحبة لإدارة المخاطر التي تعترض سبيل تحقيق أهداف المؤسسة مفهوم المرونة ويمكن تحقيق المرونة من خلال ثلاثة وسائل وهي التوزيع، والاستثمار في الموارد الغير مستقلة، وتحليل درجة الالتزام بالنسبة للموارد الموجه للاستخدامات الخاصة.

#### - أهداف النمو:

تعتبر أهداف النمو، والتي يعبر عنها برقم المبيعات والحصة السوقية، ومن المقاييس المتعددة مثل مقاييس الربحية، ويعتبر النمو سواء كان إيجابياً أو سلبياً، مؤشراً لمدى قوة نشاط المؤسسة في الوقت الحالي والمستقبلي ويساعد النمو في تحقيق اقتصاديات الحجم ومنحني الخبرة.

#### - الأهداف المالية والاستراتيجية:

قد يتم تصنيف الغايات والأهداف من جهة أخرى وفق مجالات النتائج التي نوعين أساسيين من الغايات والأهداف هما:

أهداف تتعلق بالأداء المالي وأهداف تتعلق بالأداء الاستراتيجي.

أن تحقيق الغايات والأهداف المالية يعتبر أمراً حتمياً لتحقيق الرضا للمستثمرين والموظفين وتنمية الأعمال وربما لمواجهة تهديدات البقاء أو الاستمرار في السوق.

#### 2-8-4 التحليل والتشخيص الاستراتيجي لبيئة المؤسسة:

حال انتهاء المؤسسة من وضع رؤيتها ورسالتها وأهدافها تكون صورة المستقبل قد اكتملت لديها وما عليها سوى معرفة وفهم ماهي عليا الآن وذلك دراسة بيئتها الداخلية والخارجية ، اي دراسة جميع العوامل المؤثرة عليها حيث يعتبر تحليل البيئة التي تعيش فيها المؤسسة في الماضي والوقت الحاضر بتفاصيلها المختلفة من اهم المراحل في بناء خطتها الاستراتيجية ، لان هذا التحليل ما هو إلا إدارة لإجراء مراجعة شاملة لأحوال المؤسسة والظروف التي تعمل فيها وكشف القضايا الرئيسية لنشاطها والتي لها صلة وثيقة في تحديد نجاح المؤسسة أو فشلها.

ويرى (Thompson, 1998) بأن التحليل الاستراتيجي يعني فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء.

وينقسم التحليل الاستراتيجي الي قسمين:

#### 2-8-4-1 تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة :

يقصد بتحليل البيئة الداخلية ، إلقاء نظرة تفصيلية داخل التنظيم المؤسسي لتحديد مستويات الأداء (مجالات القوة ، مجالات الضعف) أن الهدف من التحليل الإستراتيجي الداخلي للمؤسسة هو تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة الامر الذي يسهل عليها عملية اختبار الإستراتيجيات التي تلائم مواردها ، ثم مقارنتها بنقاط القوة وضعف المنافسين من جهة والظروف المحيطة من جهة أخرى ، ويقصد بنقاط القوة مورد او مهارة او ميزة قد تمكنها المؤسسة لمواجهة المنافسين أو إشباع لاحتياجات الأسواق التي تقوم بخدمتها أما نقاط الضعف فهي قيد أو قصور في الموارد أو المهارة التي قد تحد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل مؤثر. (خولة، 2020)

- إن عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة تتكون من عوامل القوة والضعف في ثلاث محاور هي:
- الهيكل التنظيمي: يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي تقوم المؤسسة من خلالها بتوزيع الافراد على المهام الوظيفية وتوزيع سلطة اتخاذ القرار في المؤسسة وتنسيق جهود الافراد والاقسام من أجل انجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمؤسسة.
  - الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والاعتراف التي تطبقها الافراد والجماعات في المؤسسة وهذه الثقافة توجه قرارات وسلوك اعضاء المؤسسة
  - وتمثل ثقافة المؤسسة عنصراً أساسياً في تحديد كفاءة الاداء فقد تكون عاملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً لإنجاز التحسين في الأداء، وقد تكون عاملاً سلبياً معوقاً في الاداء ومانعاً من التطوير.
  - الموارد المتاحة: تمثل الموارد المتاحة في المؤسسة ذلك المزيج من الموارد المالية البشرية والتكنولوجية الانظمة الادارية المختلفة .....الخ.
- اما بالنسبة للخطوات العملية لتحديد جوانب القوة والضعف فيمكن اختصاره في الآتي:
- جمع المعلومات الخاصة بأداء المؤسسة وإمكاناتها الحالية.
  - اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، وهنا يقوم عدد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية بعض التوجيهات (التي يراها الباحث ضرورية).
  - مقارنة واداء وامكانية المؤسسة الحالية مع اداء وامكانيات المنافسين، فهذه المقارنة بتحديد ما إذا كانت المؤسسة مختلفة عن المنافسين ن تحديد نقاط الضعف، اما انها متفوقة عليهم اي تحديد نقاط القوة.
  - مقارنة أداء وإمكانات المؤسسة الحالية أدائها وإمكاناتها في الماضي ومن ثم تحديد اتجاهات البيانات الناتجة أي معرفة ماذا كان عنصر معين سوف يمثل نقطة قوة او ضعف.

## 2-8-4-2 تحليل البيئة الخارجية:

### ماهية البيئة الخارجية:

نظراً للتطور الحاصل في كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية، والثقافية والتكنولوجية والمعرفة، مع اتساع مفهوم البيئة الخارجية أصبح بشكل تركيب معقدا يفترض التعامل معه من طرق المؤسسات بحكمة وبصيرة بالإضافة الي ضرورة تطور اساليب واليات تستطيع من خلالها التعامل مع التعقيد الحاصل في هذه البيئة، حيث تخذ القرار المناسب لذلك فقد عرفت البيئة الخارجية بأنها (كل ما يحيط بالمؤسسة من عوامل ذات تأثير مباشر او غير مباشر في عمليات صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية. ويمكن تجزئة محيط المؤسسة الى مجموعة من المتغيرات:

**مجموعة الفرص:** وهي ثغرات وامكانيات قابلة للاستعمال من طرف المؤسسة وبالتالي فهي تمثل مصدراً محتملاً للعوائد حاضراً أو آجلاً كما نه من شأنها ان تفتح افاقاً جديدة امام المؤسسة للنمو وهذه الفرص تكون مكشوفة ومتاحة وقد يتطلب اكتشافها بذل جهد من طرف المؤسسة.

**مجموعة التهديدات:** وهي ناتجة عن تحولات المحيط المستمرة والتي من شأنها إعاقة المؤسسة عن تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتشمل التهديدات في مجموع المخاطر التي تكتنف مسار المؤسسة عبر مختلف المراحل سواء كانت تهديدات ذات طابع غير اقتصادي كما أن هذه التهديدات منها ما هو تهديد محتمل يتعين التنبؤ به وإدراك إبعاده والاستعداد له. بما أن التحليل الخارجي للمؤسسة يدل على البيئة الخارجية لها فإنه يمكن تقسيم البيئة الخارجية للمؤسسة الي مستويين:

**أولاً- البيئة الكلية:** ويقصد بها تلك العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات التي تقع خارج حدود ونطاق رقابتها وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي او نوعية الصناعة التي تنتمي لها او النشاط الذي تختص فيه.

