

**دور الخصائص الديموغرافية واتجاهات المديرين نحو ممارسة الإدارة  
الإستراتيجية: دراسة تحليلية على المديرين بديوان الشركة العامة للكهرباء  
بطرابلس.**

د. خالد مسعود الباروني  
أستاذ الإدارة الإستراتيجية المشارك  
كلية الاقتصاد/ جامعة طرابلس

**المستخلص:**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الخصائص الديموغرافية واتجاهات المديرين نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالشركة العامة للكهرباء بطرابلس، وبنيت الدراسة على التساؤلات: 1. ما هو واقع ممارسة المديرين للإدارة الإستراتيجية في الشركة قيد الدراسة؟، 2. ما هو واقع اتجاهات المديرين نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية في ضوء خصائصهم الديموغرافية؟؛ اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمتها لطبيعة الدراسة ومتغيراتها، وتم عينة قصدية (عمدية) بالتحليل شملت: مدراء عامون، مدراء الإدارات، مدراء الدوائر، رؤساء المكاتب، رؤساء الأقسام، بديوان الشركة العامة للكهرباء بطرابلس والبالغ عددهم (60) مفردة، حيث تم تحليل بيانات (58) مفردة من المجتمع الاصلي باستخدام برنامج (SPSS)، واعتمدت الدراسة صحائف الاستبيان كأداة لجمع البيانات؛ وتوصلت الدراسة الى اثبات وجود علاقة أثر معنوية ذات دلالة احصائية بين الخصائص الديموغرافية واتجاهات المديرين نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية بديوان الشركة العامة للكهرباء بطرابلس.

**Abstract:**

*This study aimed at investigating the role of demographic aspects and managers' strategic insights towards strategic management in Libyan General Electric Company, understanding the elements that impact perusing strategic management by company' managers. This study adopted the descriptive analytical methodology for the purpose of this study, and a descriptive method was reasonably employed in this study, and study' sample were targeted sample, mainly, managers' of the case study company (60 units). The total of questioners analyzed were (58) questioners. Questioners used as a main data collection tool for this study, and data gathered were analyzed using SPSS package to approve or disapprove study' hypotheses. This study identified the strong relationship and effects between demographic aspects, managers' strategic insights and perusing strategic management in the case study company in Libya.*

**Keywords:** *Demographic aspects, leaderships' insights, strategic management.*

**المقدمة:**

تواجه كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء أكانت عامة أو خاصة، إنتاجية أم خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة؛ وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام أساليب إدارية تتصف في ظل هذه التغيرات الديناميكية بالحكمة والحيوية والتطور الدائم كي تستطيع أن ترقى بأفعالها إلى مستويات التطورات الحاصلة في واقعها. ولكي تستطيع المنظمة التأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها، وذلك بما يسمح لها بالمحافظة على مراكزها التنافسية وتحسينها بالنسبة لمنافسيها أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي، فإن عليها اللجوء إلى تطبيق مبادئ وتطبيقات الإدارة الإستراتيجية، كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة، ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها.

صحيح أن بعض المنظمات قد تنجح نتيجة الصدفة في الأجل القصير بدون ممارسة جادة وواعية للإدارة الإستراتيجية ولكنها في الأجل الطويل لا يمكن أن تبقى إلا إذا مارست هذا الأسلوب من الإدارة ممارسة علمية جادة، وبالتالي على منظمات الأعمال أن تطور برامج فاعلة لتنمية مهارات القيادات الادارية في مجال الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، وتحليل ميول واتجاهات المديرين نحو تبني وممارسة الادارة الإستراتيجية كمدخل لتصميم خطط إستراتيجية تتسم بالواقعية وإمكانية التطبيق؛ من هنا جاءت هذه الدراسة لتحليل واقع الخصائص الديموغرافية واتجاهات المديرين نحو ممارسة الادارة الاستراتيجية بالشركة العامة للكهرباء بطرابلس.

**الإطار العام للدراسة:****مشكلة الدراسة:**

في عالم تتداخل فيه المتغيرات وتتسارع فيه التغيرات بسرعة انتشار المعلومات وتشابك فيه الأعمال والخطط والتصرفات، لتحدث معطيات مستجدة تشكل مقدمات لأفعال وقرارات جديدة، لا بد أن تدار منظماتنا ومؤسساتنا الاقتصادية بأسلوب إستراتيجي هادف وواعي، كي تستطيع التحرك في مسارات إستراتيجية يمكنها من تجاوز واقعها الحالي بأقل التحديات والتكاليف، وينقلها لمرحلة متقدمة تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية التي أنشئت من أجلها، من خلال إدارة إستراتيجية واعية وكفؤة ومؤهلة، وبناءً عليه فأن مشكلة الدراسة تركز بشكل أساسي على: (تحليل دور الخصائص الديموغرافية واتجاهات المديرين نحو ممارسة الادارة الاستراتيجية بالشركة العامة للكهرباء بطرابلس)، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما هو واقع ممارسة المديرين للادارة الإستراتيجية في الشركة قيد الدراسة؟.
2. ما هو واقع اتجاهات المديرين نحو ممارسة الادارة الاستراتيجية في ضوء خصائصهم الديموغرافية؟.

**فرضيات الدراسة:****بنيت هذه الدراسة على الفرضيتين التاليين:**

1. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في اتجاهات المدراء نحو ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالشركة قيد الدراسة.
2. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في اتجاهات المدراء نحو ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالشركة قيد الدراسة تعزى لاختلاف الخصائص الديموغرافية بينهم.

**أهداف الدراسة:****سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:**

1. التعرف على واقع ممارسة المديرين للإدارة الإستراتيجية بالشركة قيد الدراسة.
2. التعرف على مستوى الفروق في اتجاهات المديرين نحو ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالشركة قيد الدراسة.
3. التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة معنوية في اتجاهات المدراء نحو ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالشركة قيد الدراسة تعزى لاختلاف الخصائص الديموغرافية بينهم.
4. تقديم مجموعة نتائج وتوصيات من شأنها تحسين مستوى اتجاهات المديرين نحو ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالشركة قيد الدراسة.

**أهمية الدراسة:****تستمد هذه الدراسة أهميتها من النقاط التالية:**

1. أهمية ودور المديرين في تصميم وتنفيذ ومتابعة الخطط والإستراتيجيات.
2. أهمية ودور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق كفاءة وفاعلية المنظمات في الندى القريب والمتوسط والبعيد.
3. أهمية ودور معرفة اتجاهات المديرين نحو ممارسة الإدارة الإستراتيجية في مراحل تصميم وتنفيذ وتطبيق الخطط والإستراتيجيات ومتابعتها.
4. أهمية ودور التعرف على الخصائص الديموغرافية للمديرين الأكثر ملائمة في مراحل تصميم وتطبيق والرقابة على الخطط والإستراتيجيات.

**منهجية الدراسة:**

بغية تحقيق أهداف الدراسة واختيار فروضها اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وفقاً لما يلي:  
المنهج الوصفي: وذلك باستقراء الأدب الإداري وذلك بالإطلاع على ما هو متوفر في الكتب والمراجع والدوريات والتقارير والمقالات والبحوث العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.  
المنهج التحليلي: حيث تم الاعتماد على تحليل صحائف الاستبيان، حيث تم تصميم استبيانات تم توزيعها على عينة الدراسة، كما تم تحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات ومعرفة الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وتحليل الفروقات في اتجاهاتهم نحو ممارسة الإدارة الإستراتيجية، ومعرفة مستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية، ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة.

**مجتمع وعينة الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من كل العاملين بالشركة قيد الدراسة، أما عينة الدراسة فهم كل القيادات الادارية (المديرين) (مدراء عامون، مدراء الإدارات، مدراء الدوائر، رؤساء المكاتب، رؤساء الأقسام) بديوان الشركة العامة للكهرباء بطرابلس والبالغ عددهم (60) مفردة، وتم توزيع (60) صحيفة استبيان، واسترداد (58) صحيفة استبيان صالحة للتحليل مثلت عينة الدراسة، وذلك كما مبين بالجدول رقم (1).

جدول: (1) يوضح عدد ونسبة صحائف الاستبيان الموزعة والمفقودة والصالحة والغير صالحة منها للتحليل.

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الصحائف المفقودة	نسبة الصحائف المفقودة	عدد الصحائف غير صالحة	نسبة الصحائف غير صالحة	عدد الصحائف الصالحة للتحليل	نسبة الصحائف الصالحة للتحليل
60	1	1.67%	1	1.67%	58	96.66%

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية للدراسة:

ركزت الدراسة على تحليل واقع العوامل الديموغرافية واتجاهات المديرين نحو ممارسة الادارة الاستراتيجية.

الحدود المكانية للدراسة:

أجريت هذه الدراسة على ديوان الشركة العامة للكهرباء بطرابلس.

الحدود البشرية للدراسة:

استهدفت هذه الدراسة المديرين (مدراء عامون، مدراء الإدارات، مدراء الدوائر، رؤساء المكاتب، رؤساء الأقسام) بديوان الشركة العامة للكهرباء بطرابلس.

الحدود الزمنية للدراسة:

أنجزت هذه الدراسة خلال الفترة أمكن للباحث خلالها الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز هذه الدراسة وتحقيق أهدافها واختبار فروضها خلال عام 2018م.

الدراسات السابقة:

1. دراسة (أيوب، 1997) بعنوان: "ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة". هدفت الدراسة إلى التعرف على شكل ممارسة الإدارة الاستراتيجية في (48) منشأة صناعية في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى النتائج التالية:

1. أن (83.3%) من المنشآت الصناعية قيد الدراسة تقوم بممارسة معظم أنشطة ومكونات الإدارة الاستراتيجية وتحديد الاتجاه المستقبلي لها.

2. أن (16.7%) من المنشآت الصناعية قيد الدراسة لا تمارس الإدارة الاستراتيجية.

2. دراسة (الطويل، 2003) بعنوان: "ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الليبية".

