



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

أثر الإدارة الإستراتيجية في تمكين العاملين

دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية بولاية الوادي

من إعداد الطالبات:

رقيعي منال

زهاني وهيبة

غندير آية

لجنة المناقشة:

اللقب والإسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. بن عيسى ريم	أستاذة محاضر "أ"	جامعة الوادي	رئيسا
د. جديدي روضة	أستاذة محاضر "أ"	جامعة الوادي	مشرفا ومقررا
أ. دريال سمية	أستاذة محاضر "أ"	جامعة الوادي	مشرفا مساعدا
د. شاهد عبد الحكيم	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الوادي	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا أولاً أما بعد نهدي هذا العمل إلى من علمونا أن النجاح صبر واجتهاد، إلى أمهاتنا أطال الله في أعمارهن وحفظهن من كل سوء إلى من علمونا أن النجاح كفاح، قدوتنا في الحياة أبائنا حفظهم و رعاهم الله وأبو صديقتنا رحمه الله.

إلى من علمونا أن النجاح أمل، إلى أخواتنا العزيزات أتمنى لهن التوفيق والنجاح إلى من علمونا أن النجاح إرادة، سندنا ورفقتنا إخوتنا حفظهم الله وإلى جميع أفراد عائلتنا. إلى كل من خط بقلمه مسار طريق علمي، كل أساتذة و أستاذات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل، و إلى كل من سقط من قلبي سهواً. و في الأخير أرجو من الله أن يجعل عملنا هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة المقبلين على التخرج. ثم إلى كل من علمنا حرفاً أصبح سناً بريقه يضيء الطريق أمامنا.

منال - وهيبة - آية

الشكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي جعل لنا طريقا مزدهرا بالعلم وجعل عقولنا بالحلم وزين قلوبنا بالصبر
وأنعم على أجسادنا العافية، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه
الأخيار أجمعين أما بعد.

أتقدم بالشكر والعرفان الكبيرين إلى كل من كانت له يد في إنجاز هذا العمل
وأخص بالذكر:

الأستاذة المشرفة "**جديدي روضة**" والتي أشرفت على هذه الدراسة تحت وصاياها
وتوجيهاتها أثناء قيامنا بهذا العمل، لها منا كل الاحترام والتقدير على نصائحها وإرشاداتها
القيمة وعلى دعمها ومساندتها لنا، ولها منا كل الشكر والامتنان، أسأل الله سبحانه
وتعالى أن يبارك فيها، وأن يسدد خطاها، وأن يجرسها بعينه التي لا تنام. كما نريد تقديم
الشكر للدكتورة "**دريال سمية**" و الدكتورين "**عقبة ريمي**" و "**طير عبد الحق**".
كما يطيب لنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة، وقد زادنا شرفا قبولهم
مناقشة هذه المذكرة أسأل الله أن ينعم عليهم من فضله، وأن يعلي درجاتهم في الدنيا
والآخرة وأن يجزيهم خير الجزاء.

وفي الختام لا يسعني إلا أن أنوه بشكري الوافر لكل من ساعدني على إنجاز هذا العمل
من قريب أو بعيد وإلى جميع الأهل والأصحاب.



الملخص

هدفت الدراسة إلى إيجاد أثر عناصر الإدارة الإستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الغايات، الأهداف والقيم) في أبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، الاتصال والمشاركة بالمعلومات، فرق العمل الجماعي، التدريب المستمر والتحفيز). حيث أجريت الدراسة في 42 مؤسسة صناعية بولاية الوادي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، المقابلة و الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على كل من المدراء، الموظفين الإداريين، رؤساء المصالح ومسؤولي الورشات المتواجدين في هذه المؤسسات. ومن خلال تقدير النموذج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v.25، تم التوصل إلى وجود أن كل من الرؤية، الأهداف و القيم تؤثر في أبعاد تمكين العاملين.

الكلمات المفتاحية: الادارة الاستراتيجية، الرؤية، الرسالة، الغايات، الأهداف، القيم، أبعاد تمكين العاملين، المؤسسات الصناعية بولاية الوادي.

Abstract:

The study aimed to find the effect of the strategic management's elements (vision, mission, goals, objectives and values) on the dimensions of employee empowerment (delegation of authority, communication and information sharing, teamwork, continuous training and motivation). Where the study was conducted in 42 industrial establishments in the state of El-Oued, the descriptive and analytical method, interview and questionnaire were used as a tool for data collection and were distributed to each of the managers, administrative staff, heads of departments and workshop officials present in these institutions. And by estimating the model using the statistical program SPSS v.25, it was found that all of the vision, goals and values affect the dimensions of employee empowerment.

Key words: Strategic management, vision, mission, goals, objectives, values, dimensions of employee empowerment, industrial establishments in El-Oued state.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	إهداء
/	شكر وتقدير
/	الملخص
I - I	قائمة المحتويات
I	قائمة الجداول
I	قائمة الأشكال
/	قائمة الملاحق
أ- و	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري - الدراسات السابقة	
16	تمهيد الفصل
17	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
17	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية
18-17	أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية.
19	ثانياً: مكونات الإدارة الإستراتيجية.
20-19	ثالثاً: مراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
25-20	رابعاً: نماذج الإدارة الإستراتيجية.
27-26	خامساً: عناصر الإدارة الإستراتيجية.
27	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين
28-27	أولاً: مفهوم تمكين العاملين.
29-28	ثانياً: أهمية تمكين العاملين.
30	ثالثاً: أبعاد تمكين العاملين.
32-31	رابعاً: مبادئ تمكين العاملين.
32	خامساً: معوقات تطبيق تمكين العاملين في المؤسسات.
33-32	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.
33	المطلب الأول: استعراض الدراسات السابقة.
42-33	أولاً: عرض الدراسات السابقة.
47-46	ثانياً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة.
48	ثالثاً: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية.
48	رابعاً: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة.
49	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي - دراسة حالة بالمؤسسات صناعية لولاية الوادي	
51	تمهيد الفصل

52	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة الميدانية
52	المطلب الأول: منهج المجتمع وعينة الدراسة.
52	أولاً: منهج الدراسة الميدانية.
52	ثانياً: مجتمع الدراسة.
53-52	ثالثاً: عينة الدراسة.
53	المطلب الثاني: نموذج الدراسة و الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الإستبيان.
54-53	أولاً: نموذج الدراسة.
55-54	ثانياً: بناء أداة الدراسة.
55	ثالثاً: الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الإستبيان
55	المبحث الثاني: دراسة تحليل نتائج الإستبيان ومناقشتها.
55	المطلب الأول: اختبار صدق وثبات الاستبيان وعرض الخصائص العامة لعينة الدراسة.
59-55	أولاً: اختبار صدق الإستبيان.
60-59	ثانياً: اختبار ثبات الإستبيان.
62-60	ثالثاً: الخصائص العامة لعينة الدراسة.
63	المطلب الثاني: تحليل بيانات للإستبيان ومناقشتها.
75-63	أولاً: عرض نتائج المحورين للإستبيان.
75	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسة ومناقشتها.
77-75	أولاً: إختبار أثر الإدارة الإستراتيجية في تمكين العاملين.
80-77	ثانياً: إختبار الفروق في تمكين العاملين من حيث المتغيرات الشخصية (الديمغرافية).
81	خلاصة الفصل
/	الخاتمة
/	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
46-43	ملخص الدراسات السابقة في الجدول.	(1-1)
53	النتائج الإحصائية للاستمارات الإستبيان الموزعة.	(1-2)
56	يوضح أسانذة المحكمين.	(2-2)
58-57	درجة الإرتباط الكلية للمحور الأول للإدارة الإستراتيجية.	(3-2)
59-58	درجة الإرتباط الكلية للمحور الثاني لتمكين العاملين.	(4-2)
60	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ.	(5-2)
60	توزيع العينة حسب متغير الجنس.	(6-2)
61	توزيع العينة حسب متغير السن.	(7-2)
61	توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي.	(8-2)
62	توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات العمل.	(9-2)
62	توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.	(10-2)
63	أداة جمع البيانات وفق مقياس ليكرات الخماسي.	(11-2)
63	الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرات الخماسي.	(12-2)
65-64	عرض البيانات المتعلقة بعناصر الإدارة الإستراتيجية.	(13-2)
71-69	عرض البيانات المتعلقة بأبعاد تمكين العاملين.	(14-2)
76	نتائج تقدير الإنحدار المتعدد لأثر الإدارة الإستراتيجية في تمكين العاملين.	(15-2)
78	اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير الجنس.	(16-2)
78	اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير السن.	(17-2)
79	اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير المؤهل العلمي.	(18-2)
79	اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير عدد سنوات العمل.	(19-2)
80	اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير المستوى الوظيفي.	(20-2)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	يوضح نموذج الأربعة عوامل للإدارة الاستراتيجية	(1-1)
23	يوضح مراحل الإدارة الاستراتيجية للنماذج المعيارية	(2-1)
24	يوضح مراحل الإدارة الاستراتيجية للنماذج المتوازنة	(3-1)
25	يوضح شكل مراحل الإدارة الاستراتيجية للنماذج الواقعية.	(4-1)
54	يوضح نموذج الدراسة.	(1-2)

تسعى معظم منظمات الأعمال إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، و تكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها النمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من هذه المنظمات أن تمتلك رؤية بعيدة الأمد، وأن لا تنظر إلى مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، وإنما أيضا عليها أن تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال خاصة في مجال تحقيق الأرباح المستقبلية. ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي بالمنظمة و دراسة وتحليل المتغيرات البيئية الحاسمة والمؤثرة في عملياتها هي جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي و إن عملية تحقيقها بمسارات وسبل وتصرفات علمية تمثل الإدارة الإستراتيجية.

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى مساعدة المؤسسة في التكيف مع عوامل محيطها من خلال الأخذ بعين الاعتبار غايتها ورؤيتها، قيمتها ورسالتها، وكذا أهدافها الموضوعية وتوظيف مختلف الأدوات والنماذج الإستراتيجية لغرض المفاضلة بين مختلف الاحتمالات المتاحة لهذه المؤسسات.

وباعتبار أن العنصر البشري هو الدعامة الأساسية للإدارة الإستراتيجية، أصبح من الضروري الإهتمام به داخل المؤسسة من خلال تعزيز قدراته، إمكانياته، تدريبه، تشجيعه وتحفيزه، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريتها. بالإضافة إلى ما ذكر سابقا تقدم المؤسسة مجموعة من الصلاحيات لعمالها كتفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرارات المصيرية التي تخص المؤسسة وهذا ما يسمى بتمكين العاملين. هذا الأخير يوفر جوا ملائما للعمل يسوده الإحترام والتقدير بين جميع الأفراد داخل المؤسسة والشعور بالأمان، ما يخلق روح الإبداع وإنتاج الأفكار الجديدة وإيجاد الحلول المجدية لجميع التحديات التي يواجهونها.

❖ الإشكالية الرئيسية للدراسة:

بناءً على ما تم طرحه، يمكن صياغة إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

- ماهو أثر الإدارة الإستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية الوادي؟

❖ الأسئلة الفرعية للدراسة:

انطلاقا من هذه الإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل يوجد أثر للرؤية الإستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي؟
- هل هناك أثر للرسالة الإستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي؟
- هل يوجد أثر للغايات الإستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي؟
- هل يوجد أثر للأهداف الإستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي؟
- هل هناك أثر للقيم الإستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي؟

❖ فرضيات الدراسة :

من خلال التساؤلات الفرعية يمكن إعطاء الفرضيات التالية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الإستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للغايات الإستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الإستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الإستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

❖ مبررات اختيار الموضوع :

- إرتباط الموضوع بميدان التخصص وهو إدارة الأعمال.
- الامتداد البحثي ومواصلة دراسة ومعالجة نفس الموضوع من فحوات بحثية مختلفة وأهمية ذلك في تحقيق التكامل المعرفي.

- حداثة الموضوع وشح الدراسات والأبحاث التي تناولته وحاجة مختلف المتغيرات ذات العلاقة بالموضوع من دراسته والبحث فيه.

- الرغبة في دراسة الموضوع ومدى اهتمام المفكرين والباحثين بموضوع البحث.

❖ أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف العام والمتمثل في قياس أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي، إضافة إلى الأهداف التالية:

- تقييم أبعاد الإدارة الاستراتيجية المطبقة في المؤسسات الصناعية لولاية الوادي.

- تحديد مستوى تمكين العاملين في المؤسسات الصناعية لولاية الوادي.

- قياس أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي.

- تقدير أثر عناصر الإدارة الاستراتيجية في أبعاد تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي.

❖ أهمية الدراسة:

تسعى الدراسة من خلال و أهدافها إلى:

- المساهمة في بناء الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصناعية، من خلال إبراز مكونات الإدارة الاستراتيجية، مراحل تطبيقها، نماذجها وعناصرها.

- إبراز أثر رؤية وقيم المؤسسة في تمكين العاملين وضرورة شمولية الإدارة الاستراتيجية لمختلف عناصرها التي تمس الجانب الحساس للعاملين.

- المشاركة في أبعاد تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية مع مراعاة إمكانيات المؤسسات من جهة ومن جهة ثانية يلبي رغبات وحاجيات العاملين، بما يؤثر إيجابا في سلوكهم وأدائهم داخل مؤسساتهم.

❖ حدود الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، سنحاول وضع أسس محددة للدراسة وهي متمثلة في

الحدود التالية:

• الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة على تحليل اثر الادارة الاستراتيجية بعناصرها (الرؤية، الرسالة، الغايات، الأهداف، القيم)، في تمكين العاملين من خلال أبعاده والمتمثلة في (تفويض السلطة، الاتصال والمشاركة بالمعلومات، فرق العمل الجماعي، التدريب المستمر، التحفيز).

• الحدود المكانية:

أجريت الدراسة على المؤسسات الصناعية بولاية الوادي المتمثلة في (42)* مؤسسة صناعية وقد غطت كل من: (مؤسسة يوسف للخرائط والتفريز، شركة كوسيماد COSIMD للروائح و الكوسميتيك، مؤسسة مصطفى عمارة CMFR، مؤسسة الزهراء، مؤسسة صامدو للفرشاة، مؤسسة رويال موندريال PVC، مطحنة السنابل، مؤسسة سوف للدقيق، مؤسسة البيروني للمستحضرات الطبيعية، مطبعة العصرية، مطبعة منصور، مطبعة سامي، مطبعة قولدن، مطبعة ميسة، شركة BM حليب صناعي، مؤسسة بغدادي للأعلاف، مؤسسة بسكويت ماما نونا، مؤسسة لتفصيل بناء الحديد بغدادي علاء ، مطاحن التاج الذهبي، مؤسسة EURL OASIS BOTTLER، مؤسسة بديدة لتحويل البلاستيك، شركة صوفا بلاست، مؤسسة شعباني للرخام، شركة مجمع حمودي، مؤسسة طبية لصناعة الخزانات، مؤسسة أتاك بليس، مطبعة ذويب، مؤسسة الوليد، شركة روائح الورود، مؤسسة فارما للأدوية صناعية، مؤسسة معالجة وتصفية المياه، مؤسسة الحديد SARL ATOM، مؤسسة بهاء للحديد والمعادن، مطاحن برودياك، مطاحن الجزائر الخضراء، مؤسسة Exinatel، مؤسسة Codimos، شركة سوفيا للصناعة الغذائية، مؤسسة SARL SOGICO، مؤسسة الفراشة لتحويل الورق، شركة الحرية للخدمات).

• الحدود الزمانية:

أجريت الدراسة في الفترة من 1 فيفري الى 15 ماي من سنة 2022.

• الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على المدراء، رؤساء المصالح، الموظفين الإداريين، ومسؤولي الورشات بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي.

❖ المنهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

نظرا لطبيعة الدراسة وتحقيقا لأهدافها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي الذي يعتمد على وصف الظاهرة ويوضح عناصرها، وذلك لتوضيح متغيرات الدراسة والوقوف عند دلالاتها، وتفسير الأثر والترابط بين المفاهيم الادارة الاستراتيجية بعناصرها وتمكين العاملين بأبعاده. أما الأدوات المستخدمة في الدراسة، فاعتمدت على أدوات جمع المعطيات والمتمثلة في: (الاستبيان والمقابلة)، وأدوات التحليل الإحصائي والمتمثل في البرنامج الإحصائي SPSS.v25 لتحليل البيانات وقياس أثر الادارة الاستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي محل دراستنا.

❖ صعوبات الدراسة:

لقد واجهنا العديد من الصعوبات أثناء قيامنا بهذه الدراسة و المتمثلة فيما يلي:

- واجهنا الكلاب الشرسة أثناء توزيعنا للاستبيانات في المنطقة الصناعية 2 في الشط بولاية الوادي.
- تم توزيع الاستبيانات في العديد من المؤسسات المتواجدة في المناطق الصناعية في ولاية الوادي مما واجهنا صعوبة في توفر وسائل النقل في هذه المناطق مع الحرارة الشديدة للجو و استمرار هبوب الرياح بوتيرة قوية في أيام شهر رمضان الفضيل.
- رفض بعض المسؤولين في الكثير من المصانع و الشركات الإجابة على الاستبيانات التي قدمناها لهم وكذلك إرجاعها فارغة بعد أيام من تقديمها، مع توقف عمل بعض المؤسسات الصناعية أثناء شهر رمضان و توقف بعضها الآخر عن العمل نهائيا بسبب جائحة كورونا وكذا عدم توفر المواد الأولية بسبب الوضع السياسي و الاقتصادي الحالي في العالم.

❖ هيكل الدراسة:

انطلاقا من طبيعة الموضوع، وللإجابة على التساؤلات السابقة، وتحقيقا لأهداف الدراسة، قسمت الدراسة

إلى فصلين:

الفصل الأول: الإطار النظري- الدراسات السابقة. تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول يحتوي على مطلبين حيث تم في المطلب الأول إعطاء مفهوم الإدارة الإستراتيجية، مكوناتها، مراحلها، نماذجها، بالإضافة إلى ذكر عناصرها، أما المطلب الثاني نتطرق إلى مفهوم تمكين العاملين، أهميته، أبعاده، مبادئه، بالإضافة إلى معوقات

تطبيقه في المؤسسات، والمبحث الثاني يحتوي على مطلب حيث تم فيه استعراض الدراسات السابقة ودراسة أوجه الاتفاق والاختلافات وتحديد الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية.

الفصل الثاني: دراسة حالة بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي. تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول يحتوي على مطلبين حيث تم في المطلب الأول التطرق إلى منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أما المطلب الثاني يحتوي على الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الإستبيان، والمبحث الثاني يحتوي على ثلاثة مطالب حيث تم فيه دراسة اختبار صدق وثبات الإستبيان وعرض الخصائص العامة للعينة، أما المطلب الثاني تحليل بيانات الإستبيان، وفي المطلب الثالث اختبار الفرضيات والفروق.

الفصل الأول:

الإطار النظري- الدراسات السابقة

تمهيد :

إن التغيرات السريعة والديناميكية الشديدة التي يعيشها المحيط بالإضافة إلى وجود بيئة تنافسية شرسة يجعل استمرارية المؤسسات أو نموها وتوسعها مرتبط إلى حد أقصى بمدى تكيفها مع هذا المحيط، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تبني أساليب إدارية علمية وفعالة، من أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة للإدارة الإستراتيجية التي تعد بوصفها تطوراً هاماً في الفكر الإداري بصفة عامة والفكر الاستراتيجي بصفة خاصة للمؤسسات وهي عملية تحديد الأهداف، الغايات، القيم، رسالة ورؤية المؤسسات ككل في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، إذ لها أهمية كبرى في المنظمة، لكنه توجد هناك مجموعة من التحديات الخارجية والداخلية التي تعيق تحقيق أهدافها.

كما يعتبر تمكين العاملين أحد الأساليب الحديثة في التسيير، والذي يهتم بالعاملين خاصة إذا تم إعطائهم الحرية والاستقلالية في أداء العمل وإشراكهم في اتخاذ القرارات، حيث يعود الفضل في ظهوره إلى تحول الاهتمام من نموذج المؤسسة الآمرة والمتحكمة إلى المؤسسة المتمكنة، وذلك بغرض البحث عن طرق أفضل الارتقاء بأداء مواردها البشرية وتطويرها باستمرار، حيث ألزم التعامل مع المشكلات والتحديات التي فرضتها المتغيرات البيئية للمؤسسات، وتقدم لإيجاد حل للمشكلات وعراقيل المؤسسات دون الرجوع إلى المسؤول المباشر أي يضمن ويكسب رضا العاملين.

وعليه سنتناول في هذا الفصل الأول الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث قسم إلى مبحثين بحيث يتناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية وتمكين العاملين، أما المبحث الثاني سيتم من خلاله التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت كل من إدارة الإستراتيجية وتمكين العاملين سواء الدراسات باللغة العربية وباللغة الأجنبية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

إن التفكير المستقبلي بالمنظمة وتحليل المتغيرات البيئية الحاسمة و المؤثرة في عملياتها جوهر الإدارة الإستراتيجية. و تمكين العاملين الذي نتج عنه الاهتمام الكبير بالموارد البشري داخل المؤسسات بمختلف أنواعها. وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية، مكوناتها، مراحلها، نماذجها وعناصرها، إضافة إلى تمكين العاملين والتي تم تناولهما في المبحث الأول.

المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية

أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

1- يعرف محمد هاني محمد الإدارة الإستراتيجية بأنها : مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة Mission&Vision في الأجل الطويل في ضوء ميزات التنافسية Competitive Advantage& Opportunities وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي Strengths &Weaknesses وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة Stakeholders.¹

2- تعريف محمد عبد الوهاب حسن عثماوي للإدارة الإستراتيجية : هي عملية نظامية حركية متراكبة، تهتم بكل الأمور والجوانب ذات العلاقة بالمؤسسة داخلها وخارجها، ماضيها وحاضرها ومستقبلها في الأجل الطويل والمتوسط والقصير وتتعامل معها وفق مدخل النظم لرؤية الأمور على حقيقتها، بما لها وما عليها، وترتيب كافة الجهود لإيجاد وتنمية الإمكانيات والموارد اللازمة لتحقيق الطموحات والأهداف التي تم صياغتها وفق الأسس والضوابط المهنية الرشيدة لتحديد رسالة المؤسسة وأهدافها.²

3- كما يعرفها طاهر محسن منصور الغالبي بأنها: الإطار الذي يحوي الاستراتيجية ويعمل على تحقيقها لخدمة مصلحة المنظمة، أي أنها عملية متتابعة و تدير رسالة المنظمة وتحدد علاقة المنظمة مع بيئتها، كما تتمثل في تنفيذ وتحقيق الرسالة التي تعد السبب الحقيقي لوجودها وغرضها الأساسي الذي وجدت من أجله، وتصف عملية صياغة وتنفيذ الخطط والأعمال المتعلقة بالقضايا الجوهرية والشاملة ذات الأهمية المستمرة للمنظمة ككيان، وهي مجموعة من القرارات والاجراءات التي تؤدي إلى بناء إستراتيجيات كفوءة، وتؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.³

¹ محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 56 .