وفيما يلي عرض لمكونات البيئة العامة او الكلية:

- أ- القوة الاجتماعية: تشير الي الطريقة التي تتغير بها الاخلاق والقيم الاجتماعية وتتأثر بها الصناعة ومثل غيرها من قوة البيئة الكلية فإن التغير الاجتماعي تنتج عنه فرص وتهديدات، أن أحد أهم التحركات الاجتماعية الرئيسية في العقود الحالية يتمثل في الاتجاه نحو تحقيق وعي صحي أكبر ولقد كان تأثير ذلك عظيماً وقد تمكنت المؤسسات التي توقعته مبكراً على الفرص من جني مكاسب هائلة.
- ب- القوة الديمغرافية: تعتبر ناتج التغيرات التي تحدث في خصائص السكان، مثل العمر النوع والاصل العرقي والسلامة ومثل هذه القوة الاخرى في البيئة العامة فإن القوة الديمغرافية تظهر الفرص والتهديدات كما تحمل معاني ضمنية رئيسية للمؤسسات. (حسين، 2008، ص61)
- ت- القوة الاقتصادية: وهي مجموعة العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته، ومنها حالات الوضع الاقتصادي العام من حيث التضخم والركود او النمو وبطبيعة الحال فإن هذه الاوضاع تؤثر على ظروف النمو والتخم الاقتصادي كما أن التأثير على عملية المؤسسة يختلف من وضع لآخر.
- ث- القوة السياسية والقانونية: القوة السياسية تعني تأثير الجو السياسي العام للدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدولة الأخرى التي تشكل سوقاً قائماً او سوقاً متوفر لمنتجاتها.
- ج- القوة التكنولوجية: أن التغير السريع في التكنولوجيا يتطلب أن تبقي المؤسسة على المستوى المطلوب من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في انتاج السلع او الخدمات التي تستطيع المحافظة عليها وتدعيم وضعها التنافسي. (الطامي، 2002، ص62-63)

## **ثانياً- البيئة الصناعية للمؤسسة:**

أن مفهوم البيئة الخارجية مفهوم معقد وواسع النطاق والقيام بجمع معلومات من مصادر متعددة ودراسة هذه البيئة يتطلب امكانيات كبيرة ووقت وجهد وموارد كبيرة بالعديد من الباحثين الي تطور تحليل عملي لقوة البيئة الخارجية ومن اهم النماذج التي طرحت التحليل المنافسة في الثمانيات من القرن الماضي نجد نموذج بوردر دعم استخدامه بشكل واسع في الصناعة اولاً الخدمات لاحقاً (برخمار، 2012، ص13).

## 5-8-2 الخيار الاستراتيجي:

هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمترابطة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل بينها، وفقاً لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها، والتي تعتمد أساساً على نتائج التحليل البيئي. ووفقاً للمعلومات التي نحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد استراتيجية تحقق الموائمة بين موارد المؤسسة وقدرتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى. (كرماشة، 2010)

## 9-2 الأداء الوظيفي:

### 1-9-2 مفهوم الأداء الوظيفي:

- المفهوم الاصطلاحي: يعرف الأداء على أنه "النتيجة المتصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل والمعبّر عنها بوحدات قياس معينة". ويعرف أيضاً أنه "الانجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني". (السلمي، 1998، ص 267)

ويعرف الأداء الوظيفي أيضاً بأنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة لفرد". (برير، 1997، ص 156)

يعرف الأداء الوظيفي أيضاً بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها لمنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. (عبد الغني، 1996، ص 195)

من خلال التعاريف السابقة **يمكن القول** إن الباحث يتفق مع تعريف برير بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

### 2-9-2 الأبعاد المتداخلة للأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي على الرغم من أهميته يتم تقييمه بمفاهيم متداخلة التي هي:

- العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة غير المشرف المباشر له.

- الإنجاز الذي يحققه العامل ومدة توافقه مع المعايير ومستويات الجودة.

- سلوك العامل في وظيفة من حيث اهتمامه بالعمل وأدوات العمل، وشعوره بالانتماء لمكان العمل وتطوره المهني وإتقانه.

- سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه مع روح الفريق.

- الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل وإتقانه لعمله ولسعي لتطوير نفسه.

- طرق التحسين والتطوير الذي يمكن أن يوفرها لعامل في عمله، وبالتالي انعكاسها على ترقيته. (خوام ، 2004)

### 3-9-2 العوامل المحددة للأداء:

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات لمترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لابد أو لا من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة في تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم لتنظيمي، يمكن صياغته في المعادلة التالية:

الدوافع + القدرات + الإدراك

ومعنى هذا أن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة إنما من خلال احتكاكه بالعاملين الآخرين المتمثلين في القدرات الدافعية ومن أجل فهم هذه المعادلة سنتطرق إلى كل عامل على حدى:

- الدافع: يعرف الدافع على أنه القدرة الحقيقية لتي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو آخر يتابع القيام بهذا النشاط.

الدافع يمكن فهمه على أنه العامل الداخلي الذي يحفز ويوجه سلوك الفرد نحو تحقيق أهداف معينة. يعزز الدافع الداخلي من الجهود والتفاني لتحقيق شيء مهم أو للرد على حاجات محددة للفرد. (Murray, 1938)

- القدرات: القدرة ليست متغيرا وحيدا يؤثر في مجالات الأداء وإنما هي عامل مركب من متغيرات عديدة ويتفاوت أثرها على الأداء بتفاوت طبيعة الأداء ومتطلبات القدرات اللازمة له. (قجة، 2003، ص 58، 62)

ويعرفها عبد الرحمان عيسوي على أنها: القدرة على أداء عمل معين سواء كان عملا عضليا أو عقليا ويشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال فهي مرتبطة أيضا بالسرعة والدقة في الأداء وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين لقدرات المكتسبة والقدرات الفطرية (المصري، 2000، ص 17)

- الإدراك: يخضع الفرد في المؤسسة إلى العديد من المؤثرات التي تشكل وعيه وسلوكه فهو يتلقى توجيهات من مشرفيه في العمل، وردود فعله ورأيه فيما يؤديه من العمل وما يسلكه من تصرفات كما يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بأداء العمل، وعليه يمكن تعريف الإدراك على أنه: عملية إدراكية تنتهي بتكون معاني وتفسيرات معينة بما يتلقاه حواس الفرد عن هذه المؤثرات.

إن ما يتلقاه الفرد من معلومات يمثل مدخلات يقوم بالانتقاء بينهما وتفسيرها وتنظيمها وهو يستوعبها ويفهمها بطريقته الخاصة، متأثرا أيضا بدوافعه وخبراته السابقة ومتأثرا أيضا بطبيعة المعلومات وخصائصها.

ولهذا تجد سلوك الأداء الذي يبذله الفرد ينطلق من مدركات وانطباعات معينة تتكون لدى الأفراد عن عملهم وعن عناصر البيئة لتنظيمية التي تحيط بهم، وعلى ضوء هذه الانطباعات يتحدد الاتجاه الذي يوجهون إليه سلوكهم. (قجة، 2003، ص 63، 64)

## 4-9-2 معايير وعناصر الأداء الوظيفي:

### 1-4-9-2 معايير الأداء الوظيفي:

تختلف معايير الأداء وتتعدد باختلاف وتعدد الأنشطة والمستويات الإدارية والأهداف التي تسعى المنظمة أو أي جزء من أجزائها إلى بلوغها. (أبو قحف، 2005، ص 394).

من أهم معايير الأداء فيما يلي:

- الجودة: ترتبط الجودة بجميع نشاطات المؤسسة، حيث تعبر على مستوى أداء العمل ولجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع إمكانياته المتاحة، ولذلك يفضل وجود مرجع وثائقي للرؤساء وللمرؤوسين للاحتكام ليد، إذا دعت الضرورة فضلا عن ضرورة الإتقان على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة لإنتاج والأهداف والتوقعات.

- الكمية: يقصد بها حجم العمل لمنجز وبهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد في الوقت لا تقل عن قدرتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يؤدي بالعاملين للتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل قبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه من خبرات وتدريب وتسهيلات. (المانع، 2006، ص 73).

- الوقت: ترجع أهمية الوقت لكونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض فهو رأس المال وليس دخلا مما يفهم استغلاله، الاستغلال لصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه لا يتضاءل على الدوام، بمعنى إلى غير رجعة، الوقت أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمس موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي:

الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية إضافة إلى الوقت الذي يعد الأكثر أهمية.