تناولت هذه الدراسة الضعف الذي تعاني منه المنظمات الصناعية الليبية في ممارسة الادارة الاستراتيجية، مما يؤثر على وضعها في السوق، ويحد من قدرتها على اقتناص الفرص وتفادي المخاطر والتهديدات، واعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن معظم القيادات الإدارة العليا وبما يمثل (91%) منهم لديهم تخصصات عملية بعيدة عن مجال العمل الإداري.

2. أن (90%) من القيادات الإدارة العليا ليست لديهم دراية أو فهم صحيح لمفهوم الإدارة الاستراتيجية.

3. أن أغلب المنظمات قيد الدراسة ونسبة (96%) درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية فيها ضعيف.

**3. دراسة (غيث، 2008)** بعنوان: "مدى إدراك الإدارة العليا لأثر التخطيط الإستراتيجي على فاعلية الأداء الرقابي: دراسة

ميدانية على جهاز المراجعة المالية وفروعه في ليبيا".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون التخطيط الفعال للأداء الرقابي، وكذلك معرفة مدى إدراك الإدارة العليا لأهمية التخطيط الإستراتيجي وأثره على فاعلية الأداء الرقابي، والتعرف على مدى مواكبة الأداء الرقابي لكل ما يستجد في بيئته ومحيطه.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها ما يلي:

1. ضعف إدراك الإدارة العليا بالجهاز قيد الدراسة للمفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي، الأمر الذي يؤثر سلباً على فاعلية الأداء الرقابي.
2. افتقار عمليات التخطيط الإستراتيجي بالجهاز لوضع البدائل الإستراتيجية، الأمر الذي أدى إلى انتشار ظاهرة المخالفات المالية.
3. إن التخطيط الإستراتيجي المطبق حالياً بالجهاز (محل الدراسة) تشويه العديد من أوجه الضعف والقصور، مثل ضعف مستوى نظام المعلومات الإستراتيجية، وغياب ثقافة التخطيط الإستراتيجي، وضعف مستوى نظام الرقابة الإستراتيجية.
4. يقتصر وضع الخطط والإستراتيجيات الرقابية على الإدارة العليا، وبعض القياديين بالإدارة العامة للجهاز.
5. تفتقر الإدارة العليا بالجهاز إلى الرؤية الواضحة لمستقبل النظام الرقابي، وضعف التطلع للتخطيط الإستراتيجي للأداء الرقابي للجهاز.

**4. دراسة (الباروني، 2016)** بعنوان: "أثر القيادة الإدارية لنظام معلومات التخطيط الإستراتيجي على الميزة التنافسية:

دراسة تحليلية على مجمع مليته للنفط والغاز".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر أبعاد القيادة الإدارية لنظم معلومات التخطيط الاستراتيجي (التأهيل والتدريب التقني للقيادات الإدارية، وعي القيادات الإدارية بأهمية تطوير نظام معلومات التخطيط الإستراتيجي) في الميزة التنافسية، وتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الإدارية بمجمع مليته للنفط والغاز؛ ولتحقيق هدف الدراسة أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير صحيفة استبيان تضمنت عدداً من المحاور تغطي متغيرات الدراسة، وبعد أن تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة من القيادات الإدارية بالمجمع قيد الدراسة، حيث كانت حجم العينة وفقاً لمعادلة قانون تحديد حجم العينة (128)، وتم توزيع عدد (128) صحيفة استبيان، وكان عدد الاستبيانات المرجعة (121) استبيان، وخضع عدد (114) استبيان للتحليل الإحصائي، كما تم تحليل البيانات الأولية المجمعة بواسطة الاستبيان باستخدام برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

ارتفاع مستوى التأهيل والتدريب التقني للقيادات الإدارية ومستوى الميزة التنافسية بالمجمع قيد الدراسة.

انخفاض مستوى وعي القيادات الإدارية بأهمية تطوير نظام معلومات التخطيط الإستراتيجي بالمجمع قيد الدراسة.

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى معنوية (0.05) لمستوى التأهيل والتدريب التقني للقيادات الإدارية على مستوى الميزة التنافسية للمجمع قيد الدراسة.

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمستوى وعي القيادات الإدارية بأهمية تطوير نظام معلومات التخطيط الإستراتيجي على مستوى الميزة التنافسية.

**5. دراسة (الباروني، 2017)** بعنوان: "محددات فاعلية نظام معلومات التخطيط الإستراتيجي للتدريب: دراسة وصفية

تحليلية على مستشفى صرمان العام".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مستوى محددات نظام معلومات التخطيط الإستراتيجي للتدريب، وتحليل أثر هذه المحددات في فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب بمستشفى صرمان العام، والمحددات المعتمدة بهذه الدراسة كانت على التوالي (مستوى

نظام معلومات التخطيط الإستراتيجي للتدريب، مستوى ثقافة التخطيط الإستراتيجي للتدريب، مستوى معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب، مستوى تأهيل وتدريب القيادات الإدارية)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على صحيفة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، باختيار عينة مسحية شاملة لكل القيادات الإدارية بمستشفى صرمان العام، وبلغ حجم عينة الدراسة (40) مفردة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج، حيث أظهرت الدراسة أن مستوى نظام معلومات التخطيط الإستراتيجي للتدريب كان متوسطاً من وجهة نظر أفراد العينة، وأن مستوى ثقافة التخطيط الإستراتيجي للتدريب كان مرتفعاً، وأن مستوى وضوح معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب كان منخفضاً، وأن مستوى تأهيل وتدريب القيادات الإدارية كان منخفضاً، وأن مستوى التخطيط الإستراتيجي للتدريب كان منخفضاً، كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى نظام معلومات التخطيط الإستراتيجي للتدريب في مستوى التخطيط الإستراتيجي للتدريب، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التخطيط الإستراتيجي للتدريب في مستوى نظام معلومات التخطيط الإستراتيجي للتدريب، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى وضوح معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب في مستوى نظام معلومات التخطيط الإستراتيجي للتدريب، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تأهيل وتدريب القيادات الإدارية في مستوى نظام معلومات التخطيط الإستراتيجي للتدريب، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التخطيط الإستراتيجي للتدريب في مستوى التخطيط الإستراتيجي للتدريب، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لباقي محددات نظام معلومات التخطيط الإستراتيجي للتدريب المعتمدة بهذه الدراسة في مستوى التخطيط الإستراتيجي للتدريب.

**6. دراسة (الباروني، ميرة، 2017) بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي واتجاهات القيادات الادارية نحوها: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة بجامعة الزاوية".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى اتجاهات القيادات الإدارية نحو التخطيط الإستراتيجي بجامعة الزاوية من خلال التعرف على مستوى إدراكهم ووعيهم لأهمية التخطيط الإستراتيجي، ووضوح مبادئه وأساليبه، ومستوى ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي: (ما مستوى اتجاهات القيادات الإدارية نحو التخطيط الإستراتيجي بجامعة الزاوية؟).

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في قياس مستوى اتجاهات القيادات الإدارية نحو التخطيط الإستراتيجي بجامعة الزاوية، وذلك باستخدام صحيفة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، والتي تم توزيعها على مفردات عينة الدراسة، وبعد إخضاع البيانات إلى التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الآتية:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية القيادات الإدارية بعينة الدراسة يؤكدون وعيهم وإدراكهم لأهمية التخطيط الإستراتيجي في جامعة الزاوية عند ممارستها بالجامعة، وما يؤيد هذه النتيجة هو تكوين فريق مستمر للتخطيط الإستراتيجي بإدارة الجامعة يعمل على دراسة ووضع مقترح الخطة الإستراتيجية بالجامعة.

2. أظهرت النتائج أن القيادات الإدارية بعينة الدراسة يؤكدون على وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي في الجامعة، وهذا ما يؤيد وجود وتحديد عناصر التخطيط الإستراتيجي من رؤية محددة ورسالة واضحة المعالم وأهداف معلنة وواضحة لجميع العاملين والمتعاملين مع الجامعة.

3. أن القيادات الإدارية بعينة الدراسة على درجة كافية بممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعة، مما جعل العديد من كليات الجامعة يشعرون في إجراء التحليل الإستراتيجي في أغلب كليات الجامعة، وتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية، وإمكانية بذل الجهود في تحديد واكتشاف عناصر التخطيط الإستراتيجي من رؤية، ورسالة، وأهداف إستراتيجية، وخطط وسياسات إستراتيجية.

4. أثبتت الدراسة أن للقيادات الإدارية بجامعة الزاوية اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الإستراتيجي بالجامعة.

**7. دراسة (الباروني، 2016)** بعنوان: "نظام معلومات الرقابة الإستراتيجية وأثرها على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على الادارة العامة لشركة الاتصالات النوعية بطرابلس".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر نظام معلومات الرقابة الإستراتيجية على مستوى إدارة الأزمات بشركة الاتصالات النوعية بليبيا، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في الصيغة البحثية التالية: "ما مدى تأثير نظام معلومات الرقابة الإستراتيجية على إدارة الأزمات بالشركة قيد الدراسة"، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم صياغة فرضية رئيسية نصت على: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنظام معلومات الرقابة الإستراتيجية على إدارة الأزمات بشركة الاتصالات النوعية".

ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الإدارية الذين لهم علاقة مباشرة بنظام معلومات الرقابة الإستراتيجية وإدارة الأزمات بشركة الاتصالات النوعية بالإدارة الرئيسية في طرابلس، وهم القيادات الإدارية بالشركة، وتم توزيع عدد (66) صحيفة استبيان على كافة القيادات الإدارية (المدير العام ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام) وموظفي إدارة المعلومات بالإدارة العامة للشركة قيد الدراسة، وخضعت عدد (56) صحيفة استبيان للتحليل الأحصائي، واستخدم الباحث برنامج (SPSS) في تحليل بيانات الدراسة.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها :

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الرقابة الإستراتيجية على إدارة الأزمات، حيث أن مستوى نظام معلومات الرقابة الإستراتيجية مسئول عن تفسير (82.3%) من التغيرات التي تحدث في فاعلية إدارة الأزمات بشركة الاتصالات النوعية، مما يعني صحة الفرضية التي قامت عليها الدراسة.