² محمد عبد الوهاب حسن عثماوي ، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014، ص 14.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل ، عمان، الأردن، 2007، ص 48 .

4- يعرف أَرادان حاتم خضير العبيدي وأحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي: هي عملية إبداعية محلها الفكر ويترجمها التصرف الذي يمارس من كافة المستويات وتدخل في تخصص كل نشاط داخل المنظمة حيث تقوم الإدارة الإستراتيجية) والتي تعد اختصاصا أصيلا للإدارة العليا) بتحديد التوجيهات طويلة الأمد للمنظمة أحدا بنظر الاعتبار عوامل البيئة (المؤثرة في المنظمة وإستراتيجيتها) وبعتماد العلم الذي يكمله الحدس والتصور الإنساني لإدارة وتوجيه موارد المنظمة بطريقة ناجحة (كفاءة وفاعلة) باتجاه انجاز رسالة المنظمة وتحقيق أهدافها.¹

5- يعرفها صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب: على أنها العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة العلاقة بينها وبين البيئة التي تعمل فيها. أي مجموعة من القرارات والنشاطات التي تتصل بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وان هذه العملية تتضمن تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة القرارات والنشاطات ذات الصلة بإستراتيجية المنظمة.²

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريف شامل للإدارة الإستراتيجية هي علم وفن التعامل مع المستقبل الذي تتسارع فيه المتغيرات وهي عملية تحدد فيها الإدارة رسالتها ورؤيتها وأهدافها وتصنع القرارات الاستراتيجية التي تؤثر في أداء المنظمة وتشكله على المدى الطويل في بيئة ديناميكية متسارعة التغير.

وتتمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية في مايلي:³

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل، ورسم صورة مستقبلية للمنظمة تحاول الوصول إليها مع تقليل أو إزالة أسباب مقاومة تطور التغيير.

- التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المنظمة على التعامل مع الظروف والمستجدات، وقدراتها على التكيف مع التغيرات.

- إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابليات تولد رغبة في تطوير واقع المنظمة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية.

- أنها عملية منهجية هامة وحتمية تحقق الكفاءة والفعالية وتنمي العمر الافتراضي للمنظمة ومن ثم لا بديل لها.

- تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة القصوى من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية.

¹ أَرادان حاتم خضير العبيدي، أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي ، الإدارة الاستراتيجية مدخل في إستراتيجية الإبداع التنظيمي ومكوناتها، الطبعة الأولى ، دار الكتب والوثائق، بغداد، 2021 ، ص 26.

² صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص64.

³ طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سبق ذكره، ص 50.

- تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة وموردها وظروفها البيئية.
- تقييم البيئة الخارجية وتحليل البدائل الاستراتيجية من خلال إحداث التوافق بين الموارد والظروف السائد فيها.
- اختيار مجموعة الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد المنظمة في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.¹

1-1-2: مكونات الإدارة الاستراتيجية

وتتمثل هذه المكونات في مايلي:²

1-1-2-1 صياغة الاستراتيجية: تتضمن صياغة الاستراتيجية وضع أهداف إستراتيجية طويلة المدى تتعامل بفاعلية مع عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وتتضمن هذه الصياغة تحديد رسالة المؤسسة، وأهدافها، وخططها الإستراتيجية وسياساتها.

1-1-2-2 تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية: تجعل الإستراتيجية ذات صبغة عملية، حيث تتضمن البرامج التنفيذية مجموعة من الأنشطة أو الخطوات اللازمة لإنجاز مهمة محددة لها:

1-1-2-2-1 الموازنات المالية: تعد تعبيراً مالياً عن البرامج التنفيذية، فهي تعبر عن الموازنات المالية ككلفة إنجاز كل مهمة من المهام بشكل تفصيلي.

1-1-2-2-1-1 الإجراءات: تبين كيفية إنجاز البرامج التنفيذية وكيفية تسلسل ذلك الإنجاز، حيث تتضمن الإجراءات خطوات تنفيذية متتابعة تبين بالتفصيل كيفية أداء مهمة ما، وذلك بتوضيح تفاصيلها الدقيقة.

1-1-2-3 التقييم والرقابة الإستراتيجية: تقوم على مدى تطابق نتائج التنفيذ مع الخطط الأصلية، وحسب الأهداف التي تم إنجازها حسب الأصول المتوفرة. وقد تتضمن عملية التقييم والرقابة قيام المؤسسة بتقييم الأداء أثناء التنفيذ، وذلك للتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية تنفذ حسبما خطط لها.

1-1-3: مراحل تطبيق عملية الإدارة الاستراتيجية

لقد أوردت الأدبيات الخاصة بهذا الموضوع صورة نموذجية للعمل بمبادئ وأسس الإدارة الاستراتيجية، عبر خمسة مراحل وهي كالتالي:³

1-1-3-1 التحليل الاستراتيجي Strategic analysis: وتتضمن هذه المرحلة مراقبة وتقييم التغييرات التي تحصل في البيئة الخارجية للمنظمة لغرض تحديد الفرص والتحديات التي تفرضها تلك البيئة. كما يتضمن تقييم

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 51.

² بختة بطاهر، الإدارة الإستراتيجية وقياس الأداء التنافسي، الطبعة الأولى، دار ألفا للوثائق، عمان، الأردن، 2021، ص 65.

³ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهنش جلاب، الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 68-69.

موارد المنظمة و قابليتها ومقدراتها الجوهرية من أجل تحديد نقاط القوة والضعف خاصتها، وتجدد الإشارة إلى أن نقاط القوة الخاصة بالمنظمة تمثل مجموعة المقدرات الجوهرية التي تشكل بدورها القاعدة الأساسية لميزة مستدامة.

1-1-3-2 تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة Strategic direction: وتمثل هذه المرحلة في تحديد الاتجاه العام للمنظمة والذي يشمل صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة ورسالتها والأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها.

1-1-3-3 تحديد الخيار الاستراتيجي Determination of Strategic choice: يتم في هذه المرحلة دراسة الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية (في حالة المنظمات التي تمتلك أكثر من وحدة أعمال) وعلى المستوى الوظيفي وتحديد الخيار المناسب.

1-1-3-4 تنفيذ الاستراتيجية Strategic implementation: وتتضمن هذه المرحلة وضع الأهداف التشغيلية للمنظمة وتخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذها. كما تتضمن اتخاذ مجموعة من الإجراءات الخاصة بالهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد المسؤوليات والصلاحيات وغير ذلك من الإجراءات التفصيلية التي تحدد كيفية إنجاز الأنشطة المطلوبة لتنفيذ خطط المنظمة.

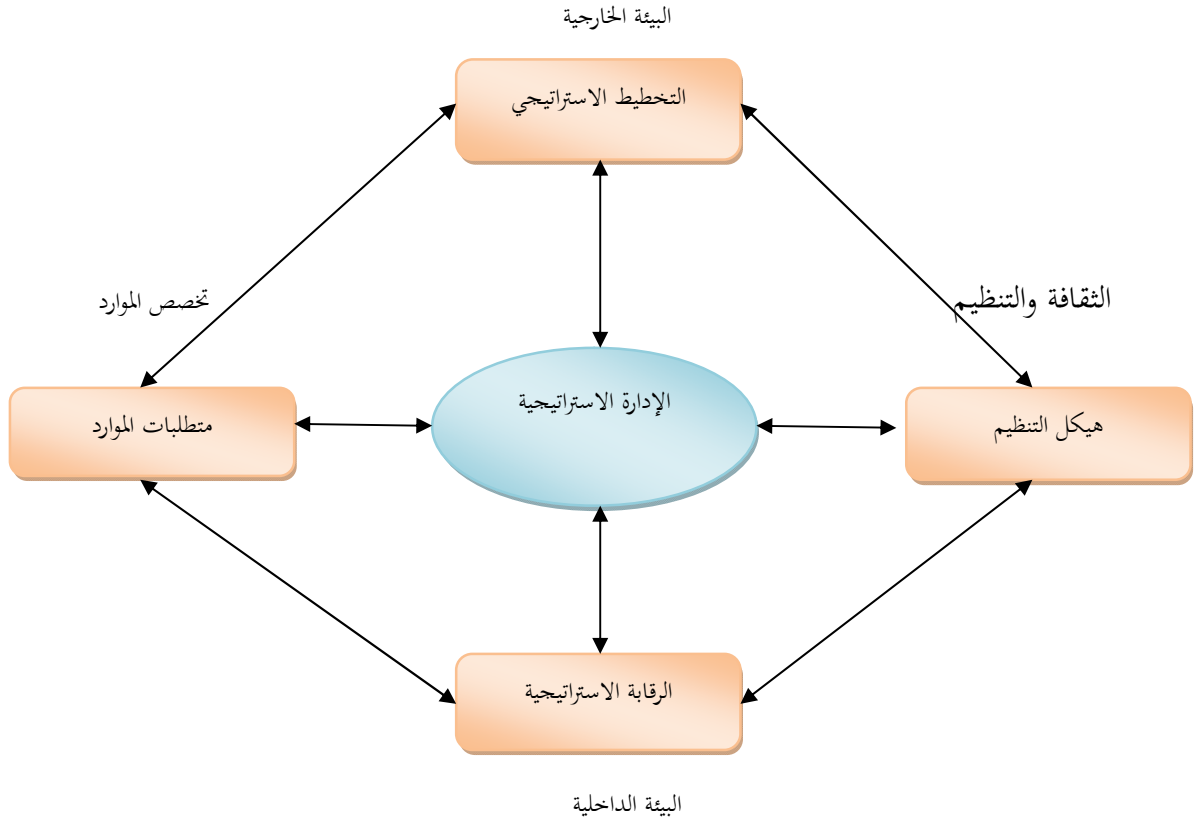
1-1-3-5 الرقابة الاستراتيجية Strategic control: وتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية، حيث تخضع الاستراتيجية التي تمت صياغتها إلى عملية التقويم لمعرفة مدى توافقها مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وإمكانية النظر في تعديلها بما يتناسب وتلك التغيرات. وتجدد الإشارة إلى أن عملية المراجعة والتقويم لا تقتصر على المرحلة الأخيرة من مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية، وإنما تتم تلك المراجعة في كل مرحلة من المراحل من خلال التغذية العكسية وبما يحافظ على ديناميكية مستدامة لعملية الإدارة الاستراتيجية.¹

1-1-4: نماذج الإدارة الاستراتيجية

لقد قام (Rowe) وزملائه بوضع مدخل نظامي لعمليات الإدارة الاستراتيجية، حيث بينوا أن الإدارة الاستراتيجية تركز اهتمامها على البيئة الداخلية والخارجية، وإن هدفها الأساسي هو تحقيق التناسب بين المنظمة والبيئة الخارجية من أجل صياغة الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية والمحافظة على قيم المنظمة، وتمثل النماذج الأربعة عوامل للإدارة الاستراتيجية والذي تبناه (Rowe) وزملائه وهو كآتي:

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2004، ص 80.

شكل (1-1): يوضح نموذج الأربعة عوامل للإدارة الاستراتيجية.



المصدر: طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2015، ص52.

ويشير الأدب الإداري بصورة عامة وأدب الإدارة الاستراتيجية بصورة خاصة إلى وجود العديد من النماذج التي طورت لتغطي المراحل المختلفة للإدارة الاستراتيجية، وإذا ما تم أخذ الاختلافات البسيطة بين هذه النماذج فإنه يمكن القول أن عدد هذه النماذج بعدد الباحثين في الموضوع لقد حاول بعض الباحثين أن يعطي مخططات كثيرة التفاصيل، يؤشر الآليات المختلفة في كل مرحلة من هذه المراحل، في حين اتفق البعض الآخر بتفاصيل أقل تركيزاً على المراحل الأساسية فقط، ورغم الاختلاف فإنه يمكن إجمال هذه النماذج بثلاث توجهات فلسفية مختلفة في انطلاقاتها الفكرية وتمثل في مايلي: ¹

1-4-1-1 مجموعة النماذج المعيارية: وهذه النماذج تبدأ بتفكير حول رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية الأساسية بعيداً عن محددات القدرات الداخلية، وقبل البدء بتشخيص الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، بمعنى أن هذه النماذج تقرر أولاً ما ترغب المنظمة الوصول إليه، قبل أن ترى إمكاناتها الذاتية في الوصول إلى أهدافها الاستراتيجية المنتخبة، إنها ترسم صورتها المستقبلية المرغوبة بعيداً عن الفرص والتهديدات البيئية، ثم بعد ذلك تنطلق المراحل اللاحقة في التحليل والتشخيص للبيئة الخارجية والوضع الداخلي للمنظمة، ثم تبدأ مرحلة

¹ طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2015، ص52.

التنفيذ وأخيرا مرحلة التقييم والرقابة بكل آليات وإجراءات هذه المراحل المختلفة وتفصيلها. ويمثل النموذج أدناه هذه المجموعة والتي لا تختلف في فلسفتها بقدر ما نجد اختلافا في تفصيلات مضافة أو محذوفة لمراحل الادارة الاستراتيجية.

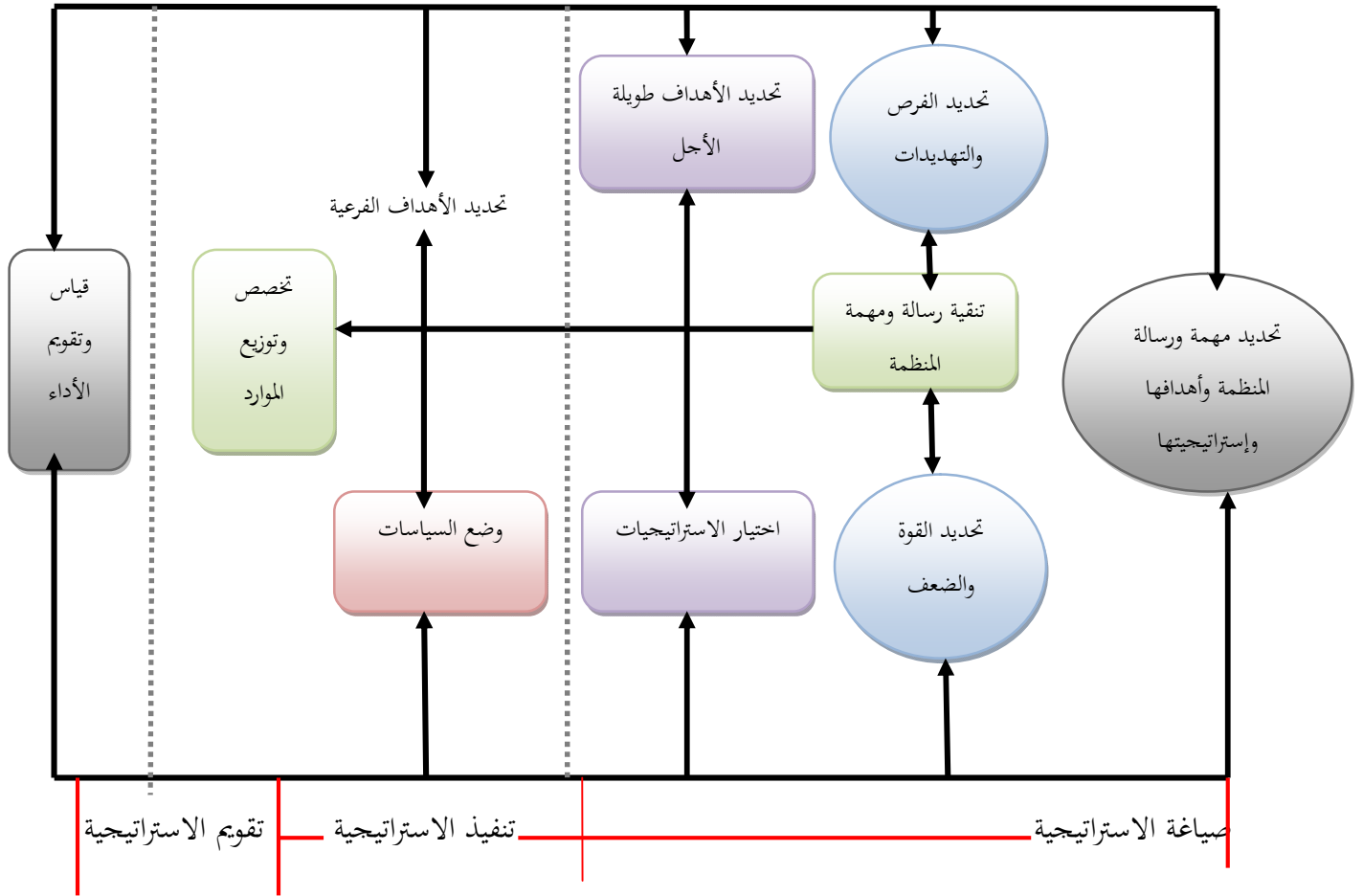
إن ما يميز هذه المجموعة من النماذج هي:¹

- يغلب عليها الصفة الواقعية، وترى أن الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة مرتبطة على حد كبير ما ينتجه الطرف البيئي الخارجي والإمكانات الداخلية للمنظمة.
- يكون دور الادارة العليا محددًا في أغلب الحالات بسبب هذا الاشتراك بالتحليل والتشخيص من قبل المتخصصين والاستشاريين، حيث نجد الادارة العليا بنفسها في أغلب الحالات ملزمة بما تم تطويره من أفكار استندت إلى تحليل المتخصصين، و مشاركة ربما تكون واسعة من قبل باقي أعضاء التنظيم.
- تحاول هذه النماذج أن تعطي إجابات واقعية للإشكالات المطروحة، وفي بعض الحالات تغرق في تفاصيل كثيرة، بسبب البحث عن قياسات عملية للأهداف المراد تحقيقها ، ويعد هذا الأمر منطقيًا بسبب استناد أغلب هذه النماذج إلى الفلسفة البرجماتية أو الواقعية.

¹ طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، مرجع سابق ، ص 52.

شكل (1-2): يوضح مراحل الإدارة الاستراتيجية للنماذج المعيارية.

تغطية العكسية

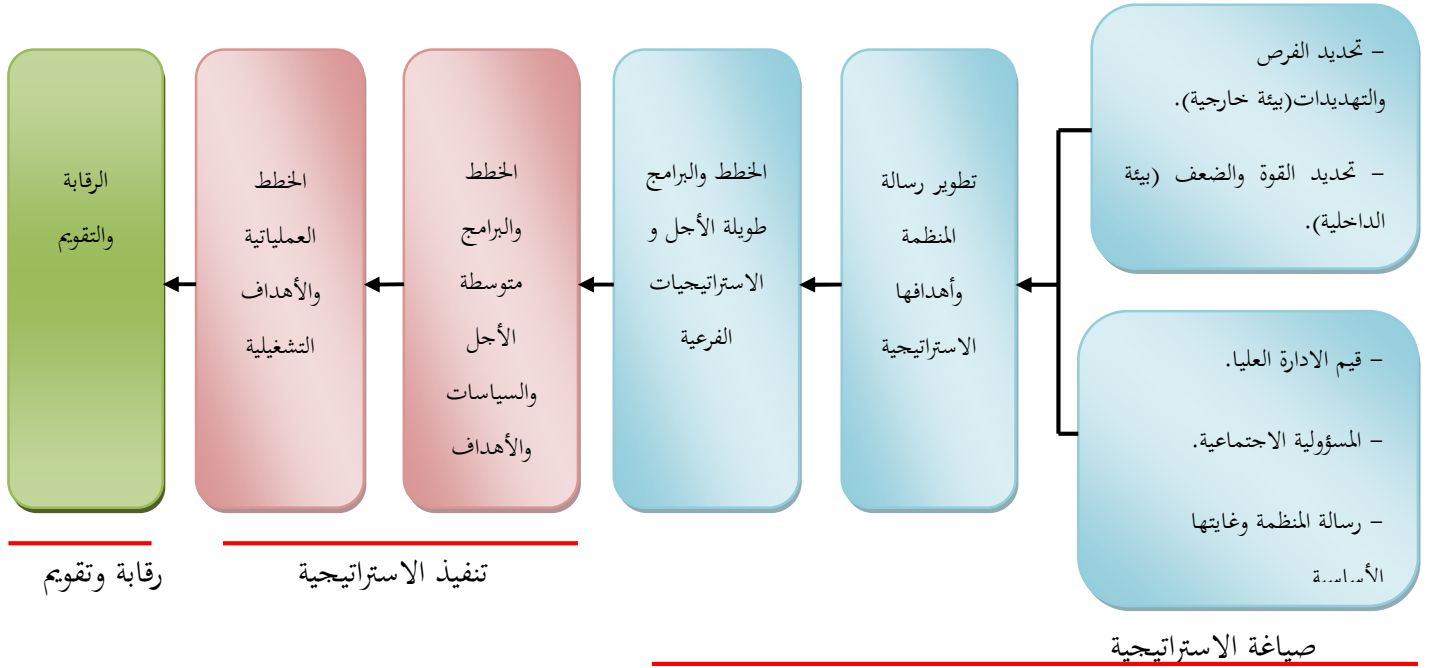


المصدر: طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2015، ص 53.¹

1-1-4-2 مجموعة النماذج المتوازنة : وهذه النماذج حاولت أن تجري عمليات متداخلة بين المنظورين السابقين لكي تكون مراحل عمليات الإدارة الاستراتيجية مستفيدة من كلا المدخلين السابقين، التفكير الحر و المبدع للإدارة العليا، وفي الوقت نفسه من الضروري أن تنطلق التحليل الواقعي لبيئة عمل المنظمة الخارجية وإمكاناتها الداخلية في الاتجاه نفسه وفي ترابط زمني واحد وفي هذه الحالة، فإن هذه النماذج ترى أن موضوع الاستراتيجية تحتاج إلى جانبي الخيال والواقع على قدر من الأهمية لكل منهما. إن الإدارة العليا أن تكون حاملة، لكن هذا الحلم يفترض أن يكون ذو مدلول واقعي وعملي. وفي أدناه شكل يوضح مجموعة النماذج المتوازنة

¹ طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 53.