- الإجراءات: هي لخطوات التي يسير فيها أداء العمل أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين النظم وتعليماته، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين



على الإجراءات المتبعة في انجاز عمل سواء تعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف. (المانع، 2006، ص 74)

#### 2-9-4-2 عناصر الأداء الوظيفي:

- توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهذه العناصر كالتالي:
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية ولخلفية عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها كمية العمل المنجز أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
  - نوعية العمل: وتشمل عدة جوانب هامة مثل الدقة، النظام، الإتقان، البراعة، التمكن الفني في هذا العمل، القدرة على تنظيم العمل وعدم الوقوع في الأخطاء.
  - المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني، الجدية في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، انجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه.
  - وبصفة عامة يمكن القول إن الأداء يتكون من ثلاث عناصر هي:
  - الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات.
  - الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل.
  - الموقف: ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتضمنه من مناخ للعمل، الإشراف وفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، حيث تؤدي الوظيفة من خلالها وضمن هذه العوامل. (توفيق محمد، 1998، ص 07)

#### 2-9-5 العوامل المؤثرة في الأداء:

لقد اختلفت آراء الباحثين في دراسة العوامل المؤثرة على الأداء داخل المؤسسة ونتيجة للدراسات والبحوث تم فصل مجموعة من العوامل التي تعتبر بمثابة أسس تؤثر سلبا وإيجابا على مستوى أداء العامل، وموقع العامل بين وظيفته وموقعه من الإدارة من جماعة العمل، ومن أهمها:

الحوافز: إن من أهم المقومات العملية الإنتاجية داخل المؤسسة، العنصر البشري ولذلك كان على المؤسسة أن تحفز الأفراد بكفاءة وفاعلية، فالحوافز هي المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل، وتزداد أهمية الحوافز لأن بها تتحدد الرغبة في أداء العمل، وذلك عن طريق الظروف الاجتماعية والمادية المحيطة بالعمل، واحتياجات الفرد ومدى ملائمة العمل لميوله واتجاهاته، ويمكن تقسيم الحوافز إلى:

- الحوافز المادية: وهي التي تشبع حاجات الإنسان المادية من مأكل، مشرف، ملابس مأوى، زيادة الأجر.
- الحوافز المعنوية: وهي التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية مثل: الحاجة إلى الأصدقاء والانتماء إلى الجماعة، ومن بينها فرص الترقية والاعتراف بأهمية الفرد العامل والثناء عليه.
- الإشراف: هي عملية اجتماعية وطبيعية وحقيقية في حياة كل كائن اجتماعي والمؤسسة كائن اجتماعي بامتياز، وبالتالي فالمؤسسة تحرص عليها لتحقيق الأداء الفعال، والمشرف يعمل على توفير المحيط الملائم عن طريق التحفيز وتنظيم العمل وبث روح العمل الجماعية والتعاون، والإشراف سلاح ذو حدين يرفع من مستوى الأداء والعكس. (العويسات، 2002، ص64)
- ظروف العمل المادية: وهي التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعماله والتي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرة الفرد الذهنية والجسمية والتي يستطيع التحكم فيها كالحرارة والبرودة والضوضاء، والدخان، والتهوية... وظروف العمل المادية يرتبط بها معدل دوران العمل، ومعدل غياب سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة إضافة إلى هذه العوامل هناك عوامل أخرى مثل: جماعة العمل التي تؤثر بالسلب والإيجاب على أداء العامل.
- الخدمات الاجتماعية: تستهدف تحقيق التكيف والتفاعل المتبادل بين الأفراد وبيئتهم الاجتماعية وتتواصل في تحقيق هذا من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة المنظمة وذلك بالاهتمام بظروف العمل الاجتماعية والمادية من: سكن، علاج، ترفيه، وغيرها من الخدمات. (بشابنة، 2002، ص306)

## 6-9-2 مدخل عام لتقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء لحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات عملية مستقرة، وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إذن، أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها.

ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة أو نظام تقارير الكفاءة، أو نظام العاملين، وأيا كان مسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل. (ماهر، 2007، ص406)

### 1-6-9-2 مفهوم تقييم الأداء:

تقييم الأداء يعرف بكونه العملية التي بموجبها يقاس أداء العاملين طبقاً لمهامهم وواجباتهم الوظيفية في ضوء الانجاز الفعلي لفرد وسلوكه أدائه نحو الأفضل مما يساعد على معرفة جوانب الخلل والقوة في نشاطه بغرض معالجته وتدعيم جوانب القوة. (سيد مصطفى، 2000، ص332)

وتم تعريفه أيضاً بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. (ماهر، 2007، ص184)

### 2-6-9-2 عناصر تقييم الأداء:

يتكون أي نظام من عدة عناصر تعبر عنه وتفسره، ونظام تقييم الأداء بالمثل له العديد من العناصر التي تعبر عنه.

يبدأ نظام تقييم الأداء بتحديد الغرض منه، لأن ذلك يحدد عناصر أخرى في مثل هذا النظام ويؤثر فيها، ثم ينتقل الأمر بي تحديد كل من مسئول عن عملية التقييم، وكم مرة يتم التقييم في السنة أو تقييم الأداء وتحديد طريقة أو أسلوب التقييم، على ذلك إخبار المرؤوسين بنتائج تقييم أدائهم واستخدام إدارة الموارد البشرية لنتائج التقييم في لوظائف الإدارية المختلفة. (ماهر، 2007، ص 288)

### 3-6-9-2 الغرض من تقييم الأداء:

تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها، وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة، وعلى الأخص للإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية، والتي يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض أهمها ما يلي:

- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، وذلك للمعرفة ولتحسين الأداء إلى الأفضل

- تحديد زيادات الأجر، والمكافآت والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء.

- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، وربما الاستغناء عنه، إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.

- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المنظمة إلى الفرد.

- تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافئة على أدائه المتميز.

- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية، وذلك من خلال جهود التدريب.

- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية:

- ويلاحظ أن المنظمات قد تركز على واحد أو أكثر من الأغراض السابقة، وأنه عند تركيزها على أحد الأغراض، فإن ذلك الغرض ربما يؤثر في شكل نظام تقييم الأداء.

- فإذا كان الغرض هو تقديم معلومات للعاملين عن أدائهم، فإن ذلك يؤكد أهمية لخطوات الخاصة بإخبار العاملين بنتائج التقييم، وقد يؤثر في تصميم شكل نموذج تقييم الأداء، كأن تكون معلومات التقييم ومعايير التقييم مكتوبة بشكل يسهل إيصالها وتوصيلها إلى العاملين محل التقييم، وذلك بواسطة الرئيس المباشر الذي قام بعملية التقييم (ماهر، 2007، ص 411 412)

#### 4-6-9-2 أساليب تقييم الأداء:

- من أبرز أساليب التقييم أسلوب القوائم الأسلوب الأول المستخدم في تقييم سلوك الأفراد على ضوء ما تضمنه قائمة محتويات الخصائص الوظيفية المطلوبة قياسها وبموجب هذا الأسلوب يعطي لموظف نقاط سلبية على نتائج سلوكياته لوظيفية التي حددتها وشملتها القائمة على أن تضع النقاط الإيجابية وتطرح النقاط السلبية لبنود القائمة، أما البنود التي لم تعط نقاط فتبقى فارغة وتستبعد عن حساب معدل التقييم لنهائي لكافة بنود القائمة.

- أسلوب رسم الدرجات : هو الأسلوب الثاني بين أساليب وسائل الاحتكام في معدلات ثابتة ، وهو أكثر الأساليب استخداماً ، إذ يستخدم هذا التقييم خصائص عدة لأداء الأفراد و ذلك من خلال سلسلة متصلة ذات درجات محددة و مقسمة إلى عدة مستويات ( مثلاً من 1 إلى 5 ) ولها صفات تبدأ و تنتهي عادة بنقيضين ( مثلاً : ضعيف – ممتاز ) و ما على المقيم سوى قراءة الخاصة المطلوب تقييمها و اختيار درجة من درجات السلسلة التي تنطبق على أداء الفرد ، و هذا يعني بالتحديد أن بإمكان المقيم تحديد موقع أداء المقيم على سلسلة التقييمات ومن ثمة اختيار نقاط للدرجات ( مثلاً 5 نقاط لدرجة ممتاز - نقطة واحدة لدرجة ضعيف ) على أن تجمع النقاط عمودياً ومنه الحصول على مجموع علامات أداء لكل فرد من الأفراد الذين خضعوا للتقييم.