2. وجود قصور في البنية التحتية لنظام تقنية المعلومات بشركة الاتصالات النوعية، وهذا القصور تمثل في وجود قصور في نظام معلومات الرقابة الإستراتيجية بشركة الاتصالات النوعية.

3. وجود ضعف في نظام معلومات الرقابة الإستراتيجية بشركة الاتصالات النوعية.

4. وجود ضعف في مستوى إدارة الأزمات بشركة الاتصالات النوعية.

**8. دراسة (الباروني، 2017)** بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي للتدريب وأثره في تنمية وتطوير الموارد البشرية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي للتدريب في تنمية وتطوير الموارد البشرية بالشركة قيد الدراسة، والتعرف على أثر اختلاف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة في آرائهم حول مستوى التخطيط الإستراتيجي للتدريب، وأرائهم حول مستوى تنمية وتطوير الموارد البشرية بالشركة قيد الدراسة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمتها لطبيعة ومتغيرات وأهداف الدراسة، هذا المنهج يعبر عن الظاهرة الاجتماعية موضوع الدراسة تعبيراً كمياً وكيفياً؛ اعتمدت الدراسة صحيفة الاستبيان للحصول على البيانات التي ساعدت على اختبار الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم توزيع عدد (79) صحيفة استبيان، وشملت الدراسة عينة من القيادات الإدارية بإدارات وأقسام الشركة في مستويات الإدارة (العليا، والوسطى)، وقد حددت عينة الدراسة بطريقة احصائية مثلت مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للتدريب في فعالية تنمية وتطوير الموارد البشرية، حيث بلغت نسبة الأثر (39%) ما لم يؤثر مؤثر آخر.

2. عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المتمثلة بالتخطيط الاستراتيجي للتدريب، وفاعلية تنمية وتطوير الموارد البشرية تعزى إلى اختلاف الجنس.

3. عدم وجود فروق معنوية في استجابة مفردات العينة حول متغيرات الدراسة المتمثلة بالتخطيط الاستراتيجي للتدريب، وفاعلية تنمية وتطوير الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. عدم وجود فروق معنوية في استجابة مفردات العينة حول متغيرات الدراسة المتمثلة بالتخطيط الاستراتيجي للتدريب، وفاعلية تنمية وتطوير الموارد البشرية تعزى لمتغير التخصص.

5. عدم وجود فروق معنوية في استجابة مفردات العينة حول متغيرات الدراسة المتمثلة بالتخطيط الاستراتيجي للتدريب، وفاعلية تنمية وتطوير الموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

6. عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المتمثلة بالتخطيط الاستراتيجي للتدريب، وفاعلية تنمية وتطوير الموارد البشرية تعزى إلى اختلاف التقسيم الوظيفي.

7. بينت الدراسة أن مستوى التخطيط الاستراتيجي للتدريب كان مرتفعاً، حيث بلغت قيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المحور (2.22) وفق مقياس التدرج الثلاثي.

8. أظهرت الدراسة أن مستوى فاعلية تنمية وتطوير الموارد البشرية كان مرتفعاً، حيث بلغت قيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المحور (2.431) وفق مقياس التدرج الثلاثي.

**9. دراسة (الباروني، 2016)** بعنوان: "أثر تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب على فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة التائية بين تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب وفاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا، وركزت الدراسة على مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب كمتغير مستقل بالدراسة، أما المتغير التابع للدراسة فهو (فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب)، ومن ثم فإن مشكلة الدراسة تتبلور في معرفة العلاقة التائية بين تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب، وفاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب؛ اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل وتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، أما فرضية الدراسة فقد نصت على أنه: (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب وفاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا، وبلغ حجم المجتمع المستهدف (40) مفردة، وتم استخدام صحيفة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية حول محاور أو متغيرات الدراسة، وخضعت (34) صحيفة استبيان للتحليل الإحصائي باستخدام حزمة التحليل الإحصائي للظواهر الاجتماعية (SPSS)، بعد أن استبعد منها (2) صحيفة استبيان لعدم استكمال الإجابات بها، وقسمت صحيفة استبيان إلى عدة محاور، المحور الأول متعلق بالبيانات العامة للمجيبين، أما المحور الثاني فيقيس مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب، والمحور الثالث يقيس مستوى التخطيط الإستراتيجي للتدريب. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

أثبتت الدراسة وجود ضعف في مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب.

أثبتت الدراسة وجود ضعف في مستوى فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب.

أثبتت الدراسة أن العلاقة بين مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب وفاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب علاقة طردية، أي أنه كلما زاد ضعف تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب زاد معها انخفاض في مستوى فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب (والعكس صحيح).

أثبتت الدراسة أن تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب (المتغير المستقل) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره مستقبلاً على التغير في فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب (المتغير التابع) بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا.

**10. دراسة (الباروني، 2013)** بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي للتدريب وأثره على أداء العاملين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بأهمية ودور التخطيط الاستراتيجي للتدريب وتأثيره في الرفع من مستوى أداء العاملين بالمنظمة قيد الدراسة، وشملت عينة الدراسة القيادات الإدارية بمستوى الإدارة العليا وعددهم (44) مديراً، لأنهم المسؤولين بصورة مباشرة عن إعداد ومتابعة الخطط الإستراتيجية، وذلك من منطلق أن التخطيط الاستراتيجي مهمة أو وظيفة أساسية للإدارة العليا

في المنظمات المختلفة، واعتمدت الدراسة صحيفة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة بطريقة تناسب كل أفراد العينة، وقد قام الباحث بتوزيع صحائف الاستبيان الخاصة بالدراسة على جميع مفردات مجتمع الدراسة والبالغ عددها (44) مفردة، تمكن الباحث من استعادة (43) صحيفة استبيان مكتملة البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

أشارت النتائج إلى أن القصور في المهارات الإدارية هي من العوائق التي تواجه التخطيط الإستراتيجي للتدريب. أثبتت الدراسة أن هناك علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي للتدريب ومستوى أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط.

كشفت الدراسة أن الإدارة العليا بالمؤسسة تسعى إلى توضيح أهمية مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتدريب للعاملين.

أن هناك لامركزية مؤسسية في رسم السياسات والخطط الاستراتيجية المتعلقة بالتدريب في المؤسسة الوطنية للنفط.

يحتاج التخطيط الاستراتيجي للتدريب إلى أهداف طويلة الأجل، ونظرا لعدم استقرار الظروف البيئية في المؤسسة الوطنية للنفط فإنه لا يمكن تحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة.

يتطلب التخطيط الاستراتيجي مهارات إدارية خاصة، نظام معلومات كفوء، تكلفة عالية، وهذه أمور تحاول المؤسسة قيد ادراسة معالجتها وإيجاد حلول عملية لها.

7. عدم وجود استراتيجية علمية للتدريب الأمر الذي أدى إلي مشاكل في تنفيذ الخطط الاستراتيجية المختلفة.

**11. دراسة (الباروني، 2013)** بعنوان: "دور المحددات الادارية (الاهداف والمتطلبات) للتخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء الإداري".

ركزت هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين محددات التخطيط الإستراتيجي المتضمنة في مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي وهي: (معايير صياغة الاهداف الإستراتيجية، ومستوى توفر متطلبات عملية التخطيط الإستراتيجي من معلومات وكفاءات إدارية وغيرها)، وبين الأداء الإداري لعينة قصدية مختارة من قطاع المواني في ليبيا، حيث تحددت مشكلة الدراسة في أن: (هناك انخفاض في مستوى الأداء الإداري للشركة قيد الدراسة سببه قد يكون انخفاض مستوى التخطيط الإستراتيجي راجع لانخفاض مستوى بعض محددات التخطيط الإستراتيجي موضوع هذه الدراسة)، هذه الإشكالية تم إثباتها بعد استهداف عينة قصدية من القيادات الإدارية بالشركة قيد الدراسة، وقد بلغ عدد صحائف الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة (80) استبيان، وهدفت هذه الدراسة إلى اختيار العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي ومستوى أداء الشركة قيد الدراسة، والعلاقة بين المعايير التي على أساسها يتم صياغة الأهداف الإستراتيجية والأداء الإداري، وكذلك العلاقة بين مستوى توفر متطلبات عملية التخطيط الإستراتيجي والأداء الإداري، وقد اعتمدت هذه الدراسة على منهجين رئيسيين، حيث تمثل الأول بالمنهج الوصفي، أما الثاني فتمثل بالمنهج التحليلي، حيث تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للظواهر الاجتماعية (SPSS). ومن نتائج الدراسة تم إثبات حقيقة أن هناك انخفاض في مستويات التخطيط الإستراتيجي، وانخفاض في مستوى الأداء الإداري، وهناك ضعف مستوى توفر متطلبات التخطيط الإستراتيجي الفعال، وضعف في مستوى معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية، وكذلك إثبات العلاقة الطردية الموجبة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الإداري، أيضاً إثبات العلاقة العكسية السالبة بين كل من مستوى توفر متطلبات التخطيط الإستراتيجي ومستوى معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية وبين مستوى التخطيط الإستراتيجي بالشركة قيد الدراسة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة محاور وثيقة الصلة بعملية الادارة الإستراتيجية واتجاهات القيادات الادارية نحو التخطيط الإستراتيجي، وكذلك تناولت تلك الدراسات أثر الخصائص الديموغرافية في تلك المحاور، وبالتالي هناك ارتباط وثيق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة بل أنها تأتي مكتملة لها خاصة أن كل أغلبية الدراسات أجريت في بيئة القطاع الخدمي العام في ليبيا.