شكل (1-3): يوضح مراحل الإدارة الاستراتيجية للنماذج المتوازنة.



المصدر: طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2015، ص ص 55-56.

إن ما يميز هذه المجموعة من النماذج هي¹:

- انطلاقها من تفكير حر حول الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة، وترى أن الموارد الناقصة لغرض الوصول إلى الصورة المستهدفة يجب تديرها من مصادر مختلفة لغرض حشد جيد لجميع هذه الموارد لتحقيق هذه الأهداف المرغوبة.

- تتيح حرية أكبر للإدارة العليا، ونظام القيم السائدة فيها أي يستند بشكل كبير على خبرة الإدارة العليا.

- البعض من هذه النماذج يعد مثاليا ومعياريا بعيدا عن الواقعية، ويغلب على هذه النتائج صفة ما يفترض أن يكون وليس ماهو كائن فعلا، لكونها تستند إلى فلسفة المثالية.

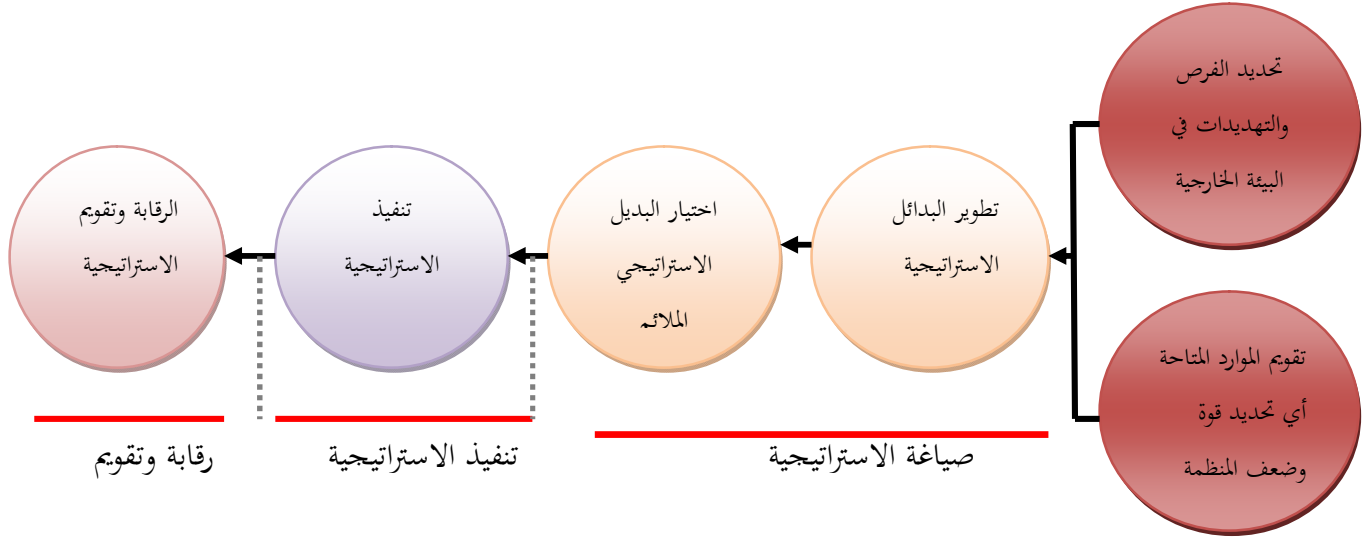
- يتم مشاركة المتخصصين فيها لاحقا، وفي ضوء ما تراه الإدارة العليا مناسباً.

1-1-4-3 مجموعة النماذج العملية (الواقعية): وهذه النماذج تبدأ بتحليل وتشخيص لواقع بيئة عمل المنظمة الخارجية، وإمكاناتها الداخلية (البيئة الداخلية)، لذلك يمكن أن نطلق عليها النماذج الواقعية، لأنها تجري عملية موائمة بين الإمكانيات المتاحة والفرص المتوفرة. ترى هذه النماذج أن الأهداف الاستراتيجية لمنظمة

¹ نفس مرجع سابق، ص ص 55-56 .

الأعمال، يجب أن تستند إلى تحليل واقعي وموضوعي يغلب عليه الطابع العقلاني للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية. وشكل التالي يوضح مجموعة النماذج العملية (الواقعية).

شكل (1-4): يوضح مراحل الإدارة الاستراتيجية للنماذج الواقعية



المصدر: طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2015، ص 54.

إن ما يميز هذه المجموعة من النماذج هي¹:

- موازنة الأدوار (الموازنة هنا لا تعني الإعطاء بالقدر نفسه) بين الإدارة العليا وخبرتها وتجربتها السابقة ونظام القيم لديها، وبين دور المتخصصين والتشخيص والتنبؤ والدراسات الخاصة ببيئة عمل المنظمة الخارجية والداخلية.
- التخلص من القيود الواقعية المميتة والمحدودة التفكير.
- تحاول هذه النماذج الموازنة ما بين العمومية الواسعة وغير الواضحة، وبين الواقعية كثيرة التفاصيل وغير المبررة، فهي تجد أن الدخول في التفاصيل يغرق النموذج بواقعية مزيفة، كما أن التعليق في سماء الأمنيات الفضفاضة لا يجد له أرضية صلبة للوقوف عليها.

¹ نفس المرجع سابق، ص 54.

1-1-5: عناصر الإدارة الإستراتيجية

ترتكز عملية الإدارة الإستراتيجية على أربعة عناصر هامة وهي كمايلي:¹

1-1-5-1 الرؤية الإستراتيجية (Strategic Vision):

يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجز الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليس مجرد سياق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة ولكنها منهج في الفكر الإستراتيجي الخلاق حول مستقبل المؤسسة، ونوعية أنشطاتها المرغوبة ومكانتها السوقية المتوقعة، وتعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها: "المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الواجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها. وكذلك هي التصور الذي ترى إدارة المنظمة أن المنظمة ستحققه مستقبلا، ويمثل هذا التصور حلما أو طموحا للمنظمة.

1-1-5-2 الرسالة الإستراتيجية (Strategic Mission):

تمثل الرسالة عنصرا هاما، وأساسا ترتكز عليه المؤسسة لتحديد أهدافها وغاياتها، وكذلك هي "الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، من حيث مجال نشاطاتها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها، ونوعيات عملياتها، وأشكال ممارستها"، وهي الغرض الذي يميز المنظمة عن غيرها من المؤسسات المشابهة وتحدد الرسالة مجال أعمال المنظمة من منظور المنتج أو سوق، أي أنها مبرر وجود المنظمة.

1-1-5-3 الغايات الاستراتيجية:

هي العنصر الحيوي المحوري في عمليات التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، تساعد في تحويل الرؤية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء مع استشارة نهائية للمؤسسة، وترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، أي أنها كذلك تعبير عام عما تطمح المنظمة إلى تحقيقه دون تحدي كمي لما يراد تحقيقه أو تحديد للوقت الذي سينجز فيه.

1-1-5-4 الأهداف الإستراتيجية:

هي النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي وتتسم بالتحديد الدقيق، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل، أي الرغبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.²

¹ عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد مسعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2014، ص 85.

² ضيف دنيا، قاسمي كمال، أثر تطبيق تمكين العاملين في نجاح التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الخدمية (BADR)، مجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة المسيلة، العدد 14، سبتمبر 2020، ص ص 35-36.

1-1-5-5-1-5 القيم الاستراتيجية: هي قيم المنظمة تصريحات واضحة ومفهومة للجميع لاعتمادها في التصرفات والسلوكيات في مختلف أوجه العمل، لذلك فهي تعتبر مرجعيات للتصرف، وتحمل صبغة القواعد الدستورية الثابتة التي يسترشد بها في وضع الأهداف والسياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية اليومية.¹

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين

أولاً: مفهوم تمكين العاملين.

تعد التعاريف كثيرة لتمكين العاملين نذكر منها:

1- يعرفان زكريا مطلق الدورين، أحمد علي صالح كمايلي:²

لغة : إن كلمة تمكين في اللغة العربية ترجع إلى الفعل (مكن) أي جعله قادراً على الشيء، أو تعني إعطاء السلطة والحكم والقوم.

اصطلاحاً: هي العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم.

2- يعرفان أحمد محمد سعيد الشيباب، عنان محمد أحمد أبو حمور لتمكين العاملين بأنه: هو القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين النشاطات والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة.³

3- يعرف كل من معراج هواري، شرع مريم التمكين كمايلي:⁴

التمكين بوصفه فلسفة إدارية: بأنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة في اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا. ركزت على الدعم والاهتمام بالعاملين في الخطوط الإشرافية للمنظمة بسبب علاقتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية الأمر الذي يتيح لهم التصرف المباشر في المواقف المحرجة.

التمكين بوصفه إستراتيجية: بأنه إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة، التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة التي يعملون بها بالشكل الذي يساعد على خلق التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية وخلق الرقابة الذاتية.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 196.

² زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الفقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار البازوري، عمان، 2008، ص 13.

³ أحمد محمد سعيد الشيباب، عنان محمد أحمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الطبعة الثانية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 221.

⁴ معراج هواري، شرع مريم، مدخل إلى الإدارة التمكينية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2017، ص 30.

التمكين بوصفه حالة تنظيمية: على أنه تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم مما يقوي عندهم روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى.

4 - يعرف عبد السلام أبو قحف التمكين: بأنه منح المرؤوسين حرية واسعة في التصرف والسيطرة على العمل وكذلك الاستقلال لتمكينهم من تحقيق الأهداف التي يرونها مناسبة، بالإضافة إلى استغلالهم لكافة الموارد والإمكانيات المتاحة بهذا الخصوص. وكذلك عرفه بأنه عبارة عن عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط الخاصة تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة.¹ من التعاريف السابقة نستنتج أن تمكين العاملين بأنه تلك العملية التي يتم من خلالها، منح الحرية والاستقلالية والصلاحيات المختلفة للعاملين في اتخاذ القرارات، والمساهمة في وضع الخطط التي تمس وظائفهم باستخدام قدراتهم لتحسين أداء المنظمة.

يتميز تمكين العاملين بمجموعة من الخصائص جد مهمة تتمثل في:²

- التمكين فعل إيجابي يتضمن اكتساب القدرة على العمل والتواصل وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية؛
- الشعور الكبير بالسيطرة والتحكم في أدائه لعمله مع المسؤولية الشخصية عن نتائج أعماله.
- يتضمن معنى التشاركية لأن الأفراد يصبحون منغمسين بفاعلية أكثر في مجتمعهم فيوجد التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة سواء كانت أفراد أم جماعات أم مجتمعات محلية.
- يتشابه مع مفاهيم كثيرة أخرى أبرزها: الفاعلية، المسؤولية، والعقلانية.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الذي يمارس فيه نشاطه والتحكم في مختلف عوامله، والمشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بالأداء الكلي للمؤسسة.

1-2-2: أهمية تمكين العاملين

إن أهمية تمكين العاملين تكمن فيمايلي:³

1- يساهم تمكين العاملين في تطوير الأداء الوظيفي باعتباره يمنح العاملين الحرية واستقلالية وإعطائهم السلطة والمسؤولية.

2- يعزز المرونة الإستراتيجية في المنظمة، ويدعم قدرات المنظمة التنافسية، ويحقق الرضا الوظيفي.

¹ عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجامعة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2001، ص 251.

² بونار عمر، أثر إدارة المعرفة على تمكين العاملين في الجماعات المحلية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABBPR)، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، المجلد 16، العدد (01)، جوان 2020، ص 4.

³ علي بن عبد الهادي الأُمعي، الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي للفنادق الخمس نجوم، مجلة الاقتصاد والقانون، جامعة جازان - السعودية، بدون رقم المجلد، بدون العدد، 2020، ص 6.

3- يساهم في إرساء ثقافة الإبداع والتميز على ضوء إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وهذا يشعرهم بقيمتهم داخل المؤسسة ، وهي دائما بحاجة ماسة إلى أفكارهم ومقترحاتهم. وكذلك أهمية أخرى تنقسم إلى ثلاثة أقسام تتمثل فيما يلي:

1-2-2-1: بالنسبة للمنظمة

أ- تحسين العلاقة بين العاملين ومستوى إنتاجية العامل كما ونوعا.
ب- زيادة فرص الإبداع والابتكار وتحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء، الحصة السوقية وسمعة المؤسسة.

1-2-2-2: بالنسبة للعاملين

أ- تحقيق الإنتماء والمشاركة الفاعلة.
ب- تطوير مستوى أداء العمال، واكتساب المعرفة والمهارة والمحافظة على الموظف. لتحقيق الرضا الوظيفي.

1-2-2-1: بالنسبة للمتعاملين مع المنظمات الممكن أفرادها

أ- تحقيق مستوى عالي من رضا الزبائن.
ب- يساعد التمكين في تحقيق سرعة الأداء والانجاز وجودة الخدمات.
يمكننا تلخيص بعض النقاط من أهمية تمكين العاملين تهدف إلى:¹
- تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل، أي تعزيز سرعة الاستجابة وتخفيض التكاليف.
- إبقاء المؤسسة في المقدمة دائما، ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
- المساهمة في زيادة الانتماء الداخلي للعمال سواء للمهام أو المؤسسة وفريق العمل، وبالتالي تناقص معدل دوران العمل، فجعل العمال يشعرون بالوجود والاعتراف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ومضاعفة الأرباح، ومن ثم التحرك نحو الجودة والتميز.
- يستهدف التمكين استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا.

¹ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 79.

1-2-3: أبعاد تمكين العاملين

توجد خمس أبعاد لتمكين العاملين تكاد أدبيات الفكر الإداري أن تتفق عليها:¹

1-2-3-1 تفويض السلطة: يعرف التفويض على أنه توزيع السلطات من الإدارة العليا إلى الدنيا، حيث إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، فالتفويض ينتج عنه العمل القليل والكثير من الوقت على عكس إذ لم يتم التفويض، وعليه يعد التفويض من الجوانب الهامة لعملية التمكين، لأنه يمنح العاملين الشعور بالحرية ويحفزهم لبذل أقصى إمكاناتهم لأداء واجباتهم بفعالية.

1-2-3-2 الاتصال والمشاركة بالمعلومات: لا يوجد شيء يجعل الأفراد يثقون بالإدارة مثل مشاركتهم بالمعلومات الخاصة بمؤسستهم، مما لا يعرفه الآخرون خارجها، فإشراك إدارة المؤسسة لأفرادها بالمعلومات مسألة مهمة لكل فرد، حيث أن نجاح التمكين يتطلب من المؤسسات توفير المزيد من المعلومات للعاملين ولكافة المستويات الإدارية من أجل الوصول إلى الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية وخلق الطاقات المبدعة.

1-2-3-3 فرق العمل الجماعي: إن لفرق العمل دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسات التي تسير في صوب التمكين لما تتمتع به من استقلالية وثقة واحترام نطاق المؤسسة، وتغطية للأنشطة وتماسك للأعضاء وإدارة ذاتية وديمومة في العمل وسلطة وقدرة على اتخاذ القرار وجرأة في تحمل المسؤولية.

1-2-3-4 التدريب المستمر: يعزز التدريب ثقافة التعلم ويحفز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، حيث لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا ينبغي أن يفترض المدير أن العاملين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين العاملين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

1-2-3-5 التحفيز: يعد التحفيز أحد متطلبات التمكين، فالتحفيز يعزز عملية التمكين من خلال الإعراف وتقدير مهارات العاملين وتقديم حوافز لهم للمشاركة، حيث أن عملية التمكين التي توفر التحفيز للعاملين، تخلق مناخا جماعيا يتسم بالثقة والدعم وهذا من شأنه أن يزيد من تقوية الفاعلية الذاتية للعاملين ومن ثم زيادة تمكينهم.

¹ كواديك حرة، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون في مؤسسات قطاع الخدمي، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 01، جامعة المدينة، جوان 2021، ص ص 128-129.

1-2-4: مبادئ تمكين العاملين

إن سياسات التمكين تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة التمكين (Empower)، حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ هي:¹

1-2-4-1: تعليم العاملين (Education): إذ ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأن التعليم يؤدي إلى

زيادة فاعلية العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

1-2-4-2: الدافعية (Motivation): على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة

التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسات الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

1-2-4-3: الغرض (Purpose): إن جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في

المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة المنظمة ومهمتها وأهدافها، إن صلب عملية التمكين هي الاستخدام المخطط والموجهة للإمكانات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

1-2-4-4: الملكية (Ownership): اقترح Stirr معادلة التمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف

يسمونها (BAS) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي: السلطة + المساءلة = الانجاز

(Achievement = Authority + Accountability)، ولتحقيق الانجاز فإن على الإدارة والعاملين

فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة، إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

1-2-4-5: الرغبة في التغيير (Willingness To Change): إن نتائج التمكين يمكن أن ترشد

المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، و البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت حقيقة يومية، وإن لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

1-2-4-6: نكران الذات (Ego Elimination): تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج

التمكين قبل البدء بتنفيذها، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم والمتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه غير مجد لهم، وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة، أو فرصة لنموهم شخصياً كمديرين وكموجهين، ولذلك لا بد أن يتميز المديرين بنكران الذات.

¹ عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، الأردن، 2014، ص 30.

1-2-4-7 الاحترام (Respect): إن دم حياة للتمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على الإسهام فيها من خلال تطوير الإبداع فيها، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة، فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة، والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب، لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين.¹

خامسا: معوقات تطبيق التمكين العاملين في المؤسسات

مما لا شك فيه أن أية عملية تغيير يقابله مقاومة، هذه المقاومة قد تأتي من الموظفين الذين يخشون التغيير بحد ذاته أو أنهم يتوقعون فقدان امتيازاتهم، وقد تأتي هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكبح المشاركة و يحدد مراكز القرار ويعيد الاتصالات، وهناك العديد من العقبات أمام المضي قدما في اتخاذ التمكين إستراتيجية تنظيمية ونذكر منها:²

- 1- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار، و عدم وضوح الأهداف بالنسبة للعاملين.
- 2- خوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحياتهم ووظائفهم، مما أدى إلى خوف الموظفين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- 3- الأنظمة والاجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار و السرية في تبادل المعلومات.
- 4- ثقافة تنظيمية تفضل الأنماط الإدارية التقليدية مع ضعف التدريب والتطوير الذاتي ونظام التحفيز.
- 5- نظام مكافآت غير ملائم مع مفهوم التمكين وفرق العمل، وغياب مفهوم الثقة بين موظفي المنظمة والمديرين.

المبحث الثاني:الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع أثر الإدارة الإستراتيجية في تمكين العاملين وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت الدراسات بين العربية والأجنبية، وسوف نستعرض من خلال مذكرتنا جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملاحظاتها، مع تقديم تعليقات عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، ونود أن نشير إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة بين 2017 و2021، وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي.

¹حسون موسى قاسم البناء، أثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، سلسلة(1)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015،ص ص 26-27.

²إحسان دهمش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسني، إدارة التمكين والإندماج، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014 ص 112.

وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة وحسب كونها دراسات عربية أو أجنبية إلى أربعة تصنيفات هي: الدراسات العربية وأجنبية التي تناولت المتغير المستقل حول الإدارة الإستراتيجية، وكذلك دراسات عربية وأجنبية تناولت المتغير التابع في تمكين العاملين، وأخيرا جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

أولا: عرض الدراسات السابقة

1- (دراسة CHAWKIA.A, And ALTELMEQEDDEM.H, 2021): بعنوان "The Relationship Between Strategic Management and S.Mes Performance in Morocco,2021".

تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، أجريت الدراسة الميدانية بالمغرب، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على العينة واستخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات، التي تم توزيعها على 21 شركة، وتم تحليل البيانات عن طريق مصفوفة التجميع المفاهيمي واستخدام الجداول ونسب المئوية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:¹

- عدم وجود علاقة بين الادارة الاستراتيجية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة لأن عدم تطبيق الادارة الإستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة ليست أولية نلاحظ اهتمام بأصحاب المصالح أكثر في تحقيق الأهداف ، أي أثر الادارة الإستراتيجية شخصي على الرؤية وعدم استخدام كفريق العمل لتحقيقهم. أوصى باحث الدراسة على الاهتمام بالجانب الاستراتيجي وفك غموض استخدام الادارة الإستراتيجية بكل خطواتها لتحقيق الأهداف.

2- (دراسة EDGAR BARROZO,2021): بعنوان "Strategic Management System for Competitive Performance in the united Arab Emirates,2021".

تهدف الدراسة إلى تحديد مكونات نظام الإدارة الإستراتيجية في توقع الأداء المالي والالتزام برضا العملاء وأداء الأعمال التنافسي، حيث أجريت الدراسة الميدانية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي والاستمارة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من المدراء المهندسين والمهنيين العاملين ولتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ، تم استخدام استبيان المسح الشامل لتطبيق سلم ليكارت.

¹ CHAWKIA.A, And ALTELMEQEDDEM.H , **The Relationship Between Strategic Management and S.Mes Performance**, alteruatives manageriales et Economiques (AME),vol.3, N01, Morocco, 2021.

وقد توصلت الدراسة إلى النتيجة أهمها:¹

استخدام المكونات الإستراتيجية من قبل جميع أصحاب الأعمال والممارسين لتنفيذ عملياتهم وأنشطتهم بشكل فعال على أي نموذج عمل أو مشروع.

3- (داسة Mary Mugure,2021): بعنوان Effect Strategy Implementation On Quality Service Detivery Of Mission Hospitals in Meru County, kenya,2021.