- أسلوب الاختيار الإلزامي : هو الأسلوب الثالث من أساليب وسائل احتكام إلى معدلات أداء ثابتة ، يستخدم هذا الأسلوب للتقليل من ذاتية المقيم و الإكثار من الموضوعية في اختيار بند من بين بندين مخصصان لتقييم الأداء و الاختيار هو بطبيعة الحال إلزامي بالرغم من التشابه الإيجابي أو السلبي بين البندين أو إن كان المطلوب هو إجابة واحدة بحيث تكون هي الأهم و الأجدى لقياس ما ينبغي قياسه ، و المثال على ذلك الرأي التاليان اللذان يصفان وظيفة أستاذ جامعي : يحاضر بثقة – يبدي اهتماماً و انتباهاً للصف، فاختيار البند و الرأي الأول و إن كان مقبولاً اجتماعياً فإنه لا يدل عملياً على فعالية الأستاذ التعليمية ، أما اختيار للرأي الثاني فهو لا شك الأفضل كونه يحتوي على جوانب هامة تتعلق بأداء الأستاذ الجامعي و لهدف منه قياس لمقدرة التعليمية لهذه الأخيرة ،(حميد، 2001، ص234)

- طريقة المقاييس المتدرجة: تعتبر هذه الطريقة من أسهل الطرق وأكثرها شيوعاً بين المنظمات، وهي عبارة عن تقارير تتضمن مجموعة صفات وخصائص، حيث يضع المشرف على التقييم علامة أمام الدرجة التي يراها مطابقة لصفات الشخص، ثم تجمع النقاط أو الدرجات من درجة ضعيف إلى درجة ممتاز.

مميزات طريقة المقاييس المتدرجة:

- تعتبر هذه الطريقة سهلة ومختصرة.

- تسمح هذه لطريقة بإظهار الجوانب التي يحتاج فيها الفرد للتقوية.

عيوبها:

- احتمال التحيز من طرف المشرف على التقييم.

- صعوبة ترجمة الكفاءة الى درجات.

- يصعب على المشرف لكشاف لفروق الفردية بين الأفراد الذين يتم تقييمهم.

- أسلوب الأحداث الحرجة: والتي هي تقارير قصصية قصيرة أو أحداث اعترضت سلوكياتها الأفراد خلال ممارستهم الأجزاء من وظائفهم، ويحتفظ المقيم عادة بيومية من الأحداث الحرجة من كل فرد خضع للتقييم والمطلوب من المقيم أيضا ألا يركز على الحدث بل سلوكياته وتصرفات الفرد خلال مواجهته الحدث والاستفادة من تجربة المرور به. (حميد، 2001، ص235-236)

ويهدف أسلوب الأحداث الحرجة إلى إبراز السبل الكفيلة بتحديد السلوكيات المرغوبة لتقييم أداء الوظيفة على أفضل ما يرام وهذا ما يجعل منه قاعدة لبرامج تدريبية يمكن أن تعد بهدف تحسين وتنمية أداء الأفراد، إذ هو يقيس الأداء وليس الأفراد، إلا أن من مساوئه أنه لا يلاقي استحسانا من قبل الرؤساء كونه يستدعي منهم تسجيل الأحداث الحرجة التي مر بها رؤوسهم يوميا أو أسبوعيا ما يجد فيه هؤلاء مضیعة للوقت، كما أن من مساوئه أنه لا يسمح بمقارنة أداء الأفراد أو أداء الوحدات. (الهيبي، 2000، ص234)

## 10-2 العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وفعالية أداء العاملين في المنظمة:

يظهر تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين من خلال ما يلي: (الشامسي، 2008):

- (1) يتيح الفرصة لجميع العاملين في المنظمة توحيد الجهود لزيادة فعاليتهم.
- (2) يوضح رؤيا واحدة مشتركة للعاملين مما يؤدي إلى زيادة فعاليتهم.
- (3) يزود المسؤولين بأسلوب وملامح التفكير المستقبلي للمنظمة ككل.
- (4) يساعد فهم وإدراك العاطلين لأهمية التخطيط الإستراتيجي على تحديد أولويات العمل.
- (5) يولد فهما واضحا للمواطنين برسالة المنظمة وأهدافها.
- (6) يمثل دليلاً واضحاً للعمل مبني على المعلومات المتوفرة حالياً.
- (7) يحسن العمل الجماعي.
- (8) يساعد العاملين على تحسين وتطوير أدائهم.

## 2-11 خلاصة:

تم في هذا البحث استعراض مفاهيم التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة (الرؤيا، الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار) بالإضافة لاستعراض المفاهيم الأساسية في أداء العاملين وسيتم الربط بينها في الفصل التالي كدراسة ميدانية.

## الفصل الثالث

### الإطار العملي للبحث

### 1-3 تمهيد:

قام الباحث في هذا الفصل بتصميم الاستبيان اللازم بالاستعانة بعدد من الدراسات السابقة وتوزيعه على عينة الدراسة وإدخال البيانات الى الحاسب باستخدام برنامج (SPSS V.25) وتحليلها.

حيث أن شركة الشارقة مقرها الرئيسي في الشارقة ويتواجد فيها حوالي 75 موظف وإن رؤيا الشركة هي الوصول إلى رؤيا وأهداف العميل والعمل على زيادة فعالية المباني التي نقوم بتصميمها والحرص على استقطاب أفضل الخبرات لتكوين فريق عمل واحد من اجل تقديم أفضل خدمة ممكنة لعملائنا وإن مهمة الشركة هي نعمل باستمرارية على ان نلبي احتياجات عملائنا على مستوى الوقت والتكلفة والجودة، حرصاً على إنجاز المشاريع بنجاح تام بالتوافق مع اعلى المعايير الهندسية الرائدة في هذا المجال مع مراعاة تامة لجميع العوامل المعمارية

### 2-3 الأداة المستخدمة في البحث:

تم جمع البيانات عن طريق تصميم استبيان وتوزيعه بشكل الكتروني على عينة من الموظفين في شركة الشارقة للاستشارات الهندسية.

تم الحصول على 46 رد من الاستبانة الالكترونية.

### 3-3 ثبات الأداة:

قبل البدء بتحليل نتائج الاستبيان الذي تم جمعه، لابد من التأكد أولاً من ثبات الاستبانة. ويمكن تعريف الثبات على أنه أحد الصفات الواجب توافرها في أداة القياس الجيدة، ويقصد به الاتساق الداخلي للعبارات ضمن كل محور.

وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة الموزعة من خلال معامل "ألفا كراون باخ" وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول:



الجدول (1/3): معامل كرونباخ ألفا

| المحور               | عدد العبارات | معامل كرونباخ ألفا |
|----------------------|--------------|--------------------|
| الرؤيا الاستراتيجية  | 3            | 0.751              |
| الرسالة الاستراتيجية | 3            | 0.753              |
| الأهداف الاستراتيجية | 3            | 0.75               |
| التحليل الاستراتيجي  | 3            | 0.734              |
| الخيار الاستراتيجي   | 3            | 0.824              |
| الأداء التنظيمي      | 5            | 0.676              |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25)

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم كرونباخ ألفا أكبر من 60% وبالتالي يمكن القول إن بيانات جميع المحاور تتمتع بالثبات.

#### 3-4 الإحصاءات الوصفية:

سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد العينة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرات (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، الأداء).