**مصطلحات الدراسة:**

**الإدارة الإستراتيجية:** هي تلك الوظائف والمهام الراقية ( تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) التي تهدف لتنسيق موارد المنظمة وخلق درجة من التكامل والترابط بين وظائف الإدارة ووظائف المشروع ورؤية ورسالة المنظمة من أجل تحسين الاداء الاستراتيجي في المدى المتوسط والبعيد بكفاءة وفاعلية، وبما يحقق رضا كافة الاطراف المستفيدة ولها مصلحة في التعامل مع المنظمة في ظل البيئة المحيطة. (الباروني، 2018: 18).

**الاتجاهات:** هي درجة الاستعداد لدى أفراد المنظمة للتصرف بطريقة محددة، فإذا ما أدركت إدارة المنظمة طبيعة اتجاهات العاملين، وكيفية السيطرة عليهم، فعندئذ تستطيع توجيه سلوكهم نحو المصلحة العامة. (أبوخديجة، 2007: 118).

**اتجاهات المديرين:** هو ميل القائد أو المدير للاستجابة فكرياً وسلوكياً نحو المنهج العلمي والتوجه العالمي، وهو الاستعداد الذهني للمدراء لتبني فلسفة إدارية وتنظيمية معينة وتطبيقها.

(بواشري، 2005: 127).

**الاتجاهات الإستراتيجية:** تتشكل الاتجاهات الإستراتيجية بوعي وإدراك المفاهيم والقضايا الإستراتيجية، ومن خلال القيم والقناعات والمدارك والخبرات والمعارف الإستراتيجية التي يكتسبها القيادات الإدارية من خلال التدريب والممارسة وانخراطهم في العمليات والنظم الإستراتيجية.

**ممارسة الإدارة الاستراتيجية:** هي قيام المديرين بتبني السلوك والقرارات الإستراتيجية من تحديد رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية والتقييم والرقابة والمراجعة الإستراتيجية بالإضافة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وبصورة عامة يقصد بها التفكير والممارسة الإستراتيجية للمديرين.

**اتجاهات المدراء نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية:** يقصد بها مستوى القيم والقناعات والممارسات الإستراتيجية للمديرين ومدى إلمامهم بأساليب ونظم الإدارة الإستراتيجية وتبنيهم لها في ممارساتهم الإدارية بحيث تمثل ثقفتهم وسلوكهم الإستراتيجي بالمنظمات.

(الباروني، 2018: 35).

**الإطار التحليلي للدراسة:****صدق فقرات الاستبيان:****أولاً: صدق المحكمين:**

يعد الصدق من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس، والصدق يدل على مدى دقة وصحة قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، وأن أفضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري والذي هو عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها، وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وقد تم الأخذ في نظر الاعتبار جميع الملاحظات التي قدمت من قبل المحكمين في مرحلة تصميم صحيفة الاستبيان.

**ثانياً: صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:**

لقد بينت النتائج في الجدول رقم (2) أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان وإجمالي الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05)، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر المحاور صادقة لما وضعت.

جدول: (2) معامل الارتباط بين محاور الاستبيان وإجمالي الاستبيان.

ت	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
1	رسالة المنظمة.	18	0.873	**0.000
	أهداف المنظمة.	9	0.895	**0.000
2	تحليل البيئة الخارجية.	26	0.885	**0.000
	تحليل البيئة الداخلية.	16	0.919	**0.000
3	اختيار إستراتيجية المنظمة.	18	0.908	**0.000
4	تصميم إستراتيجية المنظمة.	8	0.81	**0.000
5	تنفيذ الإستراتيجيات.	10	0.643	**0.000
6	الرقابة الإستراتيجية.	34	0.942	**0.000
7	أسلوب الإدارة الإستراتيجية المتبع في المنظمة.	10	0.713	**0.000
8	اتجاهات المدراء نحو ممارسة الإدارة الإستراتيجية.	11	0.751	**0.000

\*\* القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01)

## ثبات أداة الدراسة:

وهو الاتساق في نتائج المقياس، إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنيين مختلفين على الأفراد أنفسهم، وتم حساب الثبات بطريقة إعادة تطبيق الاستبيان، التجزئة النصفية وبواسطة معامل (كرونباخ ألفا).

## أولاً: الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تقوم فكرة التجزئة النصفية على أساس قسمة فقرات المقياس إلى نصفين متجانسين، ولغرض حساب الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام صحائف الاستبيان والبالغ عددها (58)، وتم تقسيم فقرات كل محور إلى نصفين يضم الأول العبارات الزوجية ويضم الثاني العبارات الفردية، وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين لجميع المحاور، فكانت قيم معامل الارتباط جميعها دالة إحصائياً حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من (0.05).

كما تم استخدام معادلة سييرمان براون التصحيحية في حساب الثبات وهي:

$$R = \frac{2r}{1+r}$$

وقد تراوحت معاملات الثبات لمحاور الاستبيان بهذه الطريقة ما بين (0.603) و (0.932)، وإجمالي الاستبيان (0.932)، وهي معاملات ثبات عالية يمكن من خلاله تعميم النتائج المتحصل عليها. (النعيمة وآخرون، 2009: 175).

حيث إن R معامل سييرمان براون، r معامل ارتباط بيرسون ويحسب من العلاقة

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

x , y تمثل قيم الظاهرتين

## جدول: (3) الثبات بطريقة التجزئة النصفية لكل محور وإجمالي الاستبيان.

ت	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والزوجية	معامل الثبات (سبيرمان براون التصحيحية)
1	رسالة المنظمة.	18	0.785	0.879
2	أهداف المنظمة.	9	0.872	0.932
3	تحليل البيئة الخارجية.	26	0.472	0.642
4	تحليل البيئة الداخلية.	16	0.858	0.924
5	اختيار إستراتيجية المنظمة.	18	0.831	0.908
6	تصميم إستراتيجية المنظمة.	8	0.432	0.603
7	تنفيذ الإستراتيجيات.	10	0.434	0.605
8	الرقابة الإستراتيجية.	34	0.826	0.905
9	أسلوب الإدارة الإستراتيجية المتبع في المنظمة.	10	0.665	0.799
10	اتجاهات المدراء نحو ممارسة الإدارة الإستراتيجية.	11	0.805	0.892
	إجمالي الاستبيان	160	0.873	0.932

\*\* القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01)

## ثانياً: معامل ( ألفا ) للاتساق الداخلي:

إن معامل (ألفا) يزيدنا بتقدير جيد في أغلب المواقف، وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وأن قيمة معامل (ألفا) للثبات تعد مقبولة إذا كانت (0.6) وأقل من ذلك تكون ضعيفة (Sekarana, 2003: 311)، وقد تراوحت معاملات الثبات بهذه الطريقة ما بين (0.66) و (0.957) وإجمالي الاستبيان (0.984)، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

## جدول: (4) يوضح معامل ثبات محاور الاستبيان.

ت	المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا
1	رسالة المنظمة.	18	0.933
2	أهداف المنظمة.	9	0.93
3	تحليل البيئة الخارجية.	26	0.905
4	تحليل البيئة الداخلية.	16	0.957
5	اختيار إستراتيجية المنظمة.	18	0.947
6	تصميم إستراتيجية المنظمة.	8	0.786
7	تنفيذ الإستراتيجيات.	10	0.66
8	الرقابة الإستراتيجية.	34	0.945
9	أسلوب الإدارة الإستراتيجية المتبع في المنظمة.	10	0.798
10	اتجاهات المدراء نحو ممارسة الإدارة الإستراتيجية.	11	0.849
	إجمالي الاستبيان	160	0.984

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية:

## 1. الجنس:

بينت النتائج أن غالبية أفراد العينة من الذكور فقد بلغت نسبتهم (86.2%)، في حين كانت نسبة الإناث (13.8%).

## 2. المستوى الدراسي (المؤهل العلمي):

بينت النتائج أن مبحوثاً واحداً وما نسبته (1.7%) كان مستواه الدراسي أقل من التعليم الأساسي، و(5) مبحوثين وما نسبته (8.6%) يحملون مؤهل التعليم المتوسط، و(44) مبحوثاً وما نسبته (75.9%) كانوا من خريجو التعليم الجامعي، و(8) مبحوثين وما نسبته (13.8%) يحملون المؤهلات العليا (الماجستير والدكتوراه).

## 3. سنوات الخبرة:

أظهرت النتائج أن (3) مبحوثين وما نسبته (5.2%) كانت خبرتهم في المنظمة الحالية (5) سنوات فأقل، و(10) مبحوثين وما نسبته (17.2%) كانت خبرتهم تتراوح من (5) إلى أقل من (10) سنوات، و(20) مبحوثاً وما نسبته (34.5%) كانت خبرتهم تتراوح من (10) إلى أقل من (15) سنوات، و(25) مبحوثاً وما نسبته (43.1%) كانت خبرتهم أكثر من (15) سنة.

## 4. المستوى الإداري:

بينت النتائج أن (16) مبحوثاً وما نسبته (27.6%) كان مستواهم الإداري كرئيس مكتب، في حين أن (14) مبحوثاً وما نسبته (24.1%) كانوا رؤساء أقسام، و(14) مبحوثاً وبنفس النسبة كانوا مدرء دائرة، و(7) مبحوثين وما نسبته (12.1%) كانوا مدرء إدارة، و(7) مبحوثين وبنفس النسبة كانوا مدرء عامين.

## مستوى ممارسة المديرين للإدارة الإستراتيجية:

بينت النتائج في الجدول رقم (5) عدم اتفاق افراد العينة على (5) فقرات من فقرات محور مستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية المتبع في المنظمة، واتفاقهم المحدود على (4) فقرات من فقرات هذا المحور، واتفاقهم على فقرة واحدة فقط من فقراته.