تهدف الدراسة إلى قياس أثر تنفيذ الإستراتيجية على جودة تقديم الخدمات لمستشفيات البعثة، حيث أجريت الدراسة الميدانية في مقاطعة ميرو بكينيا، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستمارة الاستبيان والمقابلة كأداتين لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة (128) عامل لمستشفيات البعثة، وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاستعانة ببرنامج إحصائي (SPSS) النسخة 23، وكما تم استخدام الجداول والنسب المئوية ومعامل لكارل بيرسون لربط المتغيرين.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:²

- وجود علاقة ايجابية بين تنفيذ الإستراتيجية (الإدارة) وتقديم الخدمات ($P=0.11 < 0.55, R=0.357$)، والقدرة المالية ($P=0.021 < 0.55, R=0.234$)، الموارد البشرية ($P=0.034 < 0.55, R=0.418$)، التواصل ($P=0.039 < 0.55, R=0.321$)، بشأن تقديم جودة الخدمة لمستشفيات البعثة في مقاطعة ميرو. وأوصت الدراسة بإقامة شراكات مع خدمة الأدوية واللوازم الأساسية للطب وحكومات والمقاطعات لتقديم تدريبات للموظفين من أجل تزويدهم بالمهارات والمواقف المناسبة، تعزيز الكفاءات وجودة تقديم الخدمات.

4- دراسة (Mohammed Hassan Elmakkany and Mohamed Kamal) بعنوان: **Abdien,2021** "Impact of Strategic Management on Innovation in Five-Star Hotels in Egypt, 2021".

تهدف الدراسة إلى قياس أثر الإدارة الإستراتيجية على الابتكار، حيث أجريت الدراسة الميدانية في فندق خمس نجوم بمصر، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة 77 مديراً في فندق، وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة وتقدير النموذج

¹ EDGAR BARROZO, Strategic Management System for Competitive Business Performance in the united Arab Emirates, psychology And Education, Philippine Christian University Abudhabi(UAE), Vol 58, N02, 2021.

² Mary Mugure, Effect Strategy Implementation On Quality Service Detivery Of Mission Hospitals in Meru County, Thesis Submitted Conferment of a degree of Masters in Business Administration, Hospitals, kenya,2021.

القياسي، تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:¹

- أن صياغة الإستراتيجية وتنفيذها لها تأثير إيجابي جد مهم على ممارسات الابتكار.

وقد أوصى باحث الدراسة أنه يجب التعمق في تأثير الإدارة الإستراتيجية على الابتكار والتغلب على الحواجز داخل هذه الصناعة، تنفيذ وتقييم الاستراتيجيات بفعالية على مستوى المؤسسة من أجل اكتساب مستويات عالية من الابتكار الذي يحافظ على التنافسية المؤسسة.

5- (دراسة بشوتي أسماء، 2020): بعنوان واقع الإدارة الإستراتيجية وأثرها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية (قطاع الاتصالات الجزائري).

تهدف الدراسة إلى قياس أثر مدى تطبيق واقع الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الناشطة ضمن قطاع جد حيوي ومهم للاقتصاد الجزائري، حيث أجريت الدراسة الميدانية في قطاع الاتصالات بالجزائر، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظواهر وصفا كيفيا وإعطاء شكلا رقميا واستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة وتقدير النموذج القياسي، تم استخدام برنامج الحزمة للبيانات الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:²

- أن تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية أدى إلى تطوير وتحسين أداء مؤسسات الاتصالات الجزائرية ويتم بكفاءة والفعالية مما يقودنا إلى توقع التطور الإيجابي ونمو معدل الأرباح للفترة مقبلة.

وقد وصت الدراسة إلى أن مؤسسة جازي تقوم بإعادة صياغة رسالتها مع مراعاة عامل الاختصار.

التأكيد على الأثر الإيجابي لتبني منهج الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة.

6- (دراسة أيمن حسن الديراوي، 2018): بعنوان أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات : ريادة المنظمات كمتغير وسيط بمنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات، حيث أجريت الدراسة الميدانية بالمنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق أسلوب

¹ Mohammed Hassan Elmakkany and Mohamed Kamal Abdien, *Impact of Strategic Management on Innovation in Five-Star Hotels*, Journal of Tourism (JTHH), Vol 3, N01, Egypt, 2021.

² بشوتي أسماء ، واقع الإدارة الإستراتيجية وأثرها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير مناجمت، قطاع الاتصالات الجزائري، جامعة البليدة2، الجزائر، 2020.

العينة العشوائية على المنظمات الاجتماعية في قطاع غزة مكونة (250 منفردة)، تم استرداد (227) استبانة بمعدل استجابة (90.8%)، وتحليل واختبار الفرضيات تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات واستخدمت البرنامج SPSS التحليل إحصائي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:¹

- وجود أثر بين جميع أبعاد الإدارة الإستراتيجية (أهداف صياغة، إعداد، تطبيق، رقابة وتقييم الإدارة الإستراتيجية) وأداء المنظمات الأهلية العاملة بقطاع غزة مع تأكيد دور الريادة كوسيط معزز للأثر بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمات بالإضافة إلى تحسين فاعلية عناصر الرقابة والمتابعة و الشفافية وحرص على استثمار الفرص بطريقة فاعلة. وقد أوصت الدراسة بالاستعانة بخبراء ومتخصصين ذو كفاءة عالية عند تجهيز الخطة الإستراتيجية، وإشراك العاملين في عملية الإدارة الإستراتيجية وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية و المراجعة السنوية بناء على الدروس المستفادة وتعميم الخطط التنفيذية.

7- (دراسة طيب الزغيمي، صورية، 2017): بعنوان دور الإدارة الإستراتيجية للتكلفة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية

تهدف الدراسة إلى تحديد دور الإدارة الإستراتيجية للتكلفة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية "جمع سيم"، في واقع وأهمية تطبيق المدخل الإستراتيجي لإدارة التكاليف كمنهج متكامل في تطوير وتحسين أنظمة المؤسسة، حيث أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة اقتصادية "جمع سيم Sim"، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة واستمارة الإستبانة عددها 150 كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة من طبقة عشوائية تمثلت في المدراء و المسؤولين ورؤساء الأقسام والمصالح لجميع المؤسسات التابعة ل"جمع سيم"، والتي لها غايات 84 استبانة، وقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS واختبار الفرضيات وتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:²

- وجود علاقة إرتباطية طردية ايجابية وقوية عند مستوى دلالة بين الإدارة الإستراتيجية للتكلفة كمنهج متكامل وتدعيم القدرة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط (80%).

¹ أمين حسن الديراوي، أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات=ريادة المنظمات كمتغير وسيط، أطروحة الدكتوراه في ادارة أعمال، قطاع غزة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عمادة الدراسات العليا، السودان، 2018.

² طيب الزغيمي صورية، دور الإدارة الإستراتيجية للتكلفة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، أطروحة الدكتوراه في العلوم التجارية، مؤسسة اقتصادية جمع سيم، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017.

وقد أوصت الدراسة إلى حث مدراء المؤسسات على استخدام النماذج الإحصائية المتطورة لإسهامها في تقييم قدرة المؤسسة على الاستمرارية، ويوصي مدراء "بجمع سيم" بتبني منهج إدارة التكاليف الإستراتيجية كمنهج متكامل وأن لا تهمل أي معيار من المعايير المكونة له وهي جميع مبادئ الإدارة الإستراتيجية وبمختلف أبعادها.

8- (دراسة Irefin Isaac Adeyemi and others، 2017): بعنوان "Strategic Management Apolicy To Enhance Sustainable Business Development In Small and Meduim Scale Enterprises in Nigeria,2017".

تهدف الدراسة إلى تقييم تأثير الإدارة الإستراتيجية على النمو المستدام، حيث أجريت الدراسة الميدانية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنيجيريا، وقد تم استخدام المنهج الوصفي واستمارة استبيان ومقابلة كأداتين لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 120 مستجيباً بشكل مقصود للدراسة في مؤسسات، وتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة تم استخدام جداول التردد والنسب المئوية.

وقد توصلت الدراسة إلى هذه النتيجة نذكرها كالتالي:¹

- يوجد أثر ايجابي على التنمية المستدامة عند تطبيق خطوات الادارة الإستراتيجية.

9- (دراسة كواديك حمزة، 2021): بعنوان تمكين العاملين وأثره في تحقيق جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية الصحية لولاية المدية.

تهدف الدراسة إلى قياس أثر تمكين العاملين في تحقيق جودة الخدمات، حيث أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسات العمومية الصحية بالمدية، بالإضافة إلى تشخيص القطاع الصحي بالولاية خلال الفترة(2008-2018)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لأهداف الدراسة، واستمارة الإستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 435 عاملاً من مجتمع كلي يقدر ب 4765 عاملاً في مختلف الفئات المشغولة (إداريين، طبيين، شبه طبيين، أخصائيين نفسانيين، بيولوجيين) بالمؤسسات محل الدراسة عددها 13 مؤسسة(6 مؤسسات عمومية إستشفائية، 7 مؤسسات عمومية للصحة الجوارية)، وتم توزيع استبيان باللغتين العربية والفرنسية على العينة المدروسة، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS النسخة(23) لمعالجة الاستبيان.

¹ Irefin Isaac Adeyemi and others, **Strategic Management: Apolicy To Enhance Sustainable Business Development In Small and Meduim Scale Enterprises**, Society for Science And Education, African institute for Science policy and innovation University Nigeria, vol 5, N09, 2017.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:¹

- أن كل أبعاد التمكين جاءت في مستوى متوسط في حين جاءت أبعاد جودة الخدمات الصحية في مستوى مرتفع ماعدا بعد الملموسية الذي اتفق أفراد عينة الدراسة على أن هذا البعد ذو مستوى متوسط.

يوصي الباحث إلى ضرورة الاهتمام بمنهج تمكين العاملين كأحد المدخل الحديثة في التسيير التي تساهم رفع أداء العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي، ومنه تحقيق الجودة في الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين.

10- (دراسة عبد الكريم محمود ضوء دغفوس، 2020): بعنوان أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بفروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية .

تهدف الدراسة إلى قياس أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، حيث أجريت الدراسة الميدانية بمصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، ومدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة واستمارة الإستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 100 عامل إداري في مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، أي وزعت 100 استبيان، تم استجابة على 80 استبيان أي نسبة 80% من حجم مجتمع الدراسة الكلي، ولتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة وتقدير النموذج القياسي تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات أهمها:²

- يوجد أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى أفراد مجتمع الدراسة.

- بينت الدراسة أن مستوى تمكين العاملين كان ايجابيا حسب اتجاهات أفراد المجتمع الدراسة حيث كان متوسط مستوى بناء فرق العمل الأعلى بمتوسط بلغ (36).

وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بتطوير وتدعيم ثقافة تمكين العاملين في مجتمع الدراسة، منح العاملين قدر أكبر من الاستقلالية وحرية التصرف، منح العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، وأخيرا زيادة الميزات المادية والمعنوية تحفيز العاملين ورفع مستوى ولاءهم.

11- (دراسة رفيقة شمامي، 2018): بعنوان أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء في المنظمة دارسة ميدانية على العاملين في البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي لولاية الجزائر.

¹ كواديك حمزة، تمكين العاملين وأثره في تحقيق جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية الصحية، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير إدارة أعمال، مؤسسات العمومية الصحية، المدينة، 2021.

² عبد الكريم محمود ضوء دغفوس، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، أطروحة الماجستير في إدارة أعمال، مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، 2020.

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء في المنظمة، حيث أجريت الدراسة الميدانية على العاملين في البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي بالجزائر، وقد تم استخدام المنهج الاستنباطي والاستدلالي (الوصفي التحليلي) واستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة (2367) عامل ونظرا لإرتفاع عددهم وصعوبة الوصول إليهم جميعا، قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة عن طريق المعاينة، واستهدفنا عينة عشوائية طبقية تقدر ب(400) عامل باختلاف تصنيفاتهم ومراكزهم الوظيفية، وتمكننا من استرجاع (363) استبيانا، وكانت صالحة منها لتحليل (322) وقامت الباحثة بمعالجة البيانات وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى هذه نتيجة وهي:¹

- هناك ارتباط طردي قوي بين تمكين العاملين بكل أبعاده مجتمعة مع تحسين الأداء المنظمات حيث بلغ معامل الارتباط (0.75).

وقد أوصت الدراسة على ضرورة تدريب العاملين من أجل تحسين مهاراتهم و صقل خبراتهم، ورفع قدراتهم ليكونوا أكثر استعداد لاتخاذ القرارات، و العمل على توسيع الرقابة الذاتية أكثر في المنظمات محل الدراسة والتقليل من الرقابة اللصيقة المشددة التي تسعى إلى تصيد الأخطاء لمعاينة العاملين.

12- (دراسة مريم فيها الخير، 2018): بعنوان تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق ادارة المعرفة بالمؤسسة بمديريات مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود- ورقلة.

تهدف الدراسة إلى تحديد مدى أهمية التمكين في فعالية تطبيق ادارة المعرفة بالمؤسسة، حيث أجريت الدراسة الميدانية بمديريات مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود- ورقلة، وقد تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات والقيام بالمعالجة الإحصائية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ، كما تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي مع أسلوب دراسة الحالية واستمارة الإستبانة 48 فقرة مقسمة ، حيث تم توزيعها على عينة مكونة (415) عامل بالمؤسسة بمختلف المستويات الوظيفية واستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة(20).

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات أهمها:²

¹ ربيعة شمالي، أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء في المنظمة، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير ادارة أعمال، مؤسسة البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري، الجزائر، 2018.

² مريم فيها الخير، تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق ادارة المعرفة، أطروحة الدكتوراه في ادارة وتسيير منظمات، مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، ورقلة، 2018.

- وجود علاقة بين تمكين العاملين وتطبيق ادارة المعرفة ، وهناك إرتباط قوي بين تمكين العاملين و تطبيق إدارة المعرفة، وجاءت أعلى نسبة ارتباط، كما أن واقع تطبيق ادارة المعرفة وتمكين العاملين بالمؤسسة كان مقبولاً بمستوى متوسط ولكنه غير كافي.

وقد أوصت الدراسة المؤسسة أن تستغل هذه الميزة وتعزيز بمبدأ مشاركة المعرفة ونقلها داخل المؤسسة بين العاملين، و التكثيف من الدورات التدريبية وتقديم الحوافز و المكافآت وهذا سيعود بالنفع على المدى البعيد.

13- (دراسة Ahmad Abuzaid, 2018): بعنوان "Employees' Empowerment and its Role in Achieving Strategic Success: A Practical Study on Jordanian Insurance Companies, 2018".

هدفت الدراسة إلى تحديد دور تمكين العاملين في تحقيق النجاح الإستراتيجي، حيث أجريت الدراسة الميدانية في 20 شركة تأمين أردنية مدرجة في بورصة عمان، كما تم استخدام المنهج الوصفي واستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 306 عاملين يعملون في الشركات المستهدفة، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية:¹

- تعتبر كل من تفويض السلطة، مشاركة العاملين، بيئة العمل من أبعاد التمكين العاملين التي لها أثر إيجابي على النجاح الاستراتيجي للمؤسسة.

14- (دراسة Ishaq Hacini, 2018): بعنوان "Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context, 2018".

هدفت الدراسة إلى مفهوم تمكين العاملين والعوامل المؤثرة الرئيسية في تنفيذ أبعاده (تصميم الوظيفة، القيادة التحويلية، سلطة اتخاذ القرار، التدريب، التطوير المستمر، مشاركة بالمعلومات، الفرق الذاتية الإدارة)، حيث أجريت الدراسة الميدانية في البنوك التجارية بالأردن ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي واستمارة استبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع العينة على العاملين بالبنوك التجارية في الأردن، ولتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام تحليل انحدار الخطي المتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى النتيجة الآتية:²

- مشاركة المعلومات وتصميم الوظيفة والقيادة التحويلية وسلطة اتخاذ القرار لها تأثير إيجابي على تمكين العاملين.

¹ Ahmad Abuzaid ,Employees' Empowerment and its Role in Achieving Strategic Success: A Practical Study on Jordanian Insurance Companies, Jordan journal of Business Administration, Jordanian, Vol4, N04, 2018.

² Ishaq Hacini ,Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context, Eurasian Journal of Business and Economics, University mustapha Stambouli of Mascara, Vol1, N021, 2018.

15- (دراسة Mohamad Zubair, Mohamad Nadeem, 2018): بعنوان "The Effects of Employee Empowerment On Organizational performance: A Case of Hotel Industry in P akistan,2018".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التمكين على الأداء التنظيمي، حيث أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسات القطاع الفندقية بفيصل آباد، وقد تم استخدام المنهج الوصفي واستمارة استبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 150 مديرا من مؤسسات القطاع الفندقية وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة عن طريق برنامج إحصائي SPSS النسخة 23 للتحقق من العلاقة بين المتغيرات تم استخدام تحليل الارتباط وللتحقق من التأثير بين المتغيرات يتم استخدام تحليل الانحدار الخطي.

وقد توصلت الدراسة إلى هذه النتيجة التالية:¹

- تمكين العاملين يرتبط بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي في الصناعات الفندقية.

16- (دراسة Wael Sleiman Zarakert, Robert Gharos 2018): بعنوان "The Impact of Employee Empowerment On The Organizational Commitment, 2018".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر المكونات الأساسية لتمكين العاملين على الالتزام التنظيمي، حيث أجريت الدراسة الميدانية في القطاع المصرفي بلبنان، وقد تم استخدام المنهج الوصفي و استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 123 عامل يعملون في القطاع المصرفي، بإستخدام ذاتي للإدارة. وقد توصلت الدراسة إلى هذه النتيجة وهي:²

- وجود علاقة ايجابية بين مكونات الالتزام التنظيمي لتمكين العاملين، وذلك تماشيا مع قطاعات الأعمال الأخرى في لبنان والقطاع المصرفي المماثل في المنطقة والغرب وفقا لذلك يجب على البنوك إعتبار تمكين العاملين أحد العوامل في تعزيز الالتزام التنظيمي.

17- (دراسة بوزيان أم كلثوم، 2017): بعنوان تمكين العاملين لتحقيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

تهدف الدراسة إلى توضيح دور تمكين العاملين بأبعاده (المرونة التنظيمية، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير في اتخاذ القرارات) في تحقيق ثقافة الجودة الشاملة (الاتصالات المفتوحة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تكريم الإبداع وتقدير العاملين، روح الفريق والعمل الجماعي، والتركيز على الزبون،...)، حيث أجريت الدراسة الميدانية

¹ Mohamad Zubair, Mohamad Nadeem, **The Effects of Employee Empowerment On Organizational performance: A Case of Hotel Industry in Pakistan, International journal of African and Asian Studies** University Faisalabad, Vol 47, without Number, 2018.

² Wael Sleiman Zarakert, Robert Gharos, **The Impact of Employee Empowerment On The Organizational Commitment**, International journal of human Resource Studies, American University of Science and Technology, Vol8,N03, 2018.

في المؤسسات الصناعية الجزائرية بالجزائر، وقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي وتم تطوير استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واختبار فرضيات الدراسة وتحليل البيانات في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار، وتم استخدام الحزمة الإحصائية SPSS .

وقد توصلت الدراسة إلى هذه النتيجة التالية:¹

- هناك إرتباط ايجابي وقوي بين أبعاد تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة الشاملة في كل مؤسسة محل الدراسة بنسب مختلفة.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتمكين العاملين وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات، والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم، من أجل نشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

18- (دراسة Abd el lhakim oqlah Akhorshaidel, 2017): بعنوان "The Impact of Employee Empowerment On The Success of organizational change: A Study in privatized Enterprises in Jordan, 2017".

هدفت الدراسة إلى تأثير تمكين العاملين على نجاح التغيير التنظيمي، حيث أجريت الدراسة الميدانية داخل المؤسسة المخصصة بالأردن، وقد تم استخدام المنهج الوصفي واستمارة استبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة متكونة من 143 مجموعة مستهدفة في كل من شركة توزيع الكهرباء وشركة مناجم الفوسفات، وتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة تم إستخدام اختبارات انحدار بسيطة ومتعددة.

وقد توصلت الدراسة إلى هذه النتيجة:²

- أن هناك تأثيرا كبيرا لعوامل تمكين العاملين على إدارة المواهب: (أساليب القيادة، تدريب العاملين، المكافآت) في نجاح التغيير التنظيمي.

¹ بوزيان أم كلثوم، تمكين العاملين لتحقيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير ادارة أعمال، مؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة البليدة2، الجزائر، 2017.

² Abd el lhakim oqlah Akhorshaidel, **The Impact of Employee Empowerment On The Success of organizational change: A Study in privatized Enterprises in Jordan**, Journal of public Administration and governance, University of Jordan, Vol7, N01, 2017.

الجدول رقم 1-1: ملخص الدراسات السابقة في الجدول.

الرقم	الدراسة	طبيعة الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج والتوصيات
الدراسات السابقة في الإدارة الإستراتيجية							
1	CHAWKIA.A, and ALTELMEQEDDEM.H, 2021.	مقال	إلى تحديد العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة	بالمغرب	21 شركة	مقابلة.	- عدم وجود علاقة لأن عدم تطبيق الادارة الإستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة ليست أولية نلاحظ اهتمام بأصحاب المصالح أكثر في تحقيق الأهداف ، أي أثر الادارة الإستراتيجية شخصي على الرؤية وعدم استخدام كفريق العمل لتحقيقهم.
2	EDGAR BARROZO, 2021.	مقال	إلى تحديد مكونات نظام الإدارة الإستراتيجية في توقع الأداء المالي والالتزام برضا العملاء وأداء الأعمال التنافسي	بالدول الإمارات العربية المتحدة	المدرء المهندسين والمهنيين العاملين	استبيان المسح الشامل.	- استخدام المكونات الإستراتيجية من قبل جميع أصحاب الأعمال والممارسين لتنفيذ عملياتهم وأنشطتهم بشكل فعال على أي نموذج عمل أو مشروع.
3	MARY MUGURE, 2021.	أطروحة الدكتوراه	إلى قياس أثر تنفيذ الاستراتيجية على جودة تقديم الخدمات لمستشفيات البعثة	بمقاطعة مبرو بالكينيا	128 عامل	استبيان ومقابلة.	- وجود علاقة ايجابية بين تنفيذ الإستراتيجية(الإدارة) وتقديم الخدمات ($P=0.11 < 0.55, R=0.357$)، والقدرة المالية (234). $(P=0.021 < 0.55, R=0.418)$. $(P=0.034 < 0.55, R=0.32)$ التواصل $(P=0.039 < 0.55, R=0)$ بشأن تقديم جودة الخدمة لمستشفيات البعثة في مقاطعة مبرو.
4	Mohammed Hassan Elmakkany and Mohamed Kamal, 2021.	مقال	إلى قياس أثر الادارة الاستراتيجية على الابتكار	بفندق خمس نجوم بمصر	77 مديرا	استبيان.	- أن صياغة الإستراتيجية وتنفيذها لها تأثير إيجابي جد مهم على ممارسات الابتكار.
5	بشوقي أسماء، 2020.	أطروحة الدكتوراه	إلى قياس أثر مدى تطبيق واقع الادارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ناشطة ضمن قطاع جد حيوي ومهم للاقتصاد الجزائري	بقطاع الاتصالات بالجزائر	العاملين	استبيان	- أن تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية أدى إلى تطوير وتحسين أداء مؤسسات الاتصالات الجزائرية ويتم بكفاءة والفعالية مما يقودنا إلى توقع تطور الإيجابي ونمو معدل الأرباح للفترة مقبلة.