#### 3-4-1 الإحصاءات الوصفية لعبارات الرؤيا الاستراتيجية:

يوضح الجدول التالي متوسط الإجابات لعبارات محور الرؤيا الاستراتيجية مع الانحراف المعياري لكل منها:

الجدول (2/3): المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات الرؤيا الاستراتيجية

| Descriptive Statistics                                                |    |        |                |                           |
|-----------------------------------------------------------------------|----|--------|----------------|---------------------------|
|                                                                       | N  | Mean   | Std. Deviation | Result                    |
| الرؤيا الاستراتيجية للشركة واقعية فيما يتعلق بالسوق والظروف التنافسية | 46 | 3.3696 | .90330         | تميل الإجابات نحو المحايد |
| تمتلك الشركة الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات وتحديد الأعمال       | 46 | 3.0217 | 1.16408        | تميل الإجابات نحو المحايد |
| رؤيا الشركة واضحة للعاملين فيها                                       | 46 | 3.0652 | 1.25436        | تميل الإجابات نحو المحايد |
| Valid N (listwise)                                                    | 46 |        |                |                           |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25)

يبين الجدول (2/3) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات المطبق عليها مقياس ليكرت الخماسي أقرب الى 3 أي إجابات أفراد العينة على تلك العبارات تميل نحو المحايد مما يدعو للقول إن مستوى توفر العبارات التي حصلت على هذه النتيجة في الشركة هو بدرجة المتوسط، وتدل قيم الانحرافات المعيارية الكبيرة نسبياً على تشتت إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة وعدم انسجامهم.

## 3-4-2 الإحصاءات الوصفية لعبارات الرسالة الاستراتيجية:

يوضح الجدول التالي متوسط الإجابات لعبارات محور الرسالة الاستراتيجية مع الانحراف المعياري لكل منها:

الجدول (3/3): المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات الرسالة الاستراتيجية

| Descriptive Statistics    |    |        |                |                                                            |
|---------------------------|----|--------|----------------|------------------------------------------------------------|
|                           | N  | Mean   | Std. Deviation | Result                                                     |
| تميل الإجابات نحو المحايد | 46 | 3.0870 | .98491         | تعد رسالة الشركة مخرجات محددة وفقاً لمعايير علمية          |
| تميل الإجابات نحو المحايد | 46 | 3.2826 | 1.14820        | رسالة الشركة مرنة بحيث تسمح لاستثمار الفرص الجديدة للتطوير |
| تميل الإجابات نحو المحايد | 46 | 3.3261 | 1.15575        | يشعر العاملون في الشركة بمصادقية رسالتها                   |
| Valid N (listwise)        | 46 |        |                |                                                            |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25)

يبين الجدول (3/3) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات المطبق عليها مقياس ليكرت الخماسي أقرب الى 3 أي إجابات أفراد العينة على تلك العبارات تميل نحو المحايد مما يدعو للقول إن مستوى توفر العبارات التي حصلت على هذه النتيجة في الشركة هو بدرجة المتوسط، وتدل قيم الانحرافات المعيارية الكبيرة نسبياً على تشتت إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة وعدم انسجامهم.

### 3-4-3 الإحصاءات الوصفية لعبارات الأهداف الاستراتيجية:

يوضح الجدول التالي متوسط الإجابات لعبارات محور الأهداف الاستراتيجية مع الانحراف المعياري لكل منها:

الجدول (4/3): المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات الأهداف الاستراتيجية

| Descriptive Statistics                                             |    |        |                |                           |
|--------------------------------------------------------------------|----|--------|----------------|---------------------------|
|                                                                    | N  | Mean   | Std. Deviation | Result                    |
| أهداف الشركة واضحة للعاملين فيها                                   | 46 | 3.3478 | 1.30328        | تميل الإجابات نحو المحايد |
| تحدد الشركة أهداف طويلة الأجل تسعى إلى تحقيقها                     | 46 | 3.3478 | 1.21504        | تميل الإجابات نحو المحايد |
| وجود أهداف استراتيجية واضحة يساهم في تحسين أداء العاملين في الشركة | 46 | 3.7826 | 1.17214        | تميل الإجابات نحو موافق   |
| Valid N (listwise)                                                 | 46 |        |                |                           |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25)

يبين الجدول (4/3) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات المطبق عليها مقياس ليكرت الخماسي أقرب إلى 3 أي إجابات أفراد العينة على تلك العبارات تميل نحو المحايد مما يدعو للقول إن مستوى توفر العبارات التي حصلت على هذه النتيجة في الشركة هو بدرجة المتوسط، وتدل قيم الانحرافات المعيارية الكبيرة نسبياً على تشتت إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة وعدم انسجامهم.

### 3-4-4 الإحصاءات الوصفية لعبارات التحليل الاستراتيجية:

يوضح الجدول التالي متوسط الإجابات لعبارات محور التحليل الاستراتيجي مع الانحراف المعياري لكل منها:

الجدول (5/3): المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات التحليل الاستراتيجي

| Descriptive Statistics                                                    |    |        |                |                           |
|---------------------------------------------------------------------------|----|--------|----------------|---------------------------|
|                                                                           | N  | Mean   | Std. Deviation | Result                    |
| يتم تحليل نقاط القوة والضعف الحالية والمستقبلية للشركة                    | 46 | 3.3043 | 1.15219        | تميل الإجابات نحو المحايد |
| يتم الوقوف على الفرص والتحديات المحيطة بالشركة عند وضع الخطط الاستراتيجية | 46 | 3.3478 | 1.09985        | تميل الإجابات نحو المحايد |
| يوجد في الشركة فرق لتحليل البيئة الداخلية والخارجية                       | 46 | 2.9565 | 1.09456        | تميل الإجابات نحو المحايد |
| Valid N (listwise)                                                        | 46 |        |                |                           |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25)

يبين الجدول (5/3) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات المطبق عليها مقياس ليكرت الخماسي أقرب إلى 3 أي إجابات أفراد العينة على تلك العبارات تميل نحو المحايد مما يدعو للقول إن مستوى توفر العبارات التي حصلت على هذه النتيجة في الشركة هو بدرجة المتوسط، وتدل قيم الانحرافات المعيارية الكبيرة نسبياً على تشتت إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة وعدم انسجامهم.

### 3-4-5 الإحصاءات الوصفية لعبارات الخيار الاستراتيجية:

يوضح الجدول التالي متوسط الإجابات لعبارات محور الخيار الاستراتيجي مع الانحراف المعياري لكل منها:

الجدول (6/3): المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات الخيار الاستراتيجي

| Descriptive Statistics                                                 |    |        |                |                           |
|------------------------------------------------------------------------|----|--------|----------------|---------------------------|
|                                                                        | N  | Mean   | Std. Deviation | Result                    |
| تضع إدارة الشركة بدائل استراتيجية مناسبة                               | 46 | 3.2391 | 1.15825        | تميل الإجابات نحو المحايد |
| تطبق إدارة الشركة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على الخيارات الاستراتيجية | 46 | 3.0217 | 1.08503        | تميل الإجابات نحو المحايد |
| تتخذ إدارة الشركة خيارات استراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعة            | 46 | 3.3261 | 1.17482        | تميل الإجابات نحو المحايد |
| Valid N (listwise)                                                     | 46 |        |                |                           |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25)

يبين الجدول (6/3) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات المطبق عليها مقياس ليكرت الخماسي أقرب إلى 3 أي إجابات أفراد العينة على تلك العبارات تميل نحو المحايد مما يدعو للقول إن مستوى توفر العبارات التي حصلت على هذه النتيجة في الشركة هو بدرجة المتوسط، وتدل قيم الانحرافات المعيارية الكبيرة نسبياً على تشتت إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة وعدم انسجامهم.