## جدول: (5) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لفقرات مستوى ممارسة المديرين للإدارة الإستراتيجية.

ت	الفقرة	النسبة التكرار	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	متوسط الاستجابة	اتجاه الإجابة	الاحتراف المعياري
1	تستخدم منظمتكم مواردها استخداماً فعالاً.	ك %	9 15.5	15 25.9	34 58.6	2.43	موافق	0.752
2	تملك منظمتكم ميزة تنافسية.	ك %	26 44.8	26 44.8	6 10.3	1.66	غير موافق	0.664
3	منظمتكم قادرة على مواجهة المنافسة المحلية.	ك %	45 77.6	11 19.0	2 3.4	1.26	غير موافق	0.515
4	منظمتكم قادرة على مواجهة المنافسة الدولية.	ك %	40 69.0	15 25.9	3 5.2	1.36	غير موافق	0.583
5	النتائج التي تحققها منظمتكم مرضية.	ك %	44 75.9	12 20.7	2 3.4	1.28	غير موافق	0.523
6	الإدارة الإستراتيجية بالمنظمة تأخذ في الاعتبار مبدأ التوجه نحو العميل.	ك %	29 50.0	26 44.8	3 5.2	1.55	غير موافق	0.597
7	الإدارة الإستراتيجية بالمنظمة تأخذ في الاعتبار مبدأ تحسين العمليات.	ك %	11 19.0	34 58.6	13 22.4	2.03	موافق إلى حد ما	0.648
8	الإدارة الإستراتيجية بالمنظمة تأخذ في الاعتبار مبدأ الرقابة المستمرة.	ك %	12 20.7	32 55.2	14 24.1	2.03	موافق إلى حد ما	0.674
9	الإدارة الإستراتيجية بالمنظمة تأخذ في الاعتبار مبدأ تطوير العاملين.	ك %	18 31.0	27 46.6	13 22.4	1.91	موافق إلى حد ما	0.732
10	الإدارة الإستراتيجية بالمنظمة تأخذ في الاعتبار مبدأ تنمية الإبداع والابتكار.	ك %	13 22.4	33 56.9	12 20.7	1.98	موافق إلى حد ما	0.662

وبينت النتائج في الجدول رقم (6) أن قيمة متوسط استجابات أفراد العينة لإجمالي محور مستوى ممارسة المديرين للإدارة الإستراتيجية في المنظمة تساوي (1.79) وهي أقل من قيمة متوسط القياس (2)، وكانت الفروق (-0.21). ولتحديد جوهرية الفروق فإن النتائج في الجدول بينت أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفرًا وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية بين النتائج المحققة في مستوى ممارسة المديرين للإدارة الإستراتيجية في المنظمة قيد الدراسة وبين النتائج التي يمكن أن يحققها المديرين بإتباعهم المنهج العلمي في الإدارة الإستراتيجية.

جدول: (6) نتائج اختبار (One Sample T- test) لمحور مستوى ممارسة المديرين للإدارة الإستراتيجية.

المحور	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط المحور ومتوسط القياس	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية T-Test/	قيمة الدلالة الإحصائية
مستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية.	1.79	0.21-	0.388	4.057 -	0.000

إثبات فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في اتجاهات المدراء نحو ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالشركة قيد الدراسة. أظهرت النتائج في الجدول رقم (7) عدم اتفاق أفراد العينة على فقرتين من فقرات محور اتجاهات المدراء نحو ممارسة الإدارة الإستراتيجية، واتفاقهم المحدود على (3) فقرات من فقرات هذا المحور، واتفاقهم على (6) فقرات من فقراته.

جدول: (7) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لفقرات محور اتجاهات المدراء نحو ممارسة الإدارة الإستراتيجية.

ت	الفقرة	النسبة التكرار	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	متوسط الاستجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
1	امتلاك المنظمة لرسالة تتوافر فيها خصائص الرسالة الفعالة ضرورة ملحة لها، وذو تأثير إيجابي كبير على أداؤها.	ك %	28 48.3	22 37.9	8 13.8	1.66	غير موافق	0.715
2	توفر المعايير الجيدة في الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ضرورة ملحة لها، وذو تأثير إيجابي كبير على أداؤها.	ك %	3 5.2	16 27.6	39 67.2	2.62	موافق	0.587
3	عملية تحليل بيئة منظمة الأعمال بمفهومها العلمي ضرورة ملحة للمنظمة، وذات تأثير إيجابي كبير على أداؤها.	ك %	4 6.9	16 27.6	38 65.5	2.59	موافق	0.622

0.681	موافق	2.53	37	15	6	ك %	عملية اختيار الاستراتيجيات بمفهومها العلمي ضرورة ملحة للمنظمة، وذات تأثير إيجابي كبير على أدائها.
			63.8	25.9	10.3		
0.707	موافق	2.5	36	15	7	ك %	عملية تنفيذ الاستراتيجيات بمفهومها العلمي ضرورة ملحة للمنظمة، وذات تأثير كبير على أدائها.
			62.1	25.9	12.1		
0.652	موافق	2.57	38	15	5	ك %	عملية رقابة الاستراتيجيات بمفهومها العلمي ضرورة ملحة للمنظمة، وذات تأثير إيجابي كبير على أدائها.
			65.5	25.9	8.6		
0.68	موافق	2.55	38	14	6	ك %	نظام المعلومات الإستراتيجية جيد ويساعد على تبني التخطيط الإستراتيجي.
			65.5	24.1	10.3		
0.67	موافق إلى حد ما	2.28	23	28	7	ك %	التخطيط الإستراتيجي غير مهم لأن البيئة الخارجية مستقرة.
			39.7	48.3	12.1		
0.548	غير موافق	1.26	3	9	46	ك %	التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى موارد مالية غير متاحة حالياً.
			5.2	15.5	79.3		
0	موافق إلى حد ما	2	0	58	0	ك %	التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى كفاءات متخصصة غير متاحة حالياً.
			0	100	0		
0	موافق إلى حد ما	2	0	58	0	ك %	المدراء لا يدركون أهمية التخطيط الإستراتيجي لتحسين الأداء.
			0	100	0		

وأظهرت النتائج في الجدول رقم (8) أن قيمة متوسط استجابات أفراد العينة لإجمالي محور اتجاهات المدراء في تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية تساوي (2.23)، وهي أكبر من قيمة متوسط القياس (2) وكانت الفروق (0.23)، ولتحديد جوهرية الفروق فإن النتائج في الجدول بينت أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفرًا وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين اتجاهات المدراء نحو مستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية وبين مستوى اتجاهاتهم نحو ممارسة الإدارة الإستراتيجية لو أتبعوا المنهج والأسلوب العلمي.

**جدول: (8) نتائج اختبار (One Sample T-test) لمحور اتجاهات المدراء نحو ممارسة الإدارة الإستراتيجية.**

المحور	المتوسط الحسابي	المحور ومتوسط القياس	الفرق بين متوسط	الانحراف المعياري	T-Test	القيمة الإحصائية /	قيمة الدلالة الإحصائية
اتجاهات المدراء نحو ممارسة الإدارة الإستراتيجية.	2.23	0.23	0.399	4.397	0.000		

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في اتجاهات المدراء نحو ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالشركة قيد الدراسة تعزى لاختلاف الخصائص الديموغرافية بينهم.

1. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية تعزى لاختلاف الجنس.

جدول: (9) الفروق في محاور ممارسة الإدارة الإستراتيجية حسب الجنس.