6	أيمن حسن الديراوي، 2018.	أطروحة الدكتوراه	إلى قياس أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات	بمنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة	250 منفردة	استبيان	- وجود أثر بين جميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية العاملة بقطاع غزة مع تأكيد دور الريادة كوسيط معزز للأثر بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات بالإضافة إلى تحسين فاعلية عناصر.
7	طيب الزغيمي، سورية، 2017.	أطروحة الدكتوراه	إلى تحديد دور الإدارة الاستراتيجية للتكلفة في تدعيم القدرة التنافسية "للمجمع سيم Sim"	بمؤسسة اقتصادية "مجمع سيم Sim"	المدراء والمسؤولين ورؤساء الأقسام والمصالح لجميع المؤسسات التابعة ل"جمع سيم"	استبيان	- وجود علاقة إرتباطية طردية ايجابية وقوية عند مستوى دلالة بين الإدارة الاستراتيجية للتكلفة كمنهج متكامل وتدعيم القدرة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط (80%).
8	Irefin Isaac Adeyemi and others, 2017.	مقال	إلى تقييم تأثير الإدارة الاستراتيجية على التنمية المستدامة	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنيجيريا	120 مستجيبا	استبيان ومقابلة	- يوجد أثر ايجابي على التنمية المستدامة عند تطبيق خطوات الإدارة الاستراتيجية.
الدراسات السابقة في تمكين العاملين.							
1	كواديك حمزة، 2021.	أطروحة الدكتوراه	إلى قياس أثر تمكين العاملين في تحقيق جودة الخدمات	بالمؤسسات العمومية الصحية بالمدينة	435 عاملا	استبيان	- أن كل أبعاد تمكين جاءت في مستوى متوسط في حين جاءت أبعاد جودة الخدمات الصحية في مستوى مرتفع ماعدا بعد الملموسية الذي اتفق أفراد عينة الدراسة على أن هذا البعد ذو مستوى متوسط.
2	عبد الكريم محمود ضوء دفعوس، 2020.	أطروحة الماجستير	إلى قياس أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي	بمصرف الصحاري بالمنطقة الغربية	100 عامل	استبيان	- بينت الدراسة أن مستوى تمكين العاملين كان ايجابيا حسب اتجاهات أفراد المجتمع الدراسة حيث كان متوسط مستوى بناء فرق العمل الأعلى بمتوسط بلغ (36). - يوجد أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى أفراد مجتمع الدراسة.
3	رفيقة شمامي، 2018.	أطروحة	إلى تحديد أثر تمكين العاملين على تحسين	على العاملين في	2367 عامل	استبيان	- هناك ارتباط طردي قوي بين تمكين العاملين بكل أبعاده مجتمعة

			البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي بالجزائر	الأداء في المنظمة	الدكتوراه			مع تحسين الأداء المنظمات حيث بلغ معامل الارتباط (0.75).
4	مرم فيها الخبز، 2018.	أطروحة الدكتوراه	إلى تحديد مدى أهمية تمكين العاملين في فعالية تطبيق الادارة المعرفة بالمؤسسة	بمديريات مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود- ورقلة	415 عامل	استبيان	- وجود علاقة بين تمكين العاملين وتطبيق ادارة المعرفة ، وهناك إرتباط قوي بين تمكين العاملين تطبيق إدارة المعرفة، وجاءت أعلى نسبة ارتباط، كما أن واقع تطبيق ادارة المعرفة وتمكين العاملين بالمؤسسة كان مقبولا بمستوى متوسط لكنه غير كافي.	
5	Ahmad Abuzaid, 2018.	مقال	إلى تحديد دور تمكين العاملين في تحقيق النجاح الاستراتيجي	20 شركة تامين أردنية مدرجة في بورصة عمان	306 عامل	استبيان	- تعتبر كل من تفويض السلطة، مشاركة العاملين، بيئة العمل من أبعاد التمكين العاملين التي لها أثر إيجابي على النجاح الاستراتيجي للمؤسسة.	
6	IshaqHacini, 2018.	مقال	إلى تحديد مفهوم تمكين العاملين والعوامل المؤثرة الرئيسية في تنفيذ أبعاده	في البنوك التجارية بالأردن	العاملين بالبنوك التجارية	استبيان	- مشاركة المعلومات وتصميم الوظيفة والقيادة التحويلية وسلطة اتخاذ القرار لها تأثير إيجابي على تمكين العاملين.	
7	Mohamad Zubair, Mohamad Nadeem,2018.	مقال	إلى قياس أثر التمكين العاملين على الأداء التنظيمي	مؤسسات القطاع الفندقي بفيصل آباد	150 مديرا	استبيان	- تمكين العاملين يرتبط بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي في الصناعات الفندقية.	
8	WaelSleimanZarakert, Robert Gharios, 2018.	مقال	إلى تأثير مكونات الأساسية لتمكين العاملين على الالتزام التنظيمي	بقطاع المصرفي في لبنان	123 عامل	استبيان	- علاقة ايجابية بين مكونات الالتزام التنظيمي لتمكين العاملين، وذلك تماشيا مع قطاعات الأعمال الأخرى في لبنان والقطاع المصرفي المماثل في المنطقة والغرب وفقا لذلك يجب على البنوك إعتبار تمكين العاملين أحد العوامل في تعزيز الالتزام التنظيمي.	
9	بوزيان أم كلثوم، 2017.	أطروحة الدكتوراه	إلى توضيح دور تمكين العاملين بأبعاده في تحقيق ثقافة الجودة الشاملة	في مؤسسات الصناعية الجزائرية بالجزائر	العاملين	استبيان	- هناك إرتباط ايجابي وقوي بين أبعاد تمكين العاملين وعناصر ثقافة الجودة الشاملة في كل مؤسسة محل الدراسة بنسب مختلفة.	
10	Abd el lhakimoqlahAkhorshaide	مقال	إلى قياس تأثير تمكين العاملين على نجاح التغير التنظيمي	داخل المؤسسات المخصصة بالأردن	143 مجموعة	استبيان	- أن هناك تأثيرا كبيرا لعوامل تمكين العاملين على إدارة المواهب () أساليب القيادة، تدريب العاملين، المكافآت) في نجاح التغيير	

التنظيمي .						1, 2017.
------------	--	--	--	--	--	----------

المصدر: من إعداد الطالبات

ثانيا: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

- اتفقت الدراسات السابقة العربية من حيث المتغير المستقل على هدف مشترك وهو أثر الإدارة الإستراتيجية بإستثناء دراسة طيب الزغيمي، صورية(2017) التي تهدف إلى دور الإدارة الإستراتيجية للتكلفة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ودراسة بشوتي الأسماء (2020)، تهدف إلى قياس أثر مدى تطبيق واقع الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية. أما من حيث المتغير التابع اتفقت على هدف مشترك وهو أثر التمكين العاملين بإستثناء دراسة بوزيان أم كلثوم (2017) التي هدفت إلى دور التمكين في تحقيق ثقافة الجودة الشاملة، ودراسة مريم فيها الخير (2018) التي تهدف إلى تحديد مدى أهمية تمكين العاملين في فعالية تطبيق ادراة المعرفة بالمؤسسة.

- اتفقت الدراسات السابقة الأجنبية من حيث المتغير المستقل على هدف مشترك وهو تأثير الإدارة الإستراتيجية بإستثناء دراسة Edgar Barrozo (2021) التي تهدف إلى تحديد مكونات الإدارة الإستراتيجية في توقع الأداء المالي و الالتزام برضا العملاء وأداء الأعمال التنافسي، دراسة Chawkia. Altelmeqeddem,H (2021) تهدف إلى تحديد العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، دراسة Mohammed.h و Mohamed.k (2021) تهدف إلى قياس أثر الإدارة الإستراتيجية على الابتكار.

- أما من حيث المتغير التابع اتفقت الدراسات على هدف مشترك وهو تأثير التمكين العاملين بإستثناء دراسة Ahmad Abuzid (2018) التي هدفت إلى دور تمكين العاملين في تحقيق النجاح الإستراتيجي، ودراسة Ishaq Hacini (2018) التي تهدف إلى مفهوم تمكين العاملين والعوامل المؤثرة الرئيسية في تمكين مبادرة التمكين. - اتفقت الدراسات العربية من حيث المتغير المستقل في عينتها حيث طبقت الدراسة على عينات من العمال بإستثناء دراسة طيب الزغيمي، صورية(2017) التي طبقت على عينة من طبقة عشوائية تمثلت في المدراء والمسؤولين ورؤساء الأقسام والمصالح لجميع المؤسسات، ودراسة أيمن حسن الديراوي (2018) التي طبقت على عينة عشوائية على منظمات الاجتماعية في قطاع غزة، من حيث المتغير التابع اتفقت الدراسات السابقة العربية في عينتها على عينات من العمال بإستثناء دراسة بوزيان أم كلثوم (2017) التي طبقت على عينة متكونة من مؤسسات صناعية جزائرية.

- اتفقت الدراسات الأجنبية من حيث المتغير المستقل في عينتها حيث طبقت الدراستين على عينة من العمال بإستثناء دراسة Edgar Barrozo (2021)، حيث طبقت على عينة من مدراء، المهندسين، المهنيين، العاملين، ودراسة Chawkia. Altelmeqeddem,H (2021)، حيث طبقت على عينة مكونة من 21 شركة، ودراسة Mohammed.h و Mohamed.k (2021) طبقت على عينة من 77 مدير، و أما من حيث المتغير التابع اتفقت الدراسات الأجنبية في عينتها على عينات مكونة من العمال بإستثناء Abd lhakim oqlah Akorshaideh (2017) التي طبقت على عينة مكونة 143 مجموعة مستهدفة في كل من شركة توزيع الكهرباء وشركة مناجم الفوسفات، ودراسة Mohamed.N و Mohamed.Z (2018) التي طبقت على عينة من 150 مديرا.

- استخدمت الدراسات السابقة العربية من حيث المتغير المستقل أداة الاستبيان لجمع البيانات بإستثناء دراسة Edgar Barrozo (2021)، أداة الاستبيان المسح الشامل، أما المتغير التابع أداة الاستبيان لجمع البيانات، و استخدمت الدراسات السابقة الأجنبية من حيث المتغير المستقل أداة الاستبيان لجمع البيانات بإستثناء دراسة Irefin Isaac Adeyemi and others (2017) التي استخدمت أداة استبيان ومقابلة شخصية، ودراسة Chawkia. Altelmeqeddem,H (2021) التي استخدمت مقابلة، ودراسة (Mary Mugure,2021) التي استخدمت استبيان ومقابلة، أما من حيث المتغير التابع فاستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات.

- وظفت الدراسات السابقة العربية من حيث المتغير المستقل المنهج الوصفي التحليلي بإستثناء دراسة Edgar Barrozo (2021) التي استخدمت المنهج الوصفي، أما من حيث المتغير التابع وظفت المنهج الوصفي والتحليلي.

- وظفت الدراسات السابقة الأجنبية من حيث المتغير المستقل المنهج الوصفي التحليلي، أما من حيث المتغير التابع وظفت المنهج الوصفي.

- اختلفت دراسة Mary Mugure,2021 عن بقية الدراسات أنها تناولت مشكلة الدراسة من جانب النظري مستخدمة للمنهج تحليل محتوى.

- اختلفت دراسة عبد الكريم محمود ضوء دغفوس (2020) عن بقية الدراسات في احتوائها على تصور مقترح.

ثالثا: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:

- 1- تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة.
- 2- استخدمت هذه الدراسة مدخلين بحثيين (المدخل الكمي/ المدخل الكيفي) وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة، كما تضمنت تنوعا في منهج الدراسة لتشمل الوصفي أو الوصفي التحليلي.
- 3- لم تقتصر هذه الدراسة على عينة واحدة وإنما تضمن مجموعة من العينات لضمان تشخيص الواقع بدقة.
- 4- تعددت أدوات الدراسة حيث شملت الاستبيانات ومقابلات شخصية وملاحظات وذلك من أجل جمع البيانات بدقة أكبر.

ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عاجلت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط بمنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة وشمول عينتها 250 منفردة وتعدد أدواتها كأداة رئيسية استبيان واستخدامها المنهج الوصفي التحليلي.

رابعا: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيرا مما سبقها من دراسات، حيث حاولت أن توظف كثيرا من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة مايلي:

استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة والوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم بأثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين، كما أنها استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة والوصول إلى المنهج الملائم لهذه الدراسة، ثم وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها خصوصا دراسة (أيمن حسن الديراوي 2018)، وكما استفادت الدراسة الحالية من دراسة بشوتي أسماء 2020 و دراسة (Mary Mugure,2021) في صياغة أدوات الدراسة، واستفادت الدراسة الحالية من دراسة (أيمن حسن الديراوي 2018) و دراسة (كواديك حمزة، 2021) في إثراء الإطار النظري، كما استفادت الدراسة الحالية من دراسة عبد الكريم محمود ضوء دغفوس 2020 و دراسة (MaryMugure,2021) في صياغة التصور المقترح.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التفصيل في الجوانب النظرية للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة، حيث تم أولاً محاولة توضيح الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية من خلال استعراض مفهومها وأهميتها، وكذا مكوناتها وتمر بعدة مراحل لها وإبراز نماذج ومحددات للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة.

كما تم التوصل إلى أن تمكين العاملين إستراتيجية إدارية حديثة تكتسب قدراً كبيراً من المرونة في تلبية طلبات العملاء الداخليين والخارجيين وحل مشاكلهم والكشف عن الطاقات الكامنة لدى العاملين لاستثمارها في خدمة المؤسسة، أي يهتم بشكل رئيسي بإقامة وتكوين الثقة واتصال الفعال بين الإدارة والعاملين، تحفيزهم، تدريبهم، وتفويض السلطة لهم بالعمل الجماعي ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية التنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، إلا أن هذا المفهوم لا يمكن تطبيقه في كل المؤسسات وفي كل الأوقات نظراً للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة من جهة الظروف البيئية المتغيرة من جهة الأخرى، لذلك قيل: يمكنك تمكين الناس بعض الأحيان، ويمكنك تمكين بعض الناس في كل الأوقات، ولكن من الصعب تمكين كل الناس في كل الأحيان والأوقات.

وتم التطرق لعدد من الدراسات السابقة والتي تنوعت بين دراسات باللغة العربية ودراسات باللغة الأجنبية، والتي ساعدت في فهم متغيرات البحث الحالي، من خلال معاينة للدراسات السابقة الذكر لوحظ أن التطرق لموضوع إدارة الاستراتيجية وتمكين العاملين أغلبها جاءت حديثة نسبياً.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي - دراسة حالة

بالمؤسسات الصناعية بولاية الوادي

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على المعلومات الشخصية عن المستجيبين التي اشتملت على (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، المستوى الوظيفي)، ومتغيرات الدراسة (عناصر الإدارة الإستراتيجية، أبعاد تمكين العاملين)، حيث تم توزيع الاستبيانات على مجموع العاملين في المؤسسات الصناعية بولاية الوادي وخصصت الإجابة لـ: (مدير المؤسسة، رؤساء المصالح، موظفي الإدارة ومسؤولي الورشات)، ومنه تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.v25 للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة (الطريقة والأدوات).

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

نوضح في هذا المبحث المنهجية التي سنتبعها في هذه الدراسة من خلال إبراز مجتمع وعينة الدراسة، كما نتطرق إلى طرق وجمع البيانات، إلى الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات الخاصة الاستبيان.

المطلب الأول: منهج المجتمع وعينة الدراسة.

سعيًا في هذا المطلب إلى عرض أسلوب الدراسة المتبع بغية الوصول إلى الأهداف بالإضافة إلى توضيح مجتمع وعينة الدراسة وفق ما يتطلبه موضوع بحثنا.

أولاً: منهج الدراسة الميدانية.

إن المنهج المتبع يمكننا من تبسيط موضوع البحث والكشف على الحقائق العلمية وتحديد الأسباب والنتائج المترتبة عنها، ونظراً لطبيعة موضوع بحثنا المتمثل في أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين، كما أن طبيعة الدراسة الميدانية التي يتطلبها موضوع بحثنا يركز على الاستبيان، لذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي و التحليلي للبيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

ثانياً: مجتمع الدراسة.

بكوننا نسعى من خلال دراستنا إلى إبراز أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين، لهذا تم حصر مجتمع الدراسة على مدراء المؤسسات، موظفيها الإداريين، رؤساء المصالح و مسؤولي الورشات، في المؤسسات الصناعية بولاية الوادي كما تم الأخذ بعين الاعتبار توفر الخبرة المهنية والعلمية للأشخاص موضوع الدراسة، حتى تكون لهم القدرة على فهم محاور وفقرات الاستبيان.

ثالثاً: عينة الدراسة.

رغم الصعوبات التي واجهتنا في تحديد مجتمع الدراسة، إلا أننا سعينا قدر الإمكان إلى جمع أكبر عدد ممكن من أفراد العينة، حيث يتواجد في ولاية الوادي 181 مؤسسة صناعية وقد توجهنا نحو 61 مؤسسة بينما استطعنا تقديم الاستبيانات ل 42 مؤسسة صناعية.

فلقد قمنا بتوزيع 142 استمارة استبيان، حيث اعتمدنا على التسليم المباشر للاستمارات، و بعد استرجاع الاستمارات الموزعة تم حصر عدد الاستمارات الملغاة، منها الاستمارات التي لم تسترجع، والجدول يوضح لنا الإحصائيات الخاصة بالاستمارات الإستهبيان الموزعة وهي كما يلي:

الجدول رقم(1.2): النتائج الإحصائية للاستثمارات الإستبيان الموزعة.

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
100%	142	الاستثمارات الموزعة
6.3%	09	الاستثمارات الملغاة
9.2%	13	الاستثمارات غير مسترجعة
84.50%	120	الاستثمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على استثمارات الاستبيانات الموزعة.

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الاستثمارات الموزعة بلغ عددها 142 استثمارة منها 120 استثمارة اعتبرت صالحة للتحليل أي ما يعادل نسبة 84.50%.

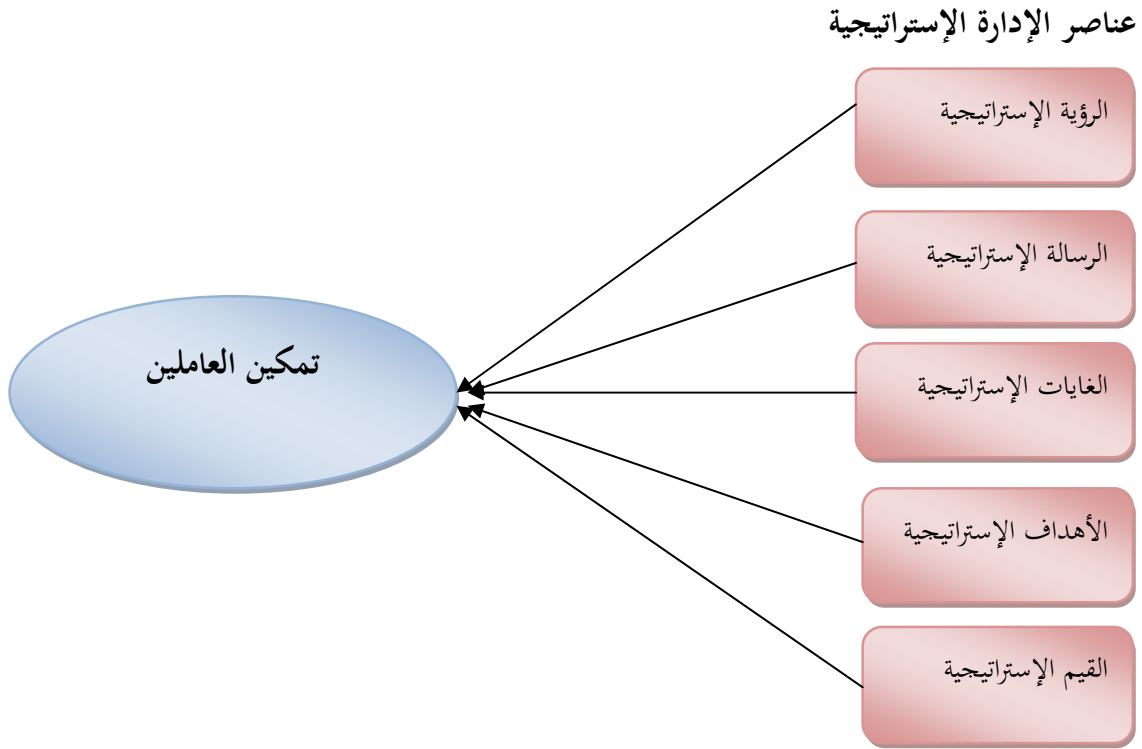
أما الاستثمارات الباقية عددها 13 استثمارة، ألغيت منها 9 استثمارات بمعدل 6.3%، ولم تسترجع 13 استثمارة أي ما يعادل نسبة 9.2%، يعود السبب إلى رفض مسؤولي بعض المؤسسات الإجابة على هذه الاستبيانات من جهة وعدم الإجابة على بعض الأسئلة من جهة أخرى.

المطلب الثاني: نموذج الدراسة والأدوات المستخدمة في تحليل النتائج.