#### 3-4-6 الإحصاءات الوصفية لعبارات أداء العاملين:

يوضح الجدول التالي متوسط الإجابات لعبارات محور أداء العاملين مع الانحراف المعياري لكل منها:

الجدول (7/3): المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات أداء العاملين

| Descriptive Statistics                                                     |    |        |                |                           |
|----------------------------------------------------------------------------|----|--------|----------------|---------------------------|
|                                                                            | N  | Mean   | Std. Deviation | Result                    |
| هل تشعر أنك قادر على تحقيق أهدافك الشخصية والمهنية من خلال عملك في الشركة؟ | 46 | 2.7826 | 1.15303        | تميل الإجابات نحو المحايد |
| هل تشعر بالارتياح والرضا الشخصي في عملك في الشركة؟                         | 46 | 2.8696 | .95705         | تميل الإجابات نحو المحايد |
| هل تشعر بأن هناك فرصاً كافية لتطوير مهاراتك وقدراتك في الشركة؟             | 46 | 2.9783 | .97728         | تميل الإجابات نحو المحايد |
| هل يتم تقييم أدائك بانتظام في الشركة؟                                      | 46 | 2.6522 | 1.33695        | تميل الإجابات نحو المحايد |
| هل يعمل فريقك بشكل فعال ومتناغم في الشركة؟                                 | 46 | 3.4130 | 1.06617        | تميل الإجابات نحو موافق   |
| Valid N (listwise)                                                         | 46 |        |                |                           |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25)

يبين الجدول (7/3) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات المطبق عليها مقياس ليكرت الخماسي أقرب إلى 3 أي إجابات أفراد العينة على تلك العبارات تميل نحو المحايد مما يدعو للقول إن مستوى توفر العبارات التي حصلت على هذه النتيجة في الشركة هو بدرجة المتوسط، وتدل قيم الانحرافات المعيارية الكبيرة نسبياً على تشتت إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة وعدم انسجامهم.

### 3-5 اختبار الفرضيات:

نحتاج قبل اختبار فرضيات البحث إلى التأكد من التوزيع الطبيعي والارتباط الخطي لمتغيرات الدراسة للتأكد من تحقق شروط تحليل الانحدار الخطي.

### 3-5-1 اختبار التوزيع الطبيعي والعلاقة بين المتغيرات:

#### 3-5-1-1 التأكد من التوزيع الطبيعي:

لمعرفة فيما إذا كانت عينة البحث مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي تم التحقق من ذلك باستخدام اختبار كولموجورف سميرنوف وذلك لبيانات كل استبانة وكانت النتائج كما ف الجدول التالي:

الجدول (8/3): نتائج اختبار سميرنوف للاعتدالية

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                  |           | الرؤيا<br>الاستراتيجية | الرسالة<br>الاستراتيجية | الأهداف<br>الاستراتيجية | التحليل<br>الاستراتيجي | الخيار<br>الاستراتيجي | أداء<br>العاملين    |
|----------------------------------|-----------|------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|
| N                                |           | 46                     | 46                      | 46                      | 46                     | 46                    | 46                  |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean      | 3.1522                 | 3.2319                  | 3.4928                  | 3.2029                 | 3.1957                | 2.9391              |
|                                  | Std.      | .91275                 | .88853                  | 1.00551                 | .90124                 | .98024                | .73014              |
|                                  | Deviation |                        |                         |                         |                        |                       |                     |
| Most Extreme<br>Differences      | Absolute  | .122                   | .154                    | .106                    | .128                   | .141                  | .100                |
|                                  | Positive  | .095                   | .069                    | .085                    | .101                   | .076                  | .100                |
|                                  | Negative  | -.122                  | -.154                   | -.106                   | -.128                  | -.141                 | -.082               |
| Test Statistic                   |           | .122                   | .154                    | .106                    | .128                   | .141                  | .100                |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |           | .083 <sup>c</sup>      | .088 <sup>c</sup>       | .200 <sup>c,d</sup>     | .056 <sup>c</sup>      | .052 <sup>c</sup>     | .200 <sup>c,d</sup> |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25)

نجد من الجدول (8/3) أن مستوى المعنوية (Asymp. Sig. (2-tailed) المتعلق بمؤشر اختبار سميرنوف لمعظم المحاور هو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 أي أن توزع بيانات عينة الدراسة توزيع طبيعي.

## 3-5-1-2 دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة:

لمعرفة أن هنالك علاقة خطية تربط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع قمنا بتحليل الارتباط الخطي ونجد النتائج بالجدول التالي:

الجدول (9/3): نتائج تحليل الارتباط الخطي

| Correlations  |                     | الرؤيا الاستراتيجية | الرسالة الاستراتيجية | الأهداف الاستراتيجية | التحليل الاستراتيجي | الخيار الاستراتيجي | أداء العاملين |
|---------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|---------------------|--------------------|---------------|
| أداء العاملين | Pearson Correlation | .450**              | .372*                | .292*                | .298*               | .452**             | 1             |
|               | Sig. (2-tailed)     | .002                | .011                 | .049                 | .044                | .002               |               |
|               | N                   | 46                  | 46                   | 46                   | 46                  | 46                 | 46            |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25)

نجد من الجدول (9/3) أن مستوى المعنوية (Asymp. Sig. (2-tailed) المتعلق بالمحاور هو أصغر من مستوى المعنوية المفترض 0.05 أي أن هناك علاقة خطية بين المتغير التابع أداء العاملين والمتغيرات المستقلة (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) وهي علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية.

نجد أيضاً أن الارتباط الأقوى يكون بين الخيار الاستراتيجي والرؤيا الاستراتيجية مع أداء العاملين ثم يليها الرسالة الاستراتيجية ثم التحليل والأهداف الاستراتيجية.

## 3-5-2 اختبار الفرضيات:

بعد تحقق شرطي التوزيع الطبيعي والارتباط الخطي أصبح بإمكاننا اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي.

### 3-5-2-1 اختبار الفرضية الأولى:

**الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر للمتغير المستقل الرؤيا الاستراتيجية في المتغير التابع أداء العاملين في شركة الشارقة للاستشارات الهندسية.

بعد القيام بتحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل الرؤيا الاستراتيجية والمتغير التابع أداء العاملين تظهر لدينا النتائج التالية:



الجدول (10/3): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الأولى

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 4.856          | 1  | 4.856       | 11.167 | .002 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 19.134         | 44 | .435        |        |                   |
|       | Total      | 23.990         | 45 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), الرؤيا الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25)

يبين جدول (10/3) Anova أن ( $\text{sig}=0.002<0.05$ ) وبالتالي يمكننا استخدام نموذج الانحدار لشرح المتغير التابع.

الجدول (11/3): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الأولى

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                     | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| (Constant)          | 1.805                       | .353       |                           | 5.110 | .000 |
| الرؤيا الاستراتيجية | .360                        | .108       | .450                      | 3.342 | .002 |

a. Dependent Variable: أداء العاملين

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25)

نلاحظ من الجدول (11/3) أن ( $\text{sig}=0.002<0.05$ ) وبالتالي نستطيع تأكيد وجود أثر للتخطيط الإستراتيجي (الرؤيا الاستراتيجية) في أداء العاملين.

الجدول (12/3): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الأولى

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .450 <sup>a</sup> | .202     | .184              | .65943                     |

a. Predictors: (Constant), الرؤيا الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25)

نلاحظ من الجدول (12/3) أن ( $\text{Rsquare}=0.20$ ) مما يعني أن العلاقة الخطية تشرح 20.2% من التغيرات الكلية في قيم المتغير التابع أداء العاملين.

### 3-5-2-2 اختبار الفرضية الثانية:

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر للمتغير المستقل الرسالة الاستراتيجية في المتغير التابع أداء العاملين في شركة الشارقة للاستشارات الهندسية.

بعد القيام بتحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل الرسالة الاستراتيجية والمتغير التابع أداء العاملين تظهر لدينا النتائج التالية:

الجدول (13/3): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الثانية

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                |    |             |       |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
| 1                  | Regression | 3.313          | 1  | 3.313       | 7.051 | .011 <sup>b</sup> |
|                    | Residual   | 20.676         | 44 | .470        |       |                   |
|                    | Total      | 23.990         | 45 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: أداء\_العاملين

b. Predictors: (Constant), الرسالة\_الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25)

يبين جدول (13/3) Anova أن ( $\text{sig}=0.011 < 0.05$ ) وبالتالي يمكننا استخدام نموذج الانحدار لشرح المتغير التابع.

الجدول (14/3): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الثانية

| Coefficients <sup>a</sup> |                      |                             |            |                           |      |
|---------------------------|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|
| Model                     |                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | Sig. |
|                           |                      | B                           | Std. Error | Beta                      |      |
| 1                         | (Constant)           | 1.952                       | .385       |                           | .000 |
|                           | الرسالة الاستراتيجية | .305                        | .115       | .372                      | .011 |

a. Dependent Variable: أداء\_العاملين

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25)

نلاحظ من الجدول (14/3) أن ( $\text{sig}=0.011 < 0.05$ ) وبالتالي نستطيع تأكيد وجود أثر للتخطيط الإستراتيجي (الرسالة الاستراتيجية) في أداء العاملين.