المحور	النوع	عدد الحالات	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	فرق المتوسطات	قيمة دلالة الإحصائية	معنوية الفرق																																																																																																								
رسالة المنظمة.	ذكر	50	2.46	0.404	0.55	0.001	معنوية																																																																																																								
	أنثى	8	1.91	0.571				أهداف المنظمة.	ذكر	50	2.35	0.522	0.57	0.007	معنوية	أنثى	8	1.78	0.648	تحليل البيئة الخارجية.	ذكر	50	2.02	0.362	0.3	0.042	معنوية	أنثى	8	1.72	0.5	تحليل البيئة الداخلية.	ذكر	50	2.33	0.552	0.37	0.104	غير معنوية	أنثى	8	1.96	0.75	اختيار إستراتيجية المنظمة.	ذكر	50	2.29	0.512	0.16	0.422	غير معنوية	أنثى	8	2.13	0.577	تصميم إستراتيجية المنظمة.	ذكر	50	2.12	0.403	0.1	0.528	غير معنوية	أنثى	8	2.02	0.536	تنفيذ الإستراتيجيات.	ذكر	50	2.44	0.683	0.43	0.101	غير معنوية	أنثى	8	2.01	0.631	الرقابة الإستراتيجية.	ذكر	50	2.19	0.436	0.26	0.145	غير معنوية	أنثى	8	1.93	0.514	أسلوب الإدارة الاستراتيجية المتبع في المنظمة.	ذكر	50	1.82	0.383	0.22	0.131	غير معنوية	أنثى	8	1.6	0.389	اتجاهات المدراء نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية.	ذكر	50	2.231	0.384	0.004	0.981	غير معنوية
أهداف المنظمة.	ذكر	50	2.35	0.522	0.57	0.007	معنوية																																																																																																								
	أنثى	8	1.78	0.648				تحليل البيئة الخارجية.	ذكر	50	2.02	0.362	0.3	0.042	معنوية	أنثى	8	1.72	0.5	تحليل البيئة الداخلية.	ذكر	50	2.33	0.552	0.37	0.104	غير معنوية	أنثى	8	1.96	0.75	اختيار إستراتيجية المنظمة.	ذكر	50	2.29	0.512	0.16	0.422	غير معنوية	أنثى	8	2.13	0.577	تصميم إستراتيجية المنظمة.	ذكر	50	2.12	0.403	0.1	0.528	غير معنوية	أنثى	8	2.02	0.536	تنفيذ الإستراتيجيات.	ذكر	50	2.44	0.683	0.43	0.101	غير معنوية	أنثى	8	2.01	0.631	الرقابة الإستراتيجية.	ذكر	50	2.19	0.436	0.26	0.145	غير معنوية	أنثى	8	1.93	0.514	أسلوب الإدارة الاستراتيجية المتبع في المنظمة.	ذكر	50	1.82	0.383	0.22	0.131	غير معنوية	أنثى	8	1.6	0.389	اتجاهات المدراء نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية.	ذكر	50	2.231	0.384	0.004	0.981	غير معنوية	أنثى	8	2.227	0.517								
تحليل البيئة الخارجية.	ذكر	50	2.02	0.362	0.3	0.042	معنوية																																																																																																								
	أنثى	8	1.72	0.5				تحليل البيئة الداخلية.	ذكر	50	2.33	0.552	0.37	0.104	غير معنوية	أنثى	8	1.96	0.75	اختيار إستراتيجية المنظمة.	ذكر	50	2.29	0.512	0.16	0.422	غير معنوية	أنثى	8	2.13	0.577	تصميم إستراتيجية المنظمة.	ذكر	50	2.12	0.403	0.1	0.528	غير معنوية	أنثى	8	2.02	0.536	تنفيذ الإستراتيجيات.	ذكر	50	2.44	0.683	0.43	0.101	غير معنوية	أنثى	8	2.01	0.631	الرقابة الإستراتيجية.	ذكر	50	2.19	0.436	0.26	0.145	غير معنوية	أنثى	8	1.93	0.514	أسلوب الإدارة الاستراتيجية المتبع في المنظمة.	ذكر	50	1.82	0.383	0.22	0.131	غير معنوية	أنثى	8	1.6	0.389	اتجاهات المدراء نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية.	ذكر	50	2.231	0.384	0.004	0.981	غير معنوية	أنثى	8	2.227	0.517																				
تحليل البيئة الداخلية.	ذكر	50	2.33	0.552	0.37	0.104	غير معنوية																																																																																																								
	أنثى	8	1.96	0.75				اختيار إستراتيجية المنظمة.	ذكر	50	2.29	0.512	0.16	0.422	غير معنوية	أنثى	8	2.13	0.577	تصميم إستراتيجية المنظمة.	ذكر	50	2.12	0.403	0.1	0.528	غير معنوية	أنثى	8	2.02	0.536	تنفيذ الإستراتيجيات.	ذكر	50	2.44	0.683	0.43	0.101	غير معنوية	أنثى	8	2.01	0.631	الرقابة الإستراتيجية.	ذكر	50	2.19	0.436	0.26	0.145	غير معنوية	أنثى	8	1.93	0.514	أسلوب الإدارة الاستراتيجية المتبع في المنظمة.	ذكر	50	1.82	0.383	0.22	0.131	غير معنوية	أنثى	8	1.6	0.389	اتجاهات المدراء نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية.	ذكر	50	2.231	0.384	0.004	0.981	غير معنوية	أنثى	8	2.227	0.517																																
اختيار إستراتيجية المنظمة.	ذكر	50	2.29	0.512	0.16	0.422	غير معنوية																																																																																																								
	أنثى	8	2.13	0.577				تصميم إستراتيجية المنظمة.	ذكر	50	2.12	0.403	0.1	0.528	غير معنوية	أنثى	8	2.02	0.536	تنفيذ الإستراتيجيات.	ذكر	50	2.44	0.683	0.43	0.101	غير معنوية	أنثى	8	2.01	0.631	الرقابة الإستراتيجية.	ذكر	50	2.19	0.436	0.26	0.145	غير معنوية	أنثى	8	1.93	0.514	أسلوب الإدارة الاستراتيجية المتبع في المنظمة.	ذكر	50	1.82	0.383	0.22	0.131	غير معنوية	أنثى	8	1.6	0.389	اتجاهات المدراء نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية.	ذكر	50	2.231	0.384	0.004	0.981	غير معنوية	أنثى	8	2.227	0.517																																												
تصميم إستراتيجية المنظمة.	ذكر	50	2.12	0.403	0.1	0.528	غير معنوية																																																																																																								
	أنثى	8	2.02	0.536				تنفيذ الإستراتيجيات.	ذكر	50	2.44	0.683	0.43	0.101	غير معنوية	أنثى	8	2.01	0.631	الرقابة الإستراتيجية.	ذكر	50	2.19	0.436	0.26	0.145	غير معنوية	أنثى	8	1.93	0.514	أسلوب الإدارة الاستراتيجية المتبع في المنظمة.	ذكر	50	1.82	0.383	0.22	0.131	غير معنوية	أنثى	8	1.6	0.389	اتجاهات المدراء نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية.	ذكر	50	2.231	0.384	0.004	0.981	غير معنوية	أنثى	8	2.227	0.517																																																								
تنفيذ الإستراتيجيات.	ذكر	50	2.44	0.683	0.43	0.101	غير معنوية																																																																																																								
	أنثى	8	2.01	0.631				الرقابة الإستراتيجية.	ذكر	50	2.19	0.436	0.26	0.145	غير معنوية	أنثى	8	1.93	0.514	أسلوب الإدارة الاستراتيجية المتبع في المنظمة.	ذكر	50	1.82	0.383	0.22	0.131	غير معنوية	أنثى	8	1.6	0.389	اتجاهات المدراء نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية.	ذكر	50	2.231	0.384	0.004	0.981	غير معنوية	أنثى	8	2.227	0.517																																																																				
الرقابة الإستراتيجية.	ذكر	50	2.19	0.436	0.26	0.145	غير معنوية																																																																																																								
	أنثى	8	1.93	0.514				أسلوب الإدارة الاستراتيجية المتبع في المنظمة.	ذكر	50	1.82	0.383	0.22	0.131	غير معنوية	أنثى	8	1.6	0.389	اتجاهات المدراء نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية.	ذكر	50	2.231	0.384	0.004	0.981	غير معنوية	أنثى	8	2.227	0.517																																																																																
أسلوب الإدارة الاستراتيجية المتبع في المنظمة.	ذكر	50	1.82	0.383	0.22	0.131	غير معنوية																																																																																																								
	أنثى	8	1.6	0.389				اتجاهات المدراء نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية.	ذكر	50	2.231	0.384	0.004	0.981	غير معنوية	أنثى	8	2.227	0.517																																																																																												
اتجاهات المدراء نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية.	ذكر	50	2.231	0.384	0.004	0.981	غير معنوية																																																																																																								
	أنثى	8	2.227	0.517																																																																																																											

بينت النتائج في الجدول رقم (9) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في رسالة وأهداف المنظمة، وكذلك في تحليل البيئة الخارجية، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية (0.001)، (0.007) و(0.042) على الترتيب وهي أقل من (0.05) ولصالح الذكور، أما باقي المحاور فإن قيم الدلالة الإحصائية جميعها أكبر من (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء الذكور والإناث.

2. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية تعزى لاختلاف المستوى التعليمي.

جدول: (10) نتائج اختبار (التباين الأحادي) لبيان الاختلاف في محاور ممارسة الإدارة الاستراتيجية حسب المستوى التعليمي.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الإحصائية
رسالة المنظمة.	بين المجموعات	0.91	3	0.303	1.427	0.245
	داخل المجموعات	11.475	54	0.212		
	المجموع الكلي	12.384	57			
أهداف المنظمة.	بين المجموعات	0.871	3	0.29	0.885	0.455
	داخل المجموعات	17.702	54	0.328		
	المجموع الكلي	18.572	57			
تحليل البيئة الخارجية.	بين المجموعات	0.404	3	0.135	0.866	0.464
	داخل المجموعات	8.401	54	0.156		
	المجموع الكلي	8.805	57			
تحليل البيئة الداخلية.	بين المجموعات	1.076	3	0.359	1.036	0.384
	داخل المجموعات	18.698	54	0.346		
	المجموع الكلي	19.774	57			
اختيار إستراتيجية المنظمة.	بين المجموعات	1.031	3	0.344	1.296	0.285
	داخل المجموعات	14.317	54	0.265		
	المجموع الكلي	15.348	57			
تصميم إستراتيجية المنظمة.	بين المجموعات	0.119	3	0.04	0.215	0.885
	داخل المجموعات	9.917	54	0.184		
	المجموع الكلي	10.036	57			
تنفيذ الإستراتيجيات.	بين المجموعات	0.317	3	0.106	0.214	0.886
	داخل المجموعات	26.626	54	0.493		
	المجموع الكلي	26.943	57			
الرقابة الإستراتيجية.	بين المجموعات	0.587	3	0.196	0.96	0.418
	داخل المجموعات	11.006	54	0.204		
	المجموع الكلي	11.594	57			
أسلوب الإدارة الاستراتيجية المتبع في المنظمة.	بين المجموعات	0.159	3	0.053	0.338	0.798
	داخل المجموعات	8.439	54	0.156		
	المجموع الكلي	8.597	57			
اتجاهات المدراء نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية.	بين المجموعات	0.825	3	0.275	1.798	0.158
	داخل المجموعات	8.253	54	0.153		
	المجموع الكلي	9.073	57			

\* القيمة ذات دلالة إحصائية

أظهرت النتائج في الجدول رقم (10) أن قيم الدلالة الإحصائية لجميع محاور مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية كانت أكبر من (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية تعزى لاختلاف المستوى التعليمي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية تعزى لاختلاف سنوات الخبرة.