أولاً: نموذج الدراسة.

انطلاقاً من الدراسة النظرية كالدراستات السابقة المتعلقة بموضوعنا أو جزء منه، وعلى ضوء الإشكالية للدراسة وفرضياتها وأهدافها، وبعد الاستشارة أساتذة ذوي الخبرة، تم تشكيل نموذج للدراسة والذي ينطلق من فكرة أساسية هي تحليل عناصر الإدارة الإستراتيجية في تمكين العاملين، والشكل (2-1) يوضح هذا النموذج.

الشكل (1-2): يوضح نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على الدراسات السابقة.

ثانيا: بناء أداة الدراسة.

بغرض الوصول إلى الأهداف المرجوة لهذه الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة أو عدم صحة الفرضيات، أعدنا استمارة الاستبيان وتم توزيعها على عينة الدراسة، ولكي تكون الدراسة منظمة في شكل علمي قمنا بتصنيف استمارة الاستبيان معتمدين على الإشكالية المطروحة والجوانب التي تطرقنا إليها في الفصل الأول مع مراعاة عدة نقاط نذكر منها ما يلي:

- ✓ أن تكون عبارات الأسئلة تمت صياغتها بطريقة بسيطة وواضحة لتفادي الغموض أو سوء الفهم؛
 - ✓ تجنب الأخطاء الإملائية قدر المستطاع لتكون لغة الاستبيان سليمة؛
 - ✓ الاعتماد على ترتيب الأسئلة وربطها بموضوع الدراسة الميدانية لتحقيق الأهداف المرجوة؛
- بعد الانتهاء من تصميم الاستبيان تم اللجوء إلى أساتذة مختصين للتأكد من الجانب الشكلي والتقني للاستمارة والتأكد من موضوعية الأسئلة وتغطيتها لجميع جوانب موضوع الدراسة.
- ينقسم الاستبيان إلى جزئين:

- **الجزء الأول:** يحتوي على خمسة أسئلة تتعلق بمعلومات عامة حول عينة الدراسة وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة و المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: يتكون من محورين وهي كما يلي:

✓ المحور الأول: يتعلق بعناصر عملية الإدارة الاستراتيجية؛

✓ المحور الثاني: يتعلق بأبعاد تمكين العاملين؛

ثالثا: الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان.

بعد الجمع النهائي للإستبيان من خلال الإستمارات القابلة للتحليل، اعتمدنا في عرض المعطيات وتحليلها على برنامج *Excel*، لكي تتمكن من معالجة المعطيات وتحويلها بشكل جداول وترجمتها إلى رسومات بيانية بهدف تسهيل عملية الملاحظة والتحليل للوصول إلى النتائج المرجوة كما اعتمدنا على مجموعة من أساليب المتاحة في برنامج SPSS .v25، كما يمكننا إختصار الأساليب التي تم إستخدامها فيما يلي:

- اختبار بيرسون لقياس الاتساق الداخلي: Internal Validity؛
- قياس ثبات الاستبيان بإستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛
- استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات الاستبيان؛
- قياس الوسط الحسابي المرجح لكل عبارة في الاستبيان؛
- قياس الانحراف المعياري لكل عبارة في الاستبيان؛
- نموذج الانحدار الخطي المتعدد لإختبار أثر الإدارة الإستراتيجية في تمكين العاملين؛
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق بين المتغيرات الشخصية على المتغير التابع؛

المبحث الثاني: دراسة تحليل نتائج الاستبيان.

نقوم في هذا المبحث بعرض جميع معلومات البيانات الواردة في إستمارة الاستبيان الصالحة وتحليلها مع عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة، لاحظنا من الواجب إظهار مدى صدق وثبات الاستبيان مع التطرق في آخر المبحث إلى اختبار صحة الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار صدق وثبات الاستبيان وعرض الخصائص العامة لعينة الدراسة.

قبل البدء في تحليل النتائج المتحصل عليها قمنا بإختبار صدق وثبات العينة موضوع الدراسة.

أولا: اختبار صدق الإستبيان.

يتم التحقق من صدق وثبات الاستبيان من خلال:

أ- صدق الإستبيان:

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت من أجلها، ولهذا الغرض قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

ب- الصدق الظاهري:

قمنا بعرض الإستبيان على نخبة من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي تألفت من 7 أساتذة محكمين:

الجدول رقم (2-2): يوضح أساتذة المحكمين.

الرقم	الأساتذة المحكمين	المؤسسة الإنتماء
01	الدكتورة عابي خليدة	جامعة الوادي
02	الدكتور مرغني وليد	جامعة الوادي
03	أساتذة دربال سمية	جامعة الوادي
04	الدكتور ريمي عقبة	جامعة الوادي
05	الدكتورة عيشوش عواطف	جامعة الوادي
06	الدكتور طير عبد الحق	جامعة الوادي
07	الدكتور مدخل خالد	جامعة الوادي

المصدر: من إعداد الطالبات

وقد إستجبتنا لآرائهم وقمنا بإجراء ما يلزم من تعديل وحذف في ضوء المقترحات المقدمة، ليخرج الإستبيان في صورته النهائية.

❖ **صدق المقياس:** تقاس درجة صدق المقياس من اختبار بيرسون، خلال قياس كل من:

✓ **الاتساق الداخلي Internal Validity:**

يقصد بصدق الإتساق الداخلي مدى إتساق كل عبارة من عبارات الإستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، حيث قمنا بحساب الإتساق الداخلي للإستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الإستبيان.

الجدول رقم (3.2): درجة الارتباط الكلية للمحور الأول للإدارة الإستراتيجية.

الرقم	المكون	المحاور	معامل بيرسون	(Sig)
01	الإدارة الإستراتيجية	تقدم المؤسسة رؤية مستقبلية لخدماتها.	0.725	0.000
		تمتلك المؤسسة تصورات واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.	0.616	0.000
		تحدد المؤسسة تاريخ لتحقيق رؤيتها.	0.575	0.000
		تضع المؤسسة تصور المستقبلي يطمح إلى إنجاز مميز يتلاءم مع التغيرات البيئية.	0.660	0.000
		لدى المؤسسة رسالة واضحة ومكتوبة ومعلنة للجميع.	0.383	0.000
		رسالة المؤسسة تعبر عن سبب وجودها.	0.450	0.000
		يتم ضبط رسالة المؤسسة وفقا لمعايير محددة.	0.665	0.000
		تراعي رسالة المؤسسة الظروف المحيطة.	0.679	0.000
		لدى المؤسسة غايات تريد بلوغها.	0.405	0.000
		غايات المؤسسة معلومة لدى جميع العاملين داخل المؤسسة.	0.440	0.000
		رسم الغايات أمر ضروري ومهم ضمن أدوات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة.	0.551	0.000
		تساعد الغاية في ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى المستويات المطلوب منها تحقيق الأهداف.	0.544	0.000
		تضع المؤسسة الأهداف قصد تحقيقها.	0.530	0.000
		تتسم الأهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	0.594	0.000
		تعبر الأهداف المؤسسة واقعية وقابلة للقياس.	0.542	0.000
		تعمل المؤسسة على تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، أخذا بعين الإعتبار الظروف البيئية المحيطة.	0.719	0.000

0.000	0.665	تعمل المؤسسة على كفاءة وفعالية الإدارة وحسن استخدام.
0.000	0.622	تعمل الإدارة على تجسيد مفاهيم الألفة والتواصل والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة.
0.000	0.579	تعتمد على معايير والتزامات ذات جودة والتحسين المستمر.
0.000	0.602	تعمل المؤسسة على التنافسية والريادة في مجالات عملها.

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v25)

يوضح لنا الجدول رقم (3.2) أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات المحور الأول الخاص بالإدارة الاستراتيجية جاءت قيمه مقبولة ذات دالة إحصائية، عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك يعتبر المحور الأول الخاص بالإدارة الاستراتيجية صادقا إلى حد ما لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (4.2): درجة الارتباط الكلية للمحور الثاني لتمكين العاملين

الرقم	المكون	المحاور	معامل بيرسون	(Sig)
02	تمكين العاملين	تتق المؤسسة في قدرات عمالها على القيام بالمهام الموكلة إليهم.	0.524	0.000
		تمنح المؤسسة للعاملين حرية التصرف في أداء عملهم.	0.581	0.000
		يملك العاملون صلاحية تصحيح أخطائهم دون الرجوع إلى المسؤول.	0.441	0.000
		تناسب المسؤوليات مع حجم السلطة الممنوحة للموظفين.	0.502	0.000
		يتوفر لدى المؤسسة وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	0.595	0.000
		تشجع ادارة المؤسسة على تبادل المعلومات من خلال وسائل الاتصال المتطورة .	0.253	0.005
		يأخذ المدير بآراء ومقترحات المرؤوسين عند اتخاذ قرارات العمل.	0.646	0.000
		تتم عملية المشاركة بالمعارف وتبادل الخبرات بصفة متواصلة بين العاملين في المؤسسة.	0.536	0.000
		يشجع المدير على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.	0.668	0.000
		يدعم المدير فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة في أداء مهامهم.	0.596	0.000

0.000	0.559	تعتمد المؤسسة على فرق العمل في حل المشكلات.
0.000	0.442	تسود روح الفريق الواحد أثناء العمل بالمؤسسة.
0.000	0.681	تسطر المؤسسة برامج تدريبية خاصة للعاملين الجدد قبل بدء العمل.
0.000	0.672	تقوم الإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة دائمة.
0.000	0.693	توفر إدارة المؤسسة فرصا متساوية للجميع للمشاركة في البرامج التدريبية.
0.000	0.748	تتبنى إدارة المؤسسة سياسة واضحة للتدريب.
0.000	0.753	يُحظى العاملون بالثناء والتقدير من المسؤولين عندما ينجزون أعمالهم بكفاءة.
0.000	0.717	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع الجهد الذي يبذلونه.
0.000	0.776	تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع وتعزز روح المبادرة لديهم.
0.000	0.711	ظروف العمل مناسبة لأداء المهام الموكلة لدى العاملين(مثل: الحرارة، الرطوبة، التهوية).

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج(SPSS.v25)

يوضح لنا الجدول رقم (4.2) أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات المحور الثاني الخاص بتمكين العاملين ذات دلالة إحصائية وقوية، عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك يعتبر مدى تأثير تمكين العاملين صادقا إلى حد ما لما وضع لقياسه.

ثانيا: ثبات الاستبيان: اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

يقصد بثبات أداة الدراسة أن يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الأداة يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد إعتدنا على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). في حساب ثبات الإستبيان:

الجدول رقم (5.2): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	
0.894	20	المحور الأول
0.908	20	المحور الثاني
0.940	40	معامل الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v25)

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.8) وبالنسبة للإستبانة ككل قدر بـ 0.940 وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال يتيح لها تحقيق أهداف الدراسة وإمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها.

ثالثا: الخصائص العامة لعينة الدراسة.

يخص هذا الجزء للاستبيان المعلومات الشخصية للمجيب على الإستبيان وقد خصصت هذه الأسئلة إلى كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل و المستوى الوظيفي وكانت النتائج كما يلي:

أولا: الجنس:

كان توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس كمايلي:

الجدول رقم (6.2): توزيع العينة حسب متغير الجنس.

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	107	%89.2
أنثى	13	%10.8
المجموع	120	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور %89.2 أما نسبة الإناث %10.8 وبالتالي أن نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الإناث وهو ما يعكس واقع أن مهنة الإدارة الإستراتيجية بمختلف فروعها يسيطر عليها الذكور أكثر من الإناث.

ثانيا: السن:

قمنا بتقسيم أفراد العينة حسب متغير العمر إلى ثلاثة فئات عمرية، وكان توزيع أفراد العينة كمايلي:

الجدول رقم (7.2): توزيع العينة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرارات	السن
60.8%	73	من 17 إلى أقل من 39 سنة
34.2%	41	من 40 إلى أقل من 63 سنة
5.0%	6	64 سنة فما فوق
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS. v25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة من الفئة العمرية الأولى تمثل نسبة 60.8% تتكون من 73 فردا، الفئة الثانية نسبة 34.2% وتتكون من 41 فردا، ثم تأتي الفئة الثالثة نسبة 5.0% من 6 أفراد العينة عمرهم 64 سنة فما فوق.

ثالثا: المؤهل العلمي:

تم تقسيم عينة الدراسة إلى 4 فئات حسب المؤهل العلمي وفق ما يتلاءم مع أفراد العينة موضوع الدراسة وقد توصلنا إلى نتائج سيتم توضيحها وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (8.2): توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
10.8%	13	بكالوريا أو أقل
16.7%	20	تقني سامي
63.3%	76	جامعي
9.2%	11	دراسات العليا
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS. v25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد العينة، نجد أن أغلبية أفراد العينة حاصلين على الشهادة الجامعية تمثل 76 فردا بنسبة 63.3% أما الفئة الثانية متحصلين على شهادة تقني سامي متكونة من 20 فردا بنسبة 16.7%، لتأتي بعدها فئة المتحصلين على شهادة بكالوريا أو أقل بنسبة 10.8% تتكون من 13 فردا، وبعدها فئة المتحصلين على شهادات دراسات العليا بأقل نسبة 9.2% تتكون من 11 فردا، أي أن معظم أفراد العينة لديهم شهادات جامعية وتقني سامي.

رابعاً: عدد سنوات العمل:

تم تقسيم عينة الدراسة إلى 3 فئات حسب متغير المهنة وفق ما يتلاءم مع أفراد العينة موضوع الدراسة وقد توصلنا إلى النتائج التي سيتم توضيحها وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (9.2): توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات العمل.

عدد السنوات العمل	التكرارات	النسب المئوية
من 6 إلى أقل ومن 11 إلى أقل سنة	73	60.8%
من 12 إلى 30 سنة	40	33.3%
أكثر من 31 سنة	7	5.8%
المجموع	120	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS. v25.

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة، عدد سنوات عملهم من الفئة الأولى بنسبة 60.8% وتتكون من 73 فرداً وتليها الفئة الثانية بنسبة 33.3% متكونة 40 فرداً، أما الفئة الأقل هي الفئة الثالثة بنسبة 5.8% وتتكون من 7 أفراد.

خامساً: المستوى الوظيفي:

تم تقسيم أفراد العينة إلى أربعة فئات تمثل مدرء المؤسسات، موظفيها الإداريين، رؤساء المصالح و مسؤولي الورشات في مستوى الوظيفي وقد تم التوصل إلى النتائج التالية وفق ما هو موضح في الجدول التالي كما يلي:

الجدول رقم (10.2): توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	التكرارات	النسب المئوية
المدير	25	20.8%
موظف الإداري	37	30.8%
رئيس المصلحة	43	35.8%
مسؤول ورشة	15	12.5%
المجموع	120	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS. v25.

من خلال الجدول نلاحظ أن المستوى الوظيفي يتركز بأعلى نسبة 35.8% هم رؤساء المصالح وتاليها موظفين الإداريين 30.8%، ومدراء بنسبة 20.8%، ثم مسؤولي الورشات بنسبة 12.5% وبالتالي فأفراد العينة لديهم خبرة مقبولة في مجال الإدارة الاستراتيجية.

المطلب الثاني : تحليل بيانات الإستبيان

سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية التي ذكرناها سابقا من أجل الحصول على النتائج لاستكمال هذه الدراسة.

أولا: عرض نتائج المحورين للاستبيان:

لتحويل إجابات المبحوثين إلى بيانات كمية قمنا باستخدام مقياس لكرت الخماسي (Likert Scale) باعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (11.2): أداة جمع البيانات وفق مقياس لكرت الخماسي

الإجابات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجات	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبات.

- ❖ بعدها يتم حساب المتوسط الحسابي المرجح Weighted Mean، بإتباع الخطوات التالية:
- ❖ حساب المدى والذي يساوي أكبر قيمة من هذا المقياس - أقل قيمة منه أي: $4=1-5$ ؛
- ❖ حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات، أي: $0.80 = 5/4$ ، فتكون الفئة الأولى: من 1 إلى 1.8 أي: $1.8 = 0.8+1$ وهكذا ...؛
- ❖ تحديد الاتجاه العام للإجابات، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (12. 2).

الجدول رقم (12.2): الميزان التقديري وفقا لمقياس لكرت الخماسي

الاتجاه العام	المتوسط المرجح
غير موافق تماما	من 1 إلى 1.8
غير موافق	من 1.81 إلى 2.6
محايد	من 2.61 إلى 3.40
موافق	من 3.41 إلى 4.20
موافق تماما	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبات.

وعليه سوف يتم عرض نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من المحورين لهذه الدراسة، ومن ثم تحديد الاتجاه العام لأفراد العينة محل الدراسة، كما توضحه الجداول التالية:

1. نتائج المحور الأول الذي يتعلق بعناصر الادارة الاستراتيجية:

الجدول رقم (13.2): عرض البيانات المتعلقة بعناصر الادارة الاستراتيجية

الامتياز العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المكون					العبارات	أرقام العبارات	المكون
				موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
%	%	%	%	%							
موافق	16	0.935	4.00	5	5	7	71	32	تقدم المؤسسة رؤية مستقبلية لخدماتها.	1	الادارة الاستراتيجية
				4.2	4.2	5.8	59.2	26.7			
موافق	9	0.714	4.14	1	2	11	71	35	تمتلك المؤسسة تصورات واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.	2	
				0.8	1.7	9.2	59.2	29.2			
موافق	20	0.975	3.58	0	19	35	43	23	تحدد المؤسسة تاريخ لتحقيق رؤيتها.	3	
				0	15.8	29.2	35.8	19.2			
موافق	18	0.997	3.88	4	5	28	47	36	تضع المؤسسة تصور مستقبلي يطمح إلى إنجاز مميز يتلاءم مع التغيرات البيئية.	4	
				3.3	4.2	23.3	39.2	30.0			
موافق	12	0.735	4.08	0	3	19	64	34	لدى المؤسسة رسالة واضحة ومكتوبة ومعلنة للجميع.	5	
				0	2.5	15.8	53.3	28.3			
موافق	10	0.688	4.12	0	1	19	65	35	رسالة المؤسسة تعبر عن سبب وجودها.	6	
				0	0.8	15.8	54.2	29.2			
موافق	11	0.738	4.10	0	2	21	60	37	يتم ضبط رسالة المؤسسة وفقا لمعايير محددة.	7	
				0	1.7	17.5	50.0	30.8			
موافق	13	0.892	4.06	0	8	20	49	43	تراعي رسالة المؤسسة الظروف المحيطة.	8	
				0	6.7	16.7	40.8	35.8			
موافق تماما	1	0.609	4.38	0	1	5	62	52	لدى المؤسسة غايات تريد بلوغها.	9	
				0	0.8	4.2	51.7	43.3			
موافق	19	0.987	3.82	2	13	20	55	30	غايات المؤسسة معلومة لدى جميع العاملين داخل المؤسسة.	10	
				1.7	10.8	16.7	45.8	25.0			
موافق	8	0.837	4.18	2	4	9	61	44	رسم الغايات أمر ضروري ومهم ضمن أدوات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة.	11	
				1.7	3.3	7.5	50.8	36.7			
موافق	4	0.753	4.27	0	4	10	56	50	تساعد الغاية في ترجمة رؤية رسالة المؤسسة الى	12	

تماما				0	3.3	8.3	46.7	41.7	المستويات المطلوب منها تحقيق الأهداف.	
موافق	2	0.593	4.37	0	0	7	62	51	تضع المؤسسة الأهداف قصد تحقيقها.	13
تماما				0	0	5.8	51.7	42.5		
موافق	15	0.874	4.03	1	6	20	55	38	تنسجم الأهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	14
				0.8	5.0	16.7	45.8	31.7		
موافق	17	0.948	3.98	4	4	19	57	36	تعتبر الأهداف المؤسسة واقعية وقابلة للقياس.	15
				3.3	3.3	15.8	47.5	30.0		
موافق	14	0.814	4.04	0	8	13	65	34	تعمل المؤسسة على تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، أخذًا بعين الإعتبار الظروف البيئية المحيطة.	16
				0	6.7	10.8	54.2	28.3		
موافق	7	0.714	4.19	0	3	12	64	41	تعمل المؤسسة على كفاءة وفعالية الإدارة وحسن استخدام.	17
				0	2.5	10.2	53.3	34.2		
موافق	3	0.733	4.32	0	2	13	50	55	تعمل الإدارة على تجسيد مفاهيم الألفة والتواصل والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة.	18
تماما				0	1.7	10.8	41.7	45.8		
موافق	6	0.729	4.20	0	3	13	61	43	تعتمد على معايير والتزامات ذات جودة والتحسين المستمر.	19
				0	2.5	10.8	50.8	35.8		
موافق	5	0.888	4.21	2	2	13	51	51	تعمل المؤسسة على التنافسية والريادة في مجالات عملها.	20
تماما				2.5	1.7	10.8	42.5	42.5		
موافق		0.46978	4.0958						الادارة الاستراتيجية	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.v25 .

بالنظر إلى الجدول رقم (13.2) يتضح لنا أن مكون عناصر الادارة الاستراتيجية يتضمن 20 عبارات نستعرضها فيما يلي:

• العبارة رقم 01: تقدم المؤسسة رؤية مستقبلية لخدماتها.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدر بـ 4.00 وانحراف معياري 0.935، أي أنه يوجد 32 فردا قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 26.7%، ونسبة 59.2% موافق مثلت 71 فردا من أفراد العينة، وبالتالي فإن عينة الدراسة قد وافقت على أن المؤسسة تقدم رؤية مستقبلية لخدماتها.

• العبارة رقم 02: تمتلك المؤسسة تصورات واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره بـ 4.14 وانحراف معياري 0.714، أي أنه يوجد 35 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 29.2%، ونسبة 59.2% موافق مثلت 71 فردا من أفراد العينة، وبالتالي فإن عينة الدراسة قد وافقت على أن المؤسسة تمتلك تصورات واضحة ومحددة للطموح المستقبلي .

• العبارة رقم 03: تحدد المؤسسة تاريخ لتحقيق رؤيتها.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب3.58 وانحراف معياري 0.975، أي أنه 23 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 19.2%، ونسبة 35.8% موافق مثلت 43 فردا من أفراد العينة، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن المؤسسة تحدد تاريخ لتحقيق رؤيتها.