الجدول (15/3): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الثانية

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .372 <sup>a</sup> | .138     | .119              | .68551                     |

a. Predictors: (Constant), الرسالة الاستراتيجية  
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25)

نلاحظ من الجدول (15/3) أن ( $R^2=0.138$ ) مما يعني أن العلاقة الخطية تشرح 13.8% من التغيرات الكلية في قيم المتغير التابع أداء العاملين.

### 3-5-2-3 اختبار الفرضية الثالثة:

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر للمتغير المستقل الأهداف الاستراتيجية في المتغير التابع أداء العاملين في شركة الشارقة للاستشارات الهندسية.

بعد القيام بتحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل الأهداف الاستراتيجية والمتغير التابع أداء العاملين تظهر لدينا النتائج التالية:

الجدول (16/3): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الثالثة

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 2.045          | 1  | 2.045       | 4.101 | .049 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 21.944         | 44 | .499        |       |                   |
|       | Total      | 23.990         | 45 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), الأهداف الاستراتيجية  
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25)

يبين جدول (16/3) Anova أن ( $\text{sig}=0.049<0.05$ ) وبالتالي يمكننا استخدام نموذج الانحدار لشرح المتغير التابع.

الجدول (17/3): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الثالثة

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)                  | 2.199      | .380                      | 5.782 | .000 |
|       | الأهداف الاستراتيجية        | .212       | .105                      | .292  | .049 |

a. Dependent Variable: أداء العاملين

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25)

نلاحظ من الجدول (17/3) أن ( $\text{sig}=0.049 < 0.05$ ) وبالتالي نستطيع تأكيد وجود أثر للتخطيط الإستراتيجي (الأهداف الاستراتيجية) في أداء العاملين.

الجدول (18/3): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الثالثة

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .292 <sup>a</sup> | .085     | .064              | .70621                     |

a. Predictors: (Constant), الأهداف\_الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25)

نلاحظ من الجدول (18/3) أن ( $\text{Rsquare}=0.085$ ) مما يعني أن العلاقة الخطية تشرح 8.5% من التغيرات الكلية في قيم المتغير التابع أداء العاملين.

#### 3-5-2-4 اختبار الفرضية الرابعة:

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر للمتغير المستقل التحليل الاستراتيجي في المتغير التابع أداء العاملين في شركة الشارقة للاستشارات الهندسية.

بعد القيام بتحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل التحليل الاستراتيجي والمتغير التابع أداء العاملين تظهر لدينا النتائج التالية:

الجدول (19/3): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرابعة

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                |    |             |       |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
| 1                  | Regression | 2.135          | 1  | 2.135       | 4.299 | .044 <sup>b</sup> |
|                    | Residual   | 21.854         | 44 | .497        |       |                   |
|                    | Total      | 23.990         | 45 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), التحليل الاستراتيجي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25)

يبين جدول (19/3) Anova أن ( $\text{sig}=0.044 < 0.05$ ) وبالتالي يمكننا استخدام نموذج الانحدار لشرح المتغير التابع.

الجدول (20/3): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرابعة

| Coefficients <sup>a</sup> |                     |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     |                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           |                     | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant)          | 2.165                       | .388       |                           | 5.586 | .000 |
|                           | التحليل الاستراتيجي | .242                        | .117       | .298                      | 2.074 | .044 |

a. Dependent Variable: أداء العاملين

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25)

نلاحظ من الجدول (20/3) أن ( $\text{sig}=0.044<0.05$ ) وبالتالي نستطيع تأكيد وجود أثر للتخطيط الإستراتيجي (التحليل الاستراتيجي) في أداء العاملين.

الجدول (21/3): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرابعة

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .298 <sup>a</sup> | .089     | .068              | .70476                     |

a. Predictors: (Constant), التحليل الاستراتيجي  
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25)

نلاحظ من الجدول (21/3) أن ( $\text{Rsquare}=0.089$ ) مما يعني أن العلاقة الخطية تشرح 8.9% من التغيرات الكلية في قيم المتغير التابع أداء العاملين.

### 3-5-2-5 اختبار الفرضية الخامسة:

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر للمتغير المستقل الخيار الاستراتيجي في المتغير التابع أداء العاملين في شركة الشارقة للاستشارات الهندسية.

بعد القيام بتحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل الخيار الاستراتيجي والمتغير التابع أداء العاملين تظهر لدينا النتائج التالية:

الجدول (22/3): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الخامسة

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 4.895          | 1  | 4.895       | 11.279 | .002 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 19.095         | 44 | .434        |        |                   |
|       | Total      | 23.990         | 45 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), الخيار الاستراتيجي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25)

يبين جدول (22/3) Anova أن ( $\text{sig}=0.002<0.05$ ) وبالتالي يمكننا استخدام نموذج الانحدار لشرح المتغير التابع.

الجدول (23/3): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الخامسة

| Coefficients <sup>a</sup> |                    |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                           |                    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
| Model                     |                    | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant)         | 1.864                       | .335       |                           | 5.571 | .000 |
|                           | الخيار الاستراتيجي | .336                        | .100       | .452                      | 3.358 | .002 |

a. Dependent Variable: أداء العاملين  
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25)

نلاحظ من الجدول (23/3) أن ( $\text{sig}=0.002<0.05$ ) وبالتالي نستطيع تأكيد وجود أثر للتخطيط الإستراتيجي (الخيار الاستراتيجي) في أداء العاملين.

الجدول (24/3): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الخامسة

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | .452 <sup>a</sup> | .204     | .186              | .65877                     |

a. Predictors: (Constant), الخيار الاستراتيجي  
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25)

نلاحظ من الجدول (24/3) أن ( $\text{Rsquare}=0.204$ ) مما يعني أن العلاقة الخطية تشرح 20.4% من التغيرات الكلية في قيم المتغير التابع أداء العاملين.

## 3-6 النتائج والمقترحات

### 3-6-1 النتائج:

توصلت الدراسة الإحصائية واختبار الفرضيات إلى عدد من النتائج وهي:

1. بينت الدراسة أنه يوجد أثر للرؤيا الاستراتيجية في مستوى أداء العاملين حسب رأي العاملين في الشركة وأن هذه الشركة لديها تصور واقعي للتوجه للمستقبل وتعرف إلى أين تتجه.
2. بينت الدراسة أنه يوجد أثر للرسالة الاستراتيجية في مستوى أداء العاملين حسب رأي العاملين في الشركة وأن هذه الشركة لديها رسالة مرنة وتتمتع بالمصداقية.
3. بينت الدراسة أنه يوجد أثر للأهداف الاستراتيجية في مستوى أداء العاملين حسب رأي العاملين في الشركة وأن هذه الشركة لديها أهداف طويلة الأجل وواضحة.
4. بينت الدراسة أنه يوجد أثر للتحليل الاستراتيجي في مستوى أداء العاملين حسب رأي العاملين في الشركة وأن هذه الشركة تمارس التحليل الاستراتيجي وتقوم بتحديد نقاط الضعف والقوة الحالية والمستقبلية.
5. بينت الدراسة أنه يوجد أثر للخيار الاستراتيجي في مستوى أداء العاملين حسب رأي العاملين في الشركة وأن هذه الشركة تطبق معايير واضحة للحكم على الخيارات الاستراتيجية وتقوم وضع بدائل استراتيجية مناسبة.

### 3-6-2 التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. العمل على زيادة خبرات وتطوير الكوادر الإدارية بمجالات التخطيط الاستراتيجي والاستعانة بمستشارين.
2. استخدام التقنيات الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي.
3. الحد من المركزية ومشاركة العاملين لأرائهم.
4. دعم قنوات الاتصال مع العاملين ومشاركتهم بعملية التخطيط ونشر الوعي بأهميته على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية في الشركة.
5. ضرورة القيام بعملية تقييم الأداء بشكل مستمر للتأكد من الوصول للأهداف المنشودة.