جدول: (11) نتائج اختبار (التباين الأحادي) لبيان الاختلاف في محاور مستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية حسب سنوات الخبرة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الإحصائية
رسالة المنظمة.	بين المجموعات	1.038	3	0.346	1.647	0.189
	داخل المجموعات	11.346	54	0.21		
	المجموع الكلي	12.384	57			
أهداف المنظمة.	بين المجموعات	0.551	3	0.184	0.55	0.65
	داخل المجموعات	18.021	54	0.334		
	المجموع الكلي	18.572	57			
تحليل البيئة الخارجية.	بين المجموعات	0.129	3	0.043	0.268	0.848
	داخل المجموعات	8.676	54	0.161		
	المجموع الكلي	8.805	57			
تحليل البيئة الداخلية.	بين المجموعات	1.058	3	0.353	1.018	0.392
	داخل المجموعات	18.716	54	0.347		
	المجموع الكلي	19.774	57			
اختيار إستراتيجية المنظمة.	بين المجموعات	0.742	3	0.087	0.914	0.44
	داخل المجموعات	14.607	54	0.27		
	المجموع الكلي	15.348	57			
تصميم إستراتيجية المنظمة.	بين المجموعات	0.26	3	0.087	0.48	0.698
	داخل المجموعات	9.775	54	0.181		
	المجموع الكلي	10.036	57			
تنفيذ الإستراتيجيات.	بين المجموعات	3.286	3	1.095	2.5	0.069
	داخل المجموعات	23.657	54	0.438		
	المجموع الكلي	26.943	57			
الرقابة الإستراتيجية.	بين المجموعات	0.41	3	0.137	0.659	0.581
	داخل المجموعات	11.184	54	0.207		
	المجموع الكلي	11.594	57			
أسلوب الإدارة الإستراتيجية المتبع في المنظمة.	بين المجموعات	1.02	3	0.34	2.424	0.076
	داخل المجموعات	7.577	54	0.14		
	المجموع الكلي	8.597	57			
اتجاهات المدراء نحو ممارسة الإدارة الإستراتيجية.	بين المجموعات	0.146	3	0.049	0.294	0.826
	داخل المجموعات	8.932	54	0.165		
	المجموع الكلي	9.078	57			

\* القيمة ذات دلالة إحصائية

بينت النتائج في الجدول رقم (11) أن قيم الدلالة الإحصائية لجميع محاور مستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية كانت أكبر من (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية تعزى لاختلاف سنوات الخبرة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية تعزى لاختلاف المستوى الإداري.

جدول: (12) نتائج اختبار (التباين الأحادي) لبيان الاختلاف في محاور مستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية حسب المستوى الإداري.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الإحصائية
رسالة المنظمة.	بين المجموعات	2.372	4	0.593	3.14	0.022
	داخل المجموعات	10.012	53	0.189		
	المجموع الكلي	12.384	57			
أهداف المنظمة.	بين المجموعات	3.75	4	0.938	3.352	0.016
	داخل المجموعات	14.822	53	0.28		
	المجموع الكلي	18.572	57			
تحليل البيئة الخارجية.	بين المجموعات	1.365	4	0.341	2.432	0.059
	داخل المجموعات	7.44	53	0.14		
	المجموع الكلي	8.805	57			
تحليل البيئة الداخلية.	بين المجموعات	5.855	4	1.464	5.573	0.001
	داخل المجموعات	13.919	53	0.263		
	المجموع الكلي	19.774	57			
اختيار إستراتيجية المنظمة.	بين المجموعات	4.355	4	1.089	5.249	0.001
	داخل المجموعات	10.993	53	0.207		
	المجموع الكلي	15.348	57			
تصميم إستراتيجية المنظمة.	بين المجموعات	2.372	4	0.593	4.102	0.006
	داخل المجموعات	7.663	53	0.145		
	المجموع الكلي	10.036	57			
تنفيذ الإستراتيجيات.	بين المجموعات	2.222	4	0.555	1.191	0.326
	داخل المجموعات	24.721	53	0.466		
	المجموع الكلي	26.943	57			
الرقابة الإستراتيجية.	بين المجموعات	3.587	4	0.897	5.936	0.001
	داخل المجموعات	8.007	53	0.151		
	المجموع الكلي	11.594	57			
أسلوب الإدارة الاستراتيجية المتبع في المنظمة.	بين المجموعات	0.797	4	0.199	1.354	0.262
	داخل المجموعات	7.8	53	0.147		
	المجموع الكلي	8.597	57			
اتجاهات المدراء نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية.	بين المجموعات	2.757	4	0.689	5.778	0.001
	داخل المجموعات	6.321	53	0.119		
	المجموع الكلي	9.078	57			

\* القيمة ذات دلالة إحصائية.

بينت النتائج في الجدول رقم (12) أن قيم الدلالة الإحصائية لمحاور تحليل البيئة الخارجية وتنفيذ الإستراتيجيات وأساليب الإدارة الإستراتيجية المتبع في المنظمة تساوي (0.059)، (0.326) و (0.262) على الترتيب وهي أكبر من (0.05) وتشير إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في الآراء أفراد العينة حول المحاور المذكورة تعزى لاختلاف المستوى الإداري.

وأظهرت النتائج في الجدول وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول رسالة المنظمة تعزى لاختلاف المستوى الإداري، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.022) وهي أقل من (0.05)، ولتحديد الفروق في الآراء تم استخدام اختبار دنكن (Duncan) لإجراء المقارنات المتعددة، حيث بينت النتائج في الجدول رقم (13) وجود فروق معنوية في آراء رؤساء الأقسام والمدراء العامون حول رسالة المنظمة لصالح المدراء العامون، حيث أظهرت النتائج أن متوسط الاستجابة لآراء رؤساء الأقسام حول رسالة المنظمة (2.171) في حين كان متوسط الاستجابة لآراء المدراء العامون (2.794).

جدول: (13) نتائج اختبار (دنكن) للمقارنات المتعددة لتحديد الفروق في الآراء حول رسالة المنظمة حسب المستوى الإداري.

Subset for alpha = 0.05		عدد الحالات	الصف
2	1		
	2.171	14	رئيس قسم
2.288	2.288	16	رئيس مكتب
2.381	2.381	14	مدير دائرة
2.627	2.627	7	مدير إدارة
2.794		7	مدير عام
0.08	0.14		الدلالة الإحصائية

كما بينت النتائج في الجدول (13) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول أهداف المنظمة تعزى لاختلاف المستوى الإداري، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.016) وهي أقل من (0.05)، ولتحديد الفروق في الآراء بينت نتائج اختبار دنكن (Duncan) في الجدول رقم (14) وجود فروق معنوية في آراء رؤساء الأقسام من جهة ومديرو الإدارات والمدراء العامون من جهة أخرى حول أهداف المنظمة لصالح مدراء الإدارة والمدراء العامون، حيث أظهرت النتائج أن متوسط الاستجابة لآراء رؤساء الأقسام حول أهداف المنظمة (1.897)، في حين كان متوسط الاستجابة لآراء مدراء الإدارة (2.54) وللمدراء العامون (2.698).

جدول: (14) نتائج اختبار (دنكن) للمقارنات المتعددة لتحديد الفروق في الآراء حول أهداف المنظمة حسب المستوى الإداري.

Subset for alpha = 0.05		عدد الحالات	الصف
2	1		
	1.897	14	رئيس قسم
2.285	2.285	16	رئيس مكتب
2.286	2.286	14	مدير دائرة
2.54		7	مدير إدارة
2.698		7	مدير عام
0.113	0.123		الدلالة الإحصائية

وأظهرت النتائج في الجدول (14) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول تحليل البيئة الداخلية للمنظمة تعزى لاختلاف المستوى الإداري، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.001) وهي أقل من (0.05)، ولتحديد الفروق في الآراء بينت نتائج اختبار دنكن (Duncan) في الجدول رقم (15) وجود اختلاف كان بين رؤساء الأقسام من جهة (1.804) ورؤساء المكاتب (2.352) ومدراء الإدارات (2.571)، والمدراء العامون بأعلى متوسط للآراء (2.813).

جدول: (15) نتائج اختبار (دنكن) للمقارنات المتعددة لتحديد الفروق في الآراء حول تحليل البيئة الداخلية للمنظمة حسب المستوى الإداري.

Subset for alpha = 0.05			عدد الحالات	المنصف
3	2	1		
		1.804	14	رئيس قسم
	2.246	2.246	14	مدير دائرة
2.352	2.352		16	رئيس مكتب
2.571	2.571		7	مدير إدارة
2.813			7	مدير عام
0.059	0.182	0.057		الدلالة الإحصائية

كما بينت النتائج في الجدول (15) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول اختيار إستراتيجية المنظمة تعزى لاختلاف المستوى الإداري، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.001) وهي أقل من (0.05)، ولتحديد الفروق في الآراء بينت نتائج اختبار دنكن (Duncan) في الجدول رقم (16)، حيث أظهرت النتائج أن الاختلاف كان بين رؤساء الأقسام من جهة (1.869)، ورؤساء المكاتب (2.361)، ومدراء الإدارات (2.579)، والمدراء العامون من جهة أخرى بأعلى متوسط للآراء (2.691).

جدول: (16) نتائج اختبار (دنكن) للمقارنات المتعددة لتحديد الفروق في الآراء حول اختيار إستراتيجية المنظمة حسب المستوى الإداري.

Subset for alpha = 0.05			عدد الحالات	المنصف
3	2	1		
		1.869	14	رئيس قسم
	2.202	2.202	14	مدير دائرة
2.361	2.361		16	رئيس مكتب
2.579	2.579		7	مدير إدارة
2.691			7	مدير عام
0.129	0.082	0.105		الدلالة الإحصائية

كما بينت النتائج في الجدول (16) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول تصميم إستراتيجية المنظمة تعزى لاختلاف المستوى الإداري، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.006) وهي أقل من (0.05)، ولتحديد الفروق في الآراء بينت نتائج اختبار دنكن (Duncan) في الجدول رقم (17)، حيث أظهرت النتائج أن الاختلاف كان بين رؤساء الأقسام من (1.813)، ومدراء الإدارة (2.232)، ورؤساء المكاتب (2.242)، والمدراء العامون من جهة أخرى بأعلى متوسط للآراء (2.41).

جدول: (17) نتائج اختبار (دنكن) للمقارنات المتعددة لتحديد الفروق في تصميم إستراتيجية المنظمة حسب المستوى الإداري.

Subset for alpha = 0.05			عدد الحالات	الصف
3	2	1		
		1.813	14	رئيس قسم
	2.018	2.018	14	مدير دائرة
2.232	2.232		7	مدير إدارة
2.242	2.242		16	رئيس مكتب
2.411			7	مدير عام
0.324	0.215	0.228		الدلالة الإحصائية

وكشفت النتائج في الجدول (17) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول الرقابة الاستراتيجية تعزى لاختلاف المستوى الإداري، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.001) وهي أقل من (0.05)، ولتحديد الفروق في الآراء بينت نتائج اختبار دنكن (Duncan) في الجدول رقم (18)، حيث أظهرت النتائج أن الاختلاف كان بين رؤساء الأقسام (1.813)، ورؤساء المكاتب (2.265)، ومدراء الإدارات والمدراء العامون من جهة أخرى بأعلى متوسط للآراء (2.395) و(2.559) على الترتيب.