• العبارة رقم 04: تضع المؤسسة تصور مستقبلي يطمح إلى إنجاز مميز يتلاءم مع التغيرات البيئية.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب3.88 وانحراف معياري 0.997، أي أنه يوجد 36 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 30.0%، ونسبة 39.2% موافق مثلت 47 فردا من أفراد العينة، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن المؤسسة تضع تصور مستقبلي يطمح إلى إنجاز مميز يتلاءم مع التغيرات البيئية.

• العبارة رقم 05: لدى المؤسسة رسالة واضحة ومكتوبة ومعلنة للجميع.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.08 وانحراف معياري 0.735، أي أنه يوجد 34 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 28.3%، ونسبة 53.3% موافق مثلت 64 فردا من أفراد العينة، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن المؤسسة لديها رسالة واضحة ومكتوبة ومعلنة للجميع.

• العبارة رقم 06: رسالة المؤسسة تعبر عن سبب وجودها.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.12 وانحراف معياري 0.688، أي أنه يوجد 35 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 29.2%، ونسبة 54.2% موافق مثلت 65 فردا من أفراد العينة، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن رسالة المؤسسة تعبر عن سبب وجودها.

• العبارة رقم 07: يتم ضبط رسالة المؤسسة وفقا لمعايير محددة.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.10 وانحراف معياري 0.738، أي أنه يوجد 37 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 30.8%، ونسبة 50.0% موافق مثلت 60 فردا من أفراد العينة، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن المؤسسة تضبط رسالتها وفقا لمعايير محددة.

• العبارة رقم 08: تراعي رسالة المؤسسة الظروف المحيطة.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.06 وانحراف معياري 0.892، أي أنه يوجد 43 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 35.8%، ونسبة 40.8% موافق مثلت 49 فردا من أفراد العينة، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن تراعي المؤسسة الظروف المحيطة.

• العبارة رقم 09: لدى المؤسسة غايات تريد بلوغها.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.38 وانحراف معياري 0.609، أي أنه يوجد 52 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 43.3%، ونسبة 51.7% موافق مثلت 62 فردا من أفراد العينة، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت تماما على أن المؤسسة لديها غايات تريد بلوغها.

• العبارة رقم 10: غايات المؤسسة معلومة لدى جميع العاملين داخل المؤسسة.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب3.82 وانحراف معياري 0.987، أي أنه يوجد 30 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 25.0%، ونسبة 45.8% موافق مثلت 55 فردا من أفراد العينة، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن المؤسسة غاياتها معلومة لدى جميع العاملين داخل المؤسسة.

• العبارة رقم 11: رسم الغايات أمر ضروري ومهم ضمن أدوات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.18 وانحراف معياري 0.837، أي أنه يوجد 44 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 36.7%، ونسبة 50.8% موافق مثلت 61 فردا من أفراد العينة، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن المؤسسة رسم الغايات أمر ضروري ومهم ضمن أدوات الإدارة الاستراتيجية.

• العبارة رقم 12: تساعد الغاية في ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى المستويات المطلوب منها تحقيق الأهداف.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.27 وانحراف معياري 0.753، أي أنه يوجد 50 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 41.7%، ونسبة 46.7% موافق مثلت 56 فردا من أفراد العينة، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن المؤسسة تساعد الغاية في ترجمة رؤية ورسالة إلى المستويات المطلوب منها تحقيق الأهداف.

• العبارة رقم 13: تضع المؤسسة الأهداف قصد تحقيقها.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.37 وانحراف معياري 0.593، أي أنه يوجد 51 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 42.5%، ونسبة 51.7% موافق مثلت 62 فردا من أفراد العينة، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن المؤسسة تضع الأهداف قصد تحقيقها.

- **العبارة رقم 14:** تتسم الأهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة. حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.03 وانحراف معياري 0.874، أي أنه يوجد 38 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 31.7%، ونسبة 45.8% موافق مثلت 55 فردا من أفراد العينة، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن المؤسسة تتسم الأهداف بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.
- **العبارة رقم 15:** تعتبر الأهداف المؤسسة واقعية وقابلة للقياس. حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب3.98 وانحراف معياري 0.948، أي أنه يوجد 120 فردا من بين عينة الدراسة المقدرة ب36 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 30.0%، ونسبة 47.5% موافق مثلت 57 فردا من أفراد العينة، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن المؤسسة تعتبر الأهداف واقعية وقابلة للقياس.
- **العبارة رقم 16:** تعمل المؤسسة على تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، أخذا بعين الاعتبار الظروف البيئية المحيطة. حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.04 وانحراف معياري 0.814، أي أنه يوجد 34 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 28.3%، ونسبة 54.2% موافق مثلت 65 فردا من أفراد العينة، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن المؤسسة تعمل على تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، أخذا بعين الاعتبار الظروف البيئية المحيطة.
- **العبارة رقم 17:** تعمل المؤسسة على كفاءة وفعالية الإدارة وحسن استخدام. حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.19 وانحراف معياري 0.714، أي أنه يوجد 41 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 34.2%، ونسبة 53.3% موافق مثلت 64 فردا من أفراد العينة، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن المؤسسة تعمل على كفاءة وفعالية الإدارة وحسن استخدام.
- **العبارة رقم 18:** تعمل الإدارة على تجسيد مفاهيم الألفة والتواصل والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة. حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.32 وانحراف معياري 0.733، أي أنه يوجد 55 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 45.8%، ونسبة 41.7% موافق مثلت 50 فردا من أفراد

العينة، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت تماما على أن المؤسسة تعمل الإدارة على تجسيد مفاهيم الألفة والتواصل والتفاعل الاجتماعي داخلها.

• العبارة رقم 19: تعتمد على معايير والتزامات ذات جودة والتحسين المستمر.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.20 وانحراف معياري 0.729، أي أنه يوجد 43 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 35.8%، ونسبة 50.8% موافق مثلت 61 فردا من أفراد العينة، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن المؤسسة تعتمد على معايير والتزامات ذات جودة والتحسين المستمر.

• العبارة رقم 20: تعمل المؤسسة على التنافسية والريادة في مجالات عملها.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.21 وانحراف معياري 0.888، أي أنه يوجد 51 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 42.5%، ونسبة 42.5% موافق مثلت 51 فردا من أفراد العينة، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن المؤسسة تعمل على التنافسية والريادة في مجالات عملها.

• حقق هذا المحور متوسطا حسابيا قدره ب4.0958 وانحراف معياري 0.46978، أي أنه يوجد 120 فردا، قد وافقوا، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن المؤسسة تعمل بعناصر الادارة الاستراتيجية.

2. المحور الثاني الذي يتعلق بتمكين العاملين:

الجدول رقم (14.2): عرض البيانات المتعلقة بأبعاد تمكين العاملين.

الامتداد العام	التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المؤشرات					البيانات	المكون	
				موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
موافق	5	0.840	4.16	2	4	10	61	43	تثق المؤسسة في قدرات عمالها على القيام بالمهام الموكلة إليهم.	1	
				1.7	3.3	8.3	50.8	35.8			
موافق	19	1.181	3.50	4	27	23	37	29	تمنح المؤسسة للعاملين حرية التصرف في أداء عملهم.	2	
				3.3	22.5	19.2	30.8	24.2			
محايد	20	1.317	3.22	9	38	19	26	28	يملك العاملون صلاحية تصحيح أخطائهم دون الرجوع إلى المسؤول.	3	
				7.5	31.7	15.8	21.7	23.3			
موافق	11	0.879	4.02	2	7	12	65	34	تناسب المسؤوليات مع حجم السلطة الممنوحة للموظفين.	4	
				1.7	5.8	10.0	54.2	28.3			

موافق	12	0.802	3.94	1	7	15	72	25	يتوفر لدى المؤسسة وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	5	بإعداد تكمين العاملين
				0.8	5.8	12.5	60.0	20.8			
موافق	4	0.661	4.18	0	3	8	73	36	تشجع ادارة المؤسسة على تبادل المعلومات من خلال وسائل الاتصال المتطورة .	6	
				0	2.5	6.7	60.8	30.0			
موافق	8	0.950	4.07	4	4	14	56	42	يأخذ المدير بآراء ومقترحات المرؤوسين عند اتخاذ قرارات العمل.	7	
				3.3	3.3	11.7	46.7	35.0			
موافق	7	0.724	4.12	1	3	10	73	33	تتم عملية المشاركة بالمعارف وتبادل الخبرات بصفة متواصلة بين العاملين في المؤسسة.	8	
				0.8	2.5	8.3	60.8	27.5			
موافق تماما	3	0.713	4.25	1	2	7	66	44	يشجع المدير على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.	9	
				0.2	1.7	5.8	55.0	36.7			
موافق تماما	1	0.797	4.31	1	3	10	50	56	يدعم المدير فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة في أداء مهامهم.	10	
				0.8	2.5	8.3	41.7	46.7			
موافق	14	0.963	3.88	4	6	21	58	31	تعتمد المؤسسة على فرق العمل في حل المشكلات.	11	
				3.3	5.0	17.5	48.3	25.8			
موافق تماما	2	0.759	4.25	0	5	8	59	48	تسود روح الفريق الواحد أثناء العمل بالمؤسسة.	12	
				0	4.2	6.7	49.2	40.0			
موافق	15	1.049	3.78	3	17	13	58	29	تسطر المؤسسة برامج تدريبية خاصة للعاملين الجدد قبل بدء العمل.	13	
				2.5	14.2	10.8	48.3	24.2			
موافق	16	1.136	3.64	7	14	22	49	28	تقوم الإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة دائمة.	14	
				5.8	11.7	18.3	40.8	23.3			
موافق	17	1.033	3.59	3	19	23	54	21	توفر إدارة المؤسسة فرصا متساوية للجميع للمشاركة في البرامج التدريبية.	15	
				2.5	15.8	19.2	45.0	17.5			
موافق	18	1.115	3.53	9	11	28	51	21	تبنى إدارة المؤسسة سياسة واضحة للتدريب.	16	
				7.5	9.2	23.3	42.5	17.5			
موافق	10	1.136	4.05	7	6	14	40	53	يحظى العاملون بالثناء والتقدير من المسؤولين عندما ينجزون أعمالهم بكفاءة.	17	
				5.8	5.0	11.7	33.3	44.2			

موافق	13	1.106	3.89	5	10	20	43	42	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع الجهد الذين يبذلونه.	18
				4.2	8.3	16.7	35.8	35.0		
موافق	6	0.910	4.14	2	6	12	53	47	تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع وتعزز روح المبادرة لديهم.	19
				1.7	5.0	10.0	44.2	39.2		
موافق	9	0.892	4.06	0	11	11	58	40	ظروف العمل مناسبة لأداء المهام الموكلة لدى العاملين(مثل: الحرارة، الرطوبة، التهوية).	20
				0	9.2	9.2	48.3	33.3		
موافق	0.58092		3.9287	أبعاد تمكين العاملين						

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS v.25.

بالنظر إلى الجدول رقم (14.2) يتضح لنا أن مكون بأبعاد تمكين العاملين يتضمن 20 عبارات نستعرضها فيما يلي:

• العبارة رقم 01: تثق المؤسسة في قدرات عمالها على القيام بالمهام الموكلة إليهم.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.16 وانحراف معياري 0.840، أي أنه يوجد 43 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 35.8%، وتتمثل في 61 فردا موافق بنسبة 50.8%، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن المؤسسة تثق في قدرات عمالها على القيام بالمهام الموكلة إليهم.

• العبارة رقم 02: تمنح المؤسسة للعاملين حرية التصرف في أداء عملهم.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب3.50 وانحراف معياري 1.181، أي أنه يوجد 29 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 24.2%، وتتمثل في 37 فردا موافق بنسبة 30.8%، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن المؤسسة تمنح للعاملين حرية التصرف في أداء عملهم.

• العبارة رقم 03: يمتلك العاملون صلاحية تصحيح أخطائهم دون الرجوع إلى المسؤول.

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب3.22 وانحراف معياري 1.317، أي أنه يوجد 28 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 23.3%، وتتمثل في 38 فردا غير موافق بنسبة 31.7%، وبالتالي فإن عينة الدراسة محايدون على أن المؤسسة لا يمتلك العاملون صلاحية تصحيح أخطائهم دون الرجوع إلى المسؤول.

- **العبارة رقم 04:** تتناسب المسؤوليات مع حجم السلطة الممنوحة للموظفين.
حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.02 وانحراف معياري 0.879، أي أنه يوجد 34 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 28.3%، وتتمثل في 65 فردا موافق بنسبة 54.2%، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن المؤسسة تتناسب المسؤوليات مع حجم السلطة الممنوحة للموظفين.
- **العبارة رقم 05:** يتوفر لدى المؤسسة وسائل اتصال فعالة ومتطورة.
حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب3.94 وانحراف معياري 0.802، أي أنه يوجد 25 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 20.8%، وتتمثل في 72 فردا موافق بنسبة 60.0%، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن المؤسسة يتوفر لديها وسائل اتصال فعالة ومتطورة.
- **العبارة رقم 06:** تشجع ادارة المؤسسة على تبادل المعلومات من خلال وسائل الاتصال المتطورة.
حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.18 وانحراف معياري 0.661، أي أنه يوجد 36 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 30.0%، وتتمثل في 73 فردا موافق بنسبة 60.8%، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن المؤسسة تشجع ادارة على تبادل المعلومات من خلال وسائل الاتصال المتطورة.
- **العبارة رقم 07:** يأخذ المدير بآراء ومقترحات المرؤوسين عند اتخاذ قرارات العمل.
حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.07 وانحراف معياري 0.950، أي أنه يوجد 42 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 35.0%، وتتمثل في 56 فردا موافق بنسبة 46.7%، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن المدير يأخذ بآراء ومقترحات المرؤوسين عند اتخاذ قرارات العمل.
- **العبارة رقم 08:** تتم عملية المشاركة بالمعارف وتبادل الخبرات بصفة متواصلة بين العاملين في المؤسسة.
حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.12 وانحراف معياري 0.724، أي أنه يوجد 33 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 27.5%، وتتمثل في 73 فردا موافق بنسبة 60.8%، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن المؤسسة تتم عملية المشاركة بالمعارف وتبادل الخبرات بصفة متواصلة بين العاملين.

- **العبارة رقم 09:** يشجع المدير على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.
حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.25 وانحراف معياري 0.713، أي أنه يوجد 44 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 36.7%، وتمثل في 66 فردا موافق بنسبة 55.0%، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن المدير يشجع على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.
- **العبارة رقم 10:** يدعم المدير فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة في أداء مهامهم.
حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.31 وانحراف معياري 0.797، أي أنه يوجد 56 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 46.7%، وتمثل في 50 فردا موافق بنسبة 41.7%، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن المدير يدعم فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة في أداء مهامهم.
- **العبارة رقم 11:** تعتمد المؤسسة على فرق العمل في حل المشكلات.
حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب3.88 وانحراف معياري 0.963، أي أنه يوجد 31 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 25.8%، وتمثل في 58 فردا غير موافق بنسبة 48.3%، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن المؤسسة تعتمد على فرق العمل في حل المشكلات.
- **العبارة رقم 12:** تسود روح الفريق الواحد أثناء العمل بالمؤسسة.
حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.25 وانحراف معياري 0.759، أي أنه يوجد 48 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 40.0%، وتمثل في 59 فردا موافق بنسبة 49.2%، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت تماما على أن المؤسسة تسود روح الفريق الواحد أثناء العمل.
- **العبارة رقم 13:** تسطر المؤسسة برامج تدريبية خاصة للعاملين الجدد قبل بدء العمل.
حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب3.98 وانحراف معياري 1.049، أي أنه يوجد 29 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 24.2%، وتمثل في 58 فردا موافق بنسبة 48.3%، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن المؤسسة تسطر برامج تدريبية خاصة للعاملين الجدد قبل بدء العمل.
- **العبارة رقم 14:** تقوم الإدارة بتجديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة دائمة.
حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب3.64 وانحراف معياري 1.136، أي أنه يوجد 28 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 23.3%، وتمثل في 49 فردا موافق بنسبة 40.8%، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن الإدارة تقوم بتجديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة دائمة.

- **العبارة رقم 15:** توفر إدارة المؤسسة فرصا متساوية للجميع للمشاركة في البرامج التدريبية. حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب3.59 وانحراف معياري 1.033، أي أنه يوجد 54 فردا، قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 45.0%، وتمثل في 23 فردا محايدا بنسبة 19.2%، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن الإدارة المؤسسة توفر فرصا متساوية للجميع للمشاركة في البرامج التدريبية.
- **العبارة رقم 16:** تتبنى إدارة المؤسسة سياسة واضحة للتدريب. حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب3.53 وانحراف معياري 1.115، أي أنه يوجد 51 فردا، قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 42.5%، وتمثل في 28 فردا محايدا بنسبة 23.3%، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن الإدارة المؤسسة تتبنى سياسة واضحة للتدريب.
- **العبارة رقم 17:** يحظى العاملون بالثناء والتقدير من المسؤولين عندما ينجزون أعمالهم بكفاءة. حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.05 وانحراف معياري 1.136، أي أنه يوجد 53 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 44.2%، وتمثل في 40 فردا موافق بنسبة 33.3%، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن يحظى العاملون بالثناء والتقدير من المسؤولين عندما ينجزون أعمالهم بكفاءة.
- **العبارة رقم 18:** يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع الجهد الذين يبذلونه. حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب3.89 وانحراف معياري 1.106، أي أنه يوجد 42 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 35.0%، وتمثل في 43 فردا موافق بنسبة 35.8%، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع الجهد الذين يبذلونه.
- **العبارة رقم 19:** تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع وتعزز روح المبادرة لديهم. حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.14 وانحراف معياري 0.910، أي أنه يوجد 47 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 39.2%، وتمثل في 53 فردا موافق بنسبة 44.2%، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن المؤسسة تشجع العاملين على الإبداع وتعزز روح المبادرة لديهم.
- **العبارة رقم 20:** ظروف العمل مناسبة لأداء المهام الموكلة لدى العاملين(مثل: الحرارة، الرطوبة، التهوية).

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.06 وانحراف معياري 0.892، أي أنه يوجد 40 فردا، قد وافقوا تماما على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 33.3%، وتمثل في 58 فردا موافق بنسبة 48.3%، وبالتالي فإن

عينة الدراسة وافقت على أن المؤسسة توفر لهم ظروف العمل مناسبة لأداء المهام الموكلة لديهم مثل (الحرارة، الرطوبة، التهوية).

- حقق هذا المحور متوسطا حسابيا قدره ب 3.9287 وانحراف معياري 0.58092، أي أنه يوجد 120 فردا، قد وافقوا، وبالتالي فإن عينة الدراسة وافقت على أن المؤسسة تعمل بأبعاد تمكين العاملين.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

تم صياغة فرضيتين رئيسيتين لدراسة هذا الموضوع وسيتم اختبار هذه الفرضيات بالاعتماد على نموذج الانحدار المتعدد واختبار فيشر Anova لأن المحاور تتبع التوزيع الطبيعي.

أولا: إختبار أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين

جاءت الفرضية الرئيسية الأولى: هناك أثر للإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين.

وتنبثق من هاته الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية الاستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للغايات الاستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الاستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولإختبار صحة هذه الفرضيات الخمس تم إستخدام أسلوب الإنحدار المتعدد والذي يقيس أثر المتغيرات المستقلة (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الغايات الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية والقيم الاستراتيجية) على

المتغير التابع (تمكين العاملين)، والجدول الموالي يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي المتعدد:

الجدول رقم (15.2): نتائج تقدير الانحدار المتعدد لأثر عناصر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين.

معامل التحديد R2	مستوى المعنوية SIG	T	قيمة β	
0.996	0.000	3.690	0.280	الرؤية الاستراتيجية
	0.900	0.126	0.010	الرسالة الاستراتيجية
	0.144	1.471	0.097	الغايات الاستراتيجية
	0.029	-2.216-	-0.324 -	الأهداف الاستراتيجية
	0.000	5.230	0.892	القيم الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

بالنظر إلى الجدول رقم (15.2) نلاحظ أن:

- معامل التحديد يساوي 99% أي أن عناصر الإدارة الاستراتيجية المتمثلة في (الرؤية، الرسالة، الغايات، الأهداف و القيم) تفسر تمكين العاملين بنسبة 99% وهي نسبة مقبولة جدا.
- كما يتضح من نتائج التحليل وجود أثر إيجابي ومعنوي للرؤية الاستراتيجية في تمكين العاملين، وذلك من خلال قيمة المعامل $\beta=0.280$ التي جاءت موجبة، واختبار (t) لمعامل رؤية الاستراتيجية والذي بلغ قيمته (3.690) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 5%. وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة أعلاه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية الاستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05)).
- كما أن هناك أثر إيجابي ولكنه غير معنوي للرسالة الاستراتيجية في تمكين العاملين، وذلك من خلال قيمة المعامل $\beta=0.010$ التي جاءت موجبة، واختبار (t) لمعامل الرسالة الاستراتيجية والذي بلغ قيمته (0.126) بمستوى دلالة معنوية (0.900) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%. وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة أعلاه يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$).
- نفس الشيء بالنسبة للغايات الاستراتيجية جاء أثرها إيجابي ولكنه غير معنوي في تمكين العاملين، وذلك من خلال قيمة المعامل $\beta=0.097$ التي جاءت موجبة، واختبار (t) لمعامل الغايات الاستراتيجية والذي بلغ قيمته (1.471) بمستوى دلالة معنوية (0.144) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة أعلاه يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للغايات الاستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05)).

- أما بالنسبة للأهداف الاستراتيجية جاء أثرها سلبى و معنوي في تمكين العاملين، وذلك من خلال قيمة المعامل $\beta = -0.324$ التي جاءت سالبة، واختبار (t) لمعامل الأهداف الاستراتيجية والذي بلغ قيمته (-2.216) بمستوى دلالة معنوية (0.029) وهي أقل من مستوى المعنوية 5%.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة أعلاه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05)).

- وكذلك أيضا للقيم الاستراتيجية جاء أثرها إيجابي ومعنوي في تمكين العاملين، وذلك من خلال قيمة المعامل $\beta = 0.892$ التي جاءت موجبة، واختبار (t) لمعامل القيم الاستراتيجية والذي بلغ قيمته (5.230) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 5%.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة أعلاه يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الاستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05)).