## قائمة المراجع

- أبو بكر، مصطفى محمود. (2000) دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الاسكندرية:الدار الجامعية.
- بشابنة، محمد (2002). تحسين الأداء المؤسسي: كيف يمكن تحقيق النجاح في التطبيق؟. المنظمة الدولية للعمل.
- الحاكم، على عبدالله. (2006). "الإدارة الاستراتيجية". – الأعمال الإنتاجية والخدمية". مطابع السودان للعملة المحدودة، السودان.
- حسين، رحيم (2008). "تخطيط استراتيجي: النظريات والتطبيقات". القاهرة: دار المعارف.
- الحسيني، فلاح (2000) الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، عمان:دار وائل.
- الحملوي، محمد رشاد (1993)"التخطيط الاستراتيجي" القاهرة مكتبة عين شمس ص(66).
- الخفاجي، نعمة . (2004) الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار الثقافة.
- خوام، حبيب(2004). الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي:دراسة تطبيقية على شبكة الجزيرة الفضائية.
- السكرانة، بلال خلف (2010): (التخطيط الاستراتيجي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السلمي، عبد الله بن عبد العزيز (1998). "التخطيط الاستراتيجي: مفاهيمه وأسس وتطبيقاته". الرياض: جامعة الملك سعود.
- عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والادارة , دار الجامعة الجديدة للنشر , الإسكندرية. 2002 .ص. 264
- عبد الغني، عبد الرحيم. (1996). الأداء: نظرياته وتطبيقاته. دار الفكر العربي.
- عبد الكريم عمر أبو قحف (2005)، "الأداء: الإدارة، القياس، التحسين"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
- التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية"، لعلي عباس، دار الفارابي، 2007
- عمار علي قجة. (2003). تقييم الأداء في المنظمات. الرياض: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- عيجي، خولة (2020). "التخطيط الاستراتيجي: مفاهيم وتطبيقات". الرياض: جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
- عيسى، غسان (2018). "التخطيط الاستراتيجي". الرياض: دار الأندلس للنشر.

-الفطامي، أحمد (2002). "التخطيط الاستراتيجي: تطبيقات وأدوات". الرياض: دار الريان للنشر.

-الكرخي، مجيد. (2009) التخطيط الاستراتيجي، عمان: دار المعتر.

-ماهر، عادل علي. "إدارة الأداء: مفاهيم وتطبيقات". الدار العربية للكتب، 2007.

-المصري، علي (2000). "إدارة الأداء الشامل: نحو إدارة نشطة وعملية للأداء في المنظمات الحديثة". المركز الدولي للتدريب والدراسات المتقدمة.

-مصطفى محمد فهد بن الله النعيم -2000 ص65.

-نادية العارف: التخطيط الإستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ، ص. 23

### المجلات

-برير، مايكل. (1997). "الأداء: مفهوم ونظريات". المجلة الدولية لإدارة الأعمال. 1(2): 39-51.

-توفيق، محمد. (1998). "أسس ومقومات الأداء الوظيفي الفعال". مجلة الإدارة العامة، 1998، (58)، 1-38.

-حميد، ع. (2001). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي وجودة حياة العمل ونية الانصراف عن العمل. المجلة الدولية لإدارة الموارد البشرية، 12(4)، 517-535.

-سيد مصطفى، أحمد (2000). "مقياس لتقويم أداء الموظفين في الخدمة العامة"، مجلة الإدارة العامة، العدد 62، ص 231-256.

-كرماشة، عبير حسون (2010) التخطيط الاستراتيجي ودور هفي تحقيق الميزة التنافسية، الكوفة:مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 19، صص.170-123

-المانع، عبدالعزيز بن سعيد (2006). "الأداء المؤسسي وعوامل تحسينه: دراسة تطبيقية في الشركات السعودية". مجلة الإدارة العامة، 28 (1)، ص. 163-200.

ميا ديب، الشامسي، 2008"التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيادة فعالية العاملين" دراسة ميدانية على موظفي مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية.

-الهييتي، م. (2000). الأداء الوظيفي: مفهومه وعوامله وعلاقته بالرضا الوظيفي. مجلة إدارة الأعمال، 12(1)، 53-72.

-Murray, H. A. (1938). Explorations in Personality. Oxford University Press.

-Schermerhon, J.R., Hunt, J.R.and Osbornm, R.N.(1996) Organizational Behavior, 6th Ed., U.S.A: John Wiley & Sons Inc.

-Thompson, A. and Strickland, A.(1998) Strategic management: Concepts and --- Cases, New York :Irwin McGraw-Hill.

## الملاحق

### الاستبيان

| المحور الأول الرؤيا الاستراتيجية   |       |       |           |                |                                                                             |
|------------------------------------|-------|-------|-----------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| موافق بشدة                         | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |                                                                             |
|                                    |       |       |           |                | 1. الرؤيا الاستراتيجية للشركة واقعية فيما يتعلق بالسوق والظروف التنافسية    |
|                                    |       |       |           |                | 2. تمتلك الشركة الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات وتحديد الأعمال          |
|                                    |       |       |           |                | 3. رؤيا الشركة واضحة للعاملين فيها                                          |
| المحور الثاني الرسالة الاستراتيجية |       |       |           |                |                                                                             |
| موافق بشدة                         | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |                                                                             |
|                                    |       |       |           |                | 1. تعد رسالة الشركة مخرجات محددة وفقاً لمعايير علمية                        |
|                                    |       |       |           |                | 2. رسالة الشركة مرنة بحيث تسمح لاستثمار الفرص الجديدة للتطوير               |
|                                    |       |       |           |                | 3. يجب أن تنال رسالة الشركة مصداقية الإدارة العليا وقبول جميع العاملين فيها |
| المحور الثالث الأهداف الاستراتيجية |       |       |           |                |                                                                             |
| موافق بشدة                         | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |                                                                             |
|                                    |       |       |           |                | 1. أهداف الشركة واضحة للعاملين فيها                                         |
|                                    |       |       |           |                | 2. تحدد الشركة أهداف طويلة الأجل تسعى إلى تحقيقها                           |
|                                    |       |       |           |                | 3. وجود أهداف استراتيجية واضحة يساهم في تحسين أداء العاملين في الشركة       |
| المحور الرابع التحليل الاستراتيجي  |       |       |           |                |                                                                             |

| موافق<br>بشدة                    | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |                                                                               |
|----------------------------------|-------|-------|--------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
|                                  |       |       |              |                      | 1. يتم تحليل نقاط القوة والضعف الحالية والمستقبلية للشركة                     |
|                                  |       |       |              |                      | 2. يتم الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة بالشركة عند وضع الخطط الاستراتيجية |
|                                  |       |       |              |                      | 3. يوجد في الشركة فرق لتحليل البيئة الداخلية والخارجية                        |
| المحور الخامس الخيار الاستراتيجي |       |       |              |                      |                                                                               |
| موافق<br>بشدة                    | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |                                                                               |
|                                  |       |       |              |                      | 1. تضع إدارة الشركة بدائل استراتيجية مناسبة.                                  |
|                                  |       |       |              |                      | 2. تلتزم إدارة الشركة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.     |
|                                  |       |       |              |                      | 3. تتخذ إدارة الشركة خيارات استراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعية.              |
| المحور السادس أداء العاملين      |       |       |              |                      |                                                                               |
| موافق<br>بشدة                    | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |                                                                               |
|                                  |       |       |              |                      | 1. هل تشعر أنك قادر على تحقيق أهدافك الشخصية والمهنية من خلال عملك في الشركة؟ |
|                                  |       |       |              |                      | 2. هل تشعر بالارتياح والرضا الشخصي في عملك في الشركة؟                         |
|                                  |       |       |              |                      | 3. هل تشعر بأن هناك فرصاً كافية لتطوير مهاراتك وقدراتك في الشركة؟             |
|                                  |       |       |              |                      | 4. هل يتم تقييم أدائك بانتظام في الشركة؟                                      |
|                                  |       |       |              |                      | 5. هل يعمل فريقك بشكل فعال ومتناغم في الشركة؟                                 |