جدول: (18) نتائج اختبار (دنكن) للمقارنات المتعددة لتحديد الفروق في الرقابة الاستراتيجية حسب المستوى الإداري.

Subset for alpha = 0.05			عدد الحالات	الصف
3	2	1		
		1.813	14	رئيس قسم
	2.032	2.032	14	مدير دائرة
2.265	2.265		16	رئيس مكتب
2.395			7	مدير إدارة
2.559			7	مدير عام
0.112	0.182	0.21		الدلالة الإحصائية

وكشفت النتائج في الجدول (18) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول اتجاهات المدراء نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية تعزى لاختلاف المستوى الإداري، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.001) وهي أقل من (0.05)، ولتحديد الفروق في الآراء بين نتائج اختبار دنكن (Duncan) في الجدول رقم (19)، حيث أظهرت النتائج أن الاختلاف كان بين رؤساء الأقسام من جهة وباقي المستويات الإدارية من جهة أخرى ولصالح باقي المستويات الإدارية، أي أن آراء رؤساء الأقسام بخصوص اتجاهات المدراء نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية كانت هي المنخفضة.

جدول: (19) نتائج اختبار (دنكن) للمقارنات المتعددة لتحديد الفروق في اتجاهات المدراء نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية حسب المستوى الإداري.

Subset for alpha = 0.05		الصف	
عدد الحالات	عدد الحالات	عدد الحالات	عدد الحالات
2	1		
	1.883	14	رئيس قسم
2.247		14	مدير دائرة
2.284		16	رئيس مكتب
2.494		7	مدير إدارة
2.507		7	مدير عام
0.127	1		الدلالة الإحصائية

### نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. غالبية مفردات الدراسة هم من فئة الذكور، غالبية مفردات الدراسة يحملون مؤهل جامعي، والأغلبية سنوات خبرتهم في العمل أكثر من 10 سنوات.
2. وجود فروق ذات دلالة معنوية بين النتائج المحققة في مستوى ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية في المنظمة قيد الدراسة وبين النتائج التي يمكن أن يحققها المديرين بإتباعهم المنهج العلمي في الإدارة الاستراتيجية.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين اتجاهات المدراء نحو مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية وبين مستوى اتجاهاتهم نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية لو أتبعوا المنهج والأسلوب العلمي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية تعزى لاختلاف الجنس.
5. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية تعزى لاختلاف المستوى التعليمي.

6. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية تعزى لاختلاف سنوات الخبرة.
7. وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في رسالة وأهداف المنظمة، وكذلك في تحليل بيئة المنظمة (البيئة الخارجية) لصالح الذكور، وعدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء الذكور والإناث لباقي المحاور.
8. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية تعزى لاختلاف المستوى الإداري.
9. وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول رسالة المنظمة تعزى لاختلاف المستوى الإداري.
10. وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول أهداف المنظمة تعزى لاختلاف المستوى الإداري.
11. وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول تحليل البيئة الداخلية للمنظمة تعزى لاختلاف المستوى الإداري.
12. عدم وجود فروق معنوية في آراء أفراد عينة الدراسة لمحاور حول تحليل البيئة الخارجية تعزى لاختلاف المستوى الإداري.
13. عدم وجود فروق معنوية في آراء أفراد عينة الدراسة لمحاور حول مستوى تنفيذ الإستراتيجيات تعزى لاختلاف المستوى الإداري.
14. وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول اختيار إستراتيجية المنظمة تعزى لاختلاف المستوى الإداري.
15. وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول تصميم إستراتيجية المنظمة تعزى لاختلاف المستوى الإداري.
16. وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول الرقابة الاستراتيجية تعزى لاختلاف المستوى الإداري.
17. وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول اتجاهات المدراء نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية تعزى لاختلاف المستوى الإداري.

### توصيات الدراسة:

1. تشجيع القيادات الادارية بالشركة قيد الدراسة على تطوير معارفهم واستكمال دراساتهم الجامعية والعليا.
2. عقد البرامج التدريبية والندوات وورش العمل لترسيخ ثقافة ومعارف التخطيط والادارة الاستراتيجية.
3. مشاركة المديرين في رسم الخطط والاستراتيجيات لتنمية مهاراتهم في هذا المجال.
4. مشاركة المديرين في تقييم الوضع التنافسي للشركة قيد الدراسة من خلال المناقشة الدورية لنتائج الاداء الإستراتيجي والعملياتي.

5. الترويج لمبدأ التحسين والتطوير المستمر للأداء والعمليات والخدمات.
6. تنمية روح وثقافة الابداع والابتكار كمدخل للتحسين المستمر في الأداء الاستراتيجي.
7. تطوير نظام المعلومات الاستراتيجي للشركة قيد الدراسة كمدخل للرقابة الاستراتيجية على العمليات والبيئة الداخلية والخارجية.
8. إعادة النظر في معايير التخطيط وصياغة الأهداف الاستراتيجية بالشركة قيد الدراسة.
9. محاولة خلق اتجاهات إيجابية لدى المديرين نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية من خلال توضيح فوائدها وانعكاساتها الإيجابية عليهم وعلى الشركة قيد الدراسة بصفة عامة.
10. مراعاة الخصائص الديموغرافية للمديرين عند التسكين للوظائف القيادية بالشركة قيد الدراسة.
11. استقطاب الكفاءات والمستشارين والمتخصصين في الادارة والتخطيط الإستراتيجي وخلق بيئة عمل محفزة لهم على العمل والعطاء.
12. التركيز على مبدأ القيمة المضافة للإدارة الاستراتيجية عند رصد ميزانيات الشركة قيد الدراسة.
13. مراجعة رؤية ورسالة الشركة قيد الدراسة بما يتلاءم والتغيرات في البيئة المحيطة وصياغة رسالة واضحة وممكنة التطبيق.
14. ضرورة أن تأخذ الإدارة الاستراتيجية في الاعتبار مبادئ الجودة الشاملة المتمثلة بالتوجه نحو العميل، التحسين المستمر، الرقابة المستمرة، تطوير العاملين وتنمية الإبداع والابتكار عند ممارسة عملياتها ووظائفها الإستراتيجية.

### مراجع الدراسة:

1. الباروني، خالد مسعود (2018)، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي: مدخل النظم، (كتاب قيد الطبع)، شركة النبلاء للنشر، طرابلس: ليبيا.
2. الباروني، خالد مسعود (2017)، محددات فاعلية نظام معلومات التخطيط الإستراتيجي للتدريب: دراسة وصفية تحليلية على مستشفى صرمان العام، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، كلية الاقتصاد، جامعة بني وليد، العدد التاسع، بني وليد: ليبيا.
3. الباروني، خالد مسعود، ميرة، أبوعجيله علي (2017)، التخطيط الإستراتيجي واتجاهات القيادات الادارية نحوها: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة بجامعة الزاوية، مجلة القلم، العدد الرابع، منشورات جامعة طرابلس الأهلية، طرابلس: ليبيا.
4. الباروني، خالد مسعود (2017)، التخطيط الإستراتيجي للتدريب وأثره في تنمية وتطوير الموارد البشرية، مجلة الليبية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، العدد الخامس، منشورات الجامعة الليبية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، تاجوراء: ليبيا.

5. الباروني، خالد مسعود (2016)، أثر القيادة الإدارية لنظام معلومات التخطيط الإستراتيجي على الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد الثامن، منشورات كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة بني وليد، بني وليد: ليبيا.
6. الباروني، خالد مسعود (2016)، نظام معلومات الرقابة الإستراتيجية وأثرها على إدارة الأزمات، مجلة الليبية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، العدد الثالث، منشورات الجامعة الليبية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، تاجوراء: ليبيا.
7. الباروني، خالد مسعود (2016)، أثر تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب على فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا، مجلة المعرفة للتنمية والتطوير، العدد الرابع، منشورات جامعة أفريقيا المتحدة، الزاوية: ليبيا.
8. الباروني، خالد مسعود (2013)، دور المحددات الإدارية (الأهداف والمتطلبات) للتخطيط الإستراتيجي في تطوير الأداء الإداري، مجلة جامعة الزيتونة، العدد الثامن، منشورات جامعة الزيتونة، تrehونة: ليبيا.
9. الباروني، خالد مسعود (2013)، التخطيط الإستراتيجي للتدريب وأثره على أداء العاملين، مجلة المكتبات والمعلومات، العدد السابع، دار النخلة للنشر، طرابلس: ليبيا.
10. ميرة، أبوعجيلية علي (2013)، أثر مكونات التخطيط الإستراتيجي على الأداء التنظيمي للمصارف التجارية، مجلة المعرفة للتنمية والتطوير، العدد الأول، منشورات جامعة أفريقيا المتحدة، الزاوية: ليبيا.
11. غيث، محمد سالم (2008)، مدى إدراك الإدارة العليا لأثر التخطيط الإستراتيجي على فاعلية الأداء الرقابي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس: ليبيا.
12. أبوخديجة، هيثم عبدالله (2007)، المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة: دراسة ميدانية على شركات التأمين المساهمة العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه (منشورة)، جامعة دمشق، سوريا.
13. بواشري، أمينة (2005)، توجيه القيادات الإدارية، ب.ط، منشورات دار الجامعي، القاهرة: مصر.
14. النعيمي، محمد عبد العال، وآخرون (2009)، طرق ومناهج البحث العلمي، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، دار الورق للنشر والتوزيع، بدون بلد النشر.
15. أيوب، نادية حبيب (1997)، ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة، مجلة الإدارة العامة، العدد الثالث، المملكة العربية السعودية.

16. Sekarana, Uma (2003), *Research Methods For Business, Askill – Building Approach, Fourth Edition, Southern Illinois University at Carbondale.*