ثانيا: اختبار الفروق في تمكين العاملين من حيث المتغيرات الشخصية (الديموغرافية)

جاءت الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد فروق في تمكين العاملين من حيث المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات العمل والمستوى الوظيفي).

ولاختبار الفروق في تمكين العاملين من حيث المتغيرات الشخصية (الديموغرافية) اعتمدنا على اختبار الفروق

ANOVA، حيث ينبثق من هاته الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد فروق في تمكين العاملين من حيث متغير (الجنس).

H_1 : يوجد فروق في تمكين العاملين من حيث متغير (الجنس).

الجدول رقم (16.2): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير الجنس						
		مجموع المربعات	درجة الحرية Df	المتوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
تمكين العاملين	بين المجموعات	.012	1	.012	.036	.850
	داخل المجموعات	40.146	118	.340		
	المجموع	40.158	119			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

من خلال نتائج اختبار Anova للفرضية الأولى يتضح أنه لا يوجد فروق في تمكين العاملين من حيث متغير (الجنس)، لأن إحصائية (F) بلغت قيمته (0.036) بمستوى دلالة معنوية (0.850) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 .
الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد فروق في تمكين العاملين من حيث متغير (السن).

H_1 : يوجد فروق في تمكين العاملين من حيث متغير (السن).

الجدول رقم (17.2): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير السن						
		مجموع المربعات	درجة الحرية Df	المتوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
تمكين العاملين	بين المجموعات	11.881	42	.283	.770	.821
	داخل المجموعات	28.277	77	.367		
	المجموع	40.158	119			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

من خلال نتائج اختبار Anova للفرضية الثانية يتضح أنه لا يوجد فروق في تمكين العاملين من حيث متغير (السن)، لأن إحصائية (F) بلغت قيمته (0.770) بمستوى دلالة معنوية (0.821) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 .
الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد فروق في تمكين العاملين من حيث متغير (المؤهل العلمي).

H_1 : يوجد فروق في تمكين العاملين من حيث متغير (المؤهل العلمي).

الجدول رقم (18.2): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير المؤهل العلمي						
		مجموع المربعات	درجة الحرية Df	المتوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
تمكين العاملين	بين المجموعات	3.086	3	1.029	3.219	.025
	داخل المجموعات	37.072	116	.320		
	المجموع	40.158	119			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v25.

من خلال نتائج اختبار Anova للفرضية الثالثة يتضح أنه يوجد فروق في تمكين العاملين من حيث متغير (المؤهل العلمي)، لأن إحصائية (F) بلغت قيمته (3.219) بمستوى دلالة معنوية (0.025) وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا يوجد فروق في تمكين العاملين من حيث متغير (سنوات العمل).

H_1 : يوجد فروق في تمكين العاملين من حيث متغير (سنوات العمل).

الجدول رقم (19.2): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير عدد سنوات العمل						
		مجموع المربعات	درجة الحرية Df	المتوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
تمكين العاملين	بين المجموعات	13.277	30	.443	1.465	.087
	داخل المجموعات	26.881	89	.302		
	المجموع	40.158	119			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v25.

من خلال نتائج اختبار Anova للفرضية الرابعة يتضح أنه لا يوجد فروق في تمكين العاملين من حيث متغير (عدد سنوات العمل)، لأن إحصائية (F) بلغت قيمته (1.465) بمستوى دلالة معنوية (0.087) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 .

الفرضية الفرعية الخامسة:

H_0 : لا يوجد فروق في تمكين العاملين من حيث متغير (مستوى الوظيفي).

H_1 : يوجد فروق في تمكين العاملين من حيث متغير (المستوى الوظيفي).

الجدول رقم (20.2): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير المستوى الوظيفي

		مجموع المربعات	درجة الحرية Df	المتوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
تمكين العاملين	بين المجموعات	3.059	3	1.020	3.189	.026
	داخل المجموعات	37.099	116	.320		
	المجموع	40.158	119			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v25.

من خلال نتائج اختبار Anova للفرضية الخامسة يتضح أنه لا يوجد فروق في تمكين العاملين من حيث متغير (المستوى الوظيفي)، لأن إحصائية (F) بلغت قيمته (3.189) بمستوى دلالة معنوية (0.026) وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

خلاصة

كان هذا الفصل محاولة منا لإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسات الصناعية بولاية الوادي، من خلال المعلومات المستخلصة من الاستثمارات المقدمة لموظفيها (المدراء، الموظفين الإداريين، رؤساء المصالح، مسؤولي الورشات)، وقد اتضح لنا من خلال تحليلها أن المؤسسات المدروسة تدرك أهمية عناصر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين، حيث أن عينة الدراسة وافقت على أن المؤسسة تعمل بعناصر الإدارة الاستراتيجية بدرجة موافق تماما، كما أنها وافقت على العمل بأبعاد تمكين العاملين بدرجة موافق، وتوصلنا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين عناصر الإدارة الاستراتيجية وأبعاد تمكين العاملين بدرجة موافق، ووجود علاقة ارتباط معنوية بين عناصر الإدارة الاستراتيجية وأبعاد تمكين العاملين، كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين عناصر الإدارة الاستراتيجية، تمكين العاملين والمتغيرات الشخصية (الديمغرافية) عند مستوى دلالة (0.05) تؤثر من حيث المؤهل العلمي فقط، في حين لم تظهر فروق بين تمكين العاملين وباقي المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) من حيث (الجنس، السن، عدد سنوات العمل، المستوى الوظيفي).

الخاتمة:

تعتبر الادارة الاستراتيجية من المداخل الفكرية الحديثة التي ساهمت في تمكين المورد البشري وتطوير أدائه، وذلك بهدف اكتساب ميزة تنافسية وتحقيق التميز والتفوق التنافسي، حيث يتيح التعاون والمشاركة بين العاملين، والعمل بروح الفريق، والإبداع والتفكير المستقل مع توفير التدريب المستمر والتحفيز. جاءت هذه الدراسة لتحاول الإجابة على الإشكالية الرئيسية المتمثلة في ماهو أثر الإدارة الإستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي.

❖ نتائج إختبار الفرضيات:

1- يوجد أثر إيجابي ومعنوي للرؤية الإستراتيجية في تمكين العاملين، وهذا ما يؤيد الفرضية الفرعية الأولى (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي عند مستوى الدلالة (0.05)).

2- يوجد أثر إيجابي ولكنه غير معنوي للرسالة الإستراتيجية في تمكين العاملين، وهو ما يعارض الفرضية الفرعية الثانية (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الإستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي عند مستوى الدلالة (0.05)).

3- يوجد أثر إيجابي ولكنه غير معنوي للغايات الإستراتيجية في تمكين العاملين، وهو ما يعارض الفرضية الفرعية الثالثة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للغايات الإستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي عند مستوى الدلالة (0.05)).

4- يوجد أثر سلبي ومعنوي للأهداف الإستراتيجية في تمكين العاملين، وهو ما يؤيد الفرضية الفرعية الرابعة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الإستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي عند مستوى الدلالة (0.05)).

5- يوجد أثر إيجابي و معنوي للقيم الإستراتيجية في تمكين العاملين، وهو ما يؤيد الفرضية الفرعية الخامسة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الإستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي عند مستوى الدلالة (0.05)).

❖ نتائج الدراسة :

بعد إلقاء الضوء على مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع توصلنا في نهاية هذه الدراسة إلى إجابات عن كل الأسئلة المطروحة سابقاً، والتي مكنتنا من استخلاص النتائج المتعلقة بالمؤسسات محل الدراسة التالية:

أولاً: النتائج النظرية.

- على الرغم من مواجهة أي مؤسسة للكثير من المشاكل أو التحديات، إلا أن وجود الإدارة الإستراتيجية وتمكين العاملين داخل المؤسسة يساعدها على مجاراتها وإدارتها بتحسين قدرات عامليها ومهاراتهم وتفكيرهم. ولهذا تعتبر الإدارة الإستراتيجية وتمكين العاملين، من أهم الأساليب الإدارية التي تساعد المؤسسات في بلوغ أهدافهم وتعزيز نجاحاتهم.

- تعتبر الإدارة الاستراتيجية أولوية الاهتمام لمعظم المؤسسات وهي تركز على مكوناتها والمتمثلة في صياغة الاستراتيجية، تطبيق و تنفيذ الإستراتيجية، تقييم ورقابة الاستراتيجية و مراحل تطبيق عملية الادارة الاستراتيجية.

- لتمكين العاملين دور هام في فعالية تطبيق الإدارة الاستراتيجية، لأن الموظف يعتبر زبون داخلي وسر من أسرار نجاح المؤسسة، فبالإهتمام به تتجسد الإدارة الإستراتيجية في الواقع.

- الإدارة الإستراتيجية وتمكين العاملين يساعداً على تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين داخل المؤسسة، للمساهمة في خلق روح الفريق وتحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً: نتائج التطبيقية.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين عناصر الإدارة الإستراتيجية وتمكين العاملين بدرجة موافق (متوسطة).

- لا تدرك المؤسسات محل الدراسة إدراكاً تاماً بأهمية وعلاقة عناصر الإدارة الإستراتيجية بأبعاد تمكين العاملين.

- هناك فروق ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والمؤهل العلمي، في حين لم تظهر فروق بين تمكين العاملين والجنس، السن، عدد سنوات العمل، المستوى الوظيفي.

- عدم توفير برامج تدريبية منظمة في المؤسسات.

- عدم اعتماد المؤسسات لنظام الحوافز فعال تسوده العدالة.

- بينت نتائج معامل التحديد يساوي 99% أي أن عناصر الادارة الاستراتيجية المتمثلة في (الرؤية، الرسالة، الغايات، الأهداف و القيم) تفسر تمكين العاملين بنسبة 99 % وهي نسبة مقبولة جدا.

- كما يتضح من نتائج التحليل وجود أثر إيجابي ومعنوي للرؤية الاستراتيجية في تمكين العاملين، وذلك من خلال قيمة المعامل $\beta=0.280$ التي جاءت موجبة، واختبار (t) لمعامل رؤية الاستراتيجية والذي بلغ قيمته (3.690) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 5%.

- كما أن هناك أثر إيجابي ولكنه غير معنوي للرسالة الاستراتيجية في تمكين العاملين، وذلك من خلال قيمة المعامل $\beta=0.010$ التي جاءت موجبة، واختبار (t) لمعامل الرسالة الاستراتيجية والذي بلغ قيمته (0.126) بمستوى دلالة معنوية (0.900) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%.

- نفس الشيء بالنسبة للغايات الاستراتيجية جاء أثرها إيجابي ولكنه غير معنوي في تمكين العاملين، وذلك من خلال قيمة المعامل $\beta=0.097$ التي جاءت موجبة، واختبار (t) لمعامل الغايات الاستراتيجية والذي بلغ قيمته (1.471) بمستوى دلالة معنوية (0.144) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%.

- أما بالنسبة للأهداف الاستراتيجية جاء أثرها سلبي و معنوي في تمكين العاملين، وذلك من خلال قيمة المعامل $\beta=-0.324$ التي جاءت سالبة، واختبار (t) لمعامل الأهداف الاستراتيجية والذي بلغ قيمته (-2.216) بمستوى دلالة معنوية (0.029) وهي أقل من مستوى المعنوية 5%.

- وكذلك أيضا للقيم الاستراتيجية جاء أثرها إيجابي ومعنوي في تمكين العاملين، وذلك من خلال قيمة المعامل $\beta=0.892$ التي جاءت موجبة، واختبار (t) لمعامل القيم الاستراتيجية والذي بلغ قيمته (5.230) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 5%.

❖ الاقتراحات والتوصيات:

- لعل أهم الاقتراحات والتوصيات التي نراها أكثر تأثيرا تتمثل في ضرورة إعطاء الموظف مكانته الحقيقية و الاهتمام به من جميع الجوانب و النظر على أنه العامل الأول و الأساسي لرفع مستوى الأداء في المؤسسات:
- التحديد الدقيق في ترجمة مهام المؤسسات ورسالتها إلى واقع علمي؛
 - تركيز المسؤولين على توضيح وفهم أهداف المؤسسة لدى عاملها؛
 - العمل على تكريس ثقافة الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات بحيث تصبح جزءا لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة والعاملين فيها؛

- تشجيع مشاركة الفئات المستهدفة في عناصر الإدارة الاستراتيجية لما لها من أهمية في إثراء عملية تحليل البيئتين الداخلية والخارجية؛

- تكثيف من الدورات التدريبية وتقديم الحوافز والمكافآت، وهذا سيعود بالنفع على المؤسسات ولو على المدى البعيد؛

- الحرص على الاهتمام بالموارد البشرية ذات الكفاءة كمدخل لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين؛

- تيسير الوصول إلى أصحاب القرار في المؤسسات ليتمكن العاملين من إبداء آرائهم وشرح مواقفهم بسهولة؛

- الاستعانة بالعاملين ذوي الخبرة في إعداد وتطوير برامج التدريب؛

❖ آفاق الدراسة :

يعتبر موضوع أثر الإدارة الإستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية الوادي من بين المواضيع الحديثة و الهامة في مجال إدارة الأعمال، و بالتالي هناك مجموعة من الآفاق البحثية في هذا الموضوع منها:

- دور الإدارة الإستراتيجية على تمكين العاملين في المؤسسات الإقتصادية؛

- أثر تمكين العاملين على القيم الإستراتيجية؛

- دور الإدارة الإستراتيجية في تمكين العاملين بالمؤسسات التجارية؛

- أثر الصياغة الإستراتيجية في أبعاد تمكين العاملين،

- دور المراحل الإدارة الإستراتيجية في التدريب المستمر؛

وفي الأخير نرجو من المولى العلي القدير أن التوفيق والنجاح لكل من ساعدنا في إعداد هذه الدراسة.

قائمة المصادر

والمراجع

أولا : الكتب : باللغة العربية

- 1- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسني، إدارة التمكين والإندماج، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 2- أحمد محمد سعيد الشيبان ، عنان محمد أحمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الطبعة الثانية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2018.
- 3- أرادن حاتم خضير العبيدي، أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي ، الإدارة الاستراتيجية مدخل في إستراتيجية الإبداع التنظيمي ومكوناتها، الطبعة الأولى ، دار الكتب والوثائق، بغداد، 2021.
- 4- بختة بطاهر، الإدارة الإستراتيجية وقياس الأداء التنافسي، الطبعة الأولى، دار ألفا للوثائق، عمان، الأردن، 2021.
- 5- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، 2008.
- 6- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 7- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الادارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 8- طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل ، عمان، الأردن، 2007.
- 9- طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية(منظور منهجي متكامل)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2015.
- 10- عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد مسعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2014.
- 11- عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة الاستراتيجية(إدارة جديدة في عالم متغير)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2004.
- 12- عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجامعة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2001.

13- عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، الأردن، 2014.

14- محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014.

15- محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

16- معراج هواري، شرع مريم، مدخل إلى الادارة التمكينية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2017.
ثانيا: المذكرات

1- أيمن حسن الديراوي، أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات=ريادة المنظمات كمتغير وسيط، أطروحة الدكتوراه في ادارة أعمال، قطاع غزة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عمادة الدراسات العليا، السودان، 2018.

2- بشوتي أسماء ، واقع الإدارة الإستراتيجية وأثرها في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية ، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير مناجمت، قطاع الاتصالات الجزائري، جامعة البليدة2، الجزائر، 2020.

3- بوزيان أم كلثوم، تمكين العاملين لتحقيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير ادارة أعمال، مؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة البليدة2، الجزائر، 2017.

4 - رفيقة شمامي، أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء في المنظمة، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير ادارة أعمال، مؤسسة البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري، الجزائر، 2018.

5- طيب الزغيمي صورية، دور الإدارة الإستراتيجية للتكلفة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، أطروحة الدكتوراه في العلوم التجارية، مؤسسة اقتصادية مجمع سيم، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017.

7- عبد الكريم محمود ضوء دغفوس، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، أطروحة الماجستير في ادارة أعمال، مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، 2020.

8- كواديك حمزة، تمكين العاملين وأثره في تحقيق جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية الصحية، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير ادارة أعمال، مؤسسات العمومية الصحية، المدينة، 2021.

9- مريم فيها الخير، تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق ادارة المعرفة، أطروحة الدكتوراه في ادارة وتسيير منظمات، مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، ورقلة، 2018.

ثالثا: المجالات

- 1- بونار عمر، أثر إدارة المعرفة على تمكين العاملين في الجماعات المحلية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية(ABBPR)، جامعة قاصدي مرياح- ورقلة، المجلد 16 ، العدد(01)، جوان 2020.
- 2- حسين موسى قاسم البناء، أثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، سلسلة(1)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015.
- 3- ضيف دنيا، قاسمي كمال، أثر تطبيق تمكين العاملين في نجاح التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الخدمية(BADR)، مجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة المسيلة، العدد 14، سبتمبر 2020.
- 4- علي بن عبد الهادي الألمعي، الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي للفنادق الخمس نجوم، مجلة الاقتصاد والقانون، جامعة جازان- السعودية، بدون رقم المجلد، بدون العدد، 2020.
- 5- كواديك حمزة، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون في مؤسسات قطاع الخدمي، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد01، جامعة المدينة، جوان 2021.

رابعا: اللغة الأجنبية

- 1- Mohammed Hassan Elmakkany and Mohamed Kamal Abdien, **Impact of Strategic Management on Innovation in Five-Star Hotels**, Journal of Tourism (JTHH), Vol 3, N01, Egypt, 2021.
- 2- Abd el lhakim oqlah Akhorshaidel, **The Impact of Employee Empowerment On The Success of organizational change: A Study in privatized Enterprises in Jordan**, Journal of public Administration and governance, University of Jordan, Vol7, N01, 2017.
- 3- Ahmad Abuzaid ,**Employees' Empowerment and its Role in Achieving Strategic Success: A Practical Study on Jordanian Insurance Companies**, Jordan journal of Business Administration, Jordanian, Vol4, N04, 2018.
- 4- CHAWKIA.A, And ALTELMEQEDDEM.H , **The Relationship Between Strategic Management and S.Mes Performance**, alteruatives manageriales et Economiques (AME), vol.3, N01, Morocco, 2021.
- 5- EDGAR BARROZO, **Strategic Management System for Competitive Business Performance in the united Arab Emirates**, psychology And Education, Philippine Christian University Abudhabi(UAE), Vol 58, N02, 2021.

6- Irefin Isaac Adeyemi and others ,**Strategic Management: A Policy To Enhance Sustainable Business Development In Small and Medium Scale Enterprises**, Society for Science And Education, African institute for Science policy and innovation University Nigeria, vol 5, N09, 2017.

7- Ishaq Hacini ,**Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context**, Eurasian Journal of Business and Economics, University mustapha Stambouli of Mascara, Vol1,N021, 2018.

8- Mary Mugure, **Effect Strategy Implementation On Quality Service Delivery Of Mission Hospitals in Meru County**, Thesis Submitted Conferment of a degree of Masters in Business Administration, Hospitals, Kenya, 2021.

9- Mohamad Zubair, Mohamad Nadeem, **The Effects of Employee Empowerment On Organizational performance: A Case of Hotel Industry in Pakistan**, International journal of African and Asian Studies University Faisalabad, Vol 47, without Number, 2018.

10- Wael Sleiman Zarakert, Robert Gharios, **The Impact of Employee Empowerment On The Organizational Commitment**, International journal of human Resource Studies, American University of Science and Technology, Vol18,N03, 2018.

الملاحق

الملحق رقم(01): استبيان الدراسة بعد التحكيم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

سيدي، سيدتي:

في إطار التحضير لمذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الموسومة بعنوان: "أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين"، في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية تم إعداد هذا الاستبيان الذي يستخدم لجمع وتحليل البيانات حول موضوع الدراسة.
ونحيطكم علما أن هذه المعلومات والبيانات المقدمة من طرفكم تحضي بالسرية التامة، ويتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة:

- يرجى الإجابة على كل الأسئلة المدرجة بالاستمارة، وذلك بوضع العلامة (X) أمام الخانة المناسبة في كل سؤال.

التعريف بمصطلحات الدراسة:

الإدارة الإستراتيجية: هي علم وفن التعامل مع المستقبل الذي تتسارع فيه المتغيرات وهي عملية تحدد فيها الإدارة رسالتها ورؤيتها وأهدافها وتصنع القرارات الاستراتيجية التي تؤثر في أداء المنظمة وتشكله على المدى الطويل في بيئة ديناميكية متسارعة التغير.

تمكين العاملين: هي تلك العملية التي يتم من خلالها، منح الحرية والاستقلالية والصلاحيات المختلفة للعاملين في اتخاذ القرارات، والمساهمة في وضع الخطط التي تمس وظائفهم باستخدام قدراتهم لتحسين أداء المنظمة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

سنة ميلاد

3- المؤهل العلمي:

البكالوريا أو أقل تقني سامي جامعي دراسات العليا

4- سنوات العمل:

عدد سنوات العمل

5- مستوى الوظيفي:

المدير موظف إداري رئيس مصلحة مسؤول ورشة

المحور الثاني: الإدارة الإستراتيجية

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الرؤية الإستراتيجية						
01	تقدم المؤسسة رؤية مستقبلية لخدماتها.					
02	تمتلك المؤسسة تصورات واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.					
03	تحدد المؤسسة تاريخ لتحقيق رؤيتها.					
04	تضع المؤسسة تصور مستقبلي يطمح إلى إنجاز مميزات تتلاءم مع التغيرات البيئية.					
الرسالة الإستراتيجية						
05	لدى المؤسسة رسالة واضحة ومكتوبة ومعلنة للجميع.					
06	رسالة المؤسسة تعبر عن سبب وجودها.					
07	يتم ضبط رسالة المؤسسة وفقا لمعايير محددة.					
08	تراعي رسالة المؤسسة الظروف المحيطة.					
الغايات الإستراتيجية						
09	لدى المؤسسة غايات تريد بلوغها.					
10	غايات المؤسسة معلومة لدى جميع العاملين داخل المؤسسة.					
11	رسم الغايات أمر ضروري ومهم ضمن أدوات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة.					
12	تساعد الغاية في ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى المستويات المطلوب منها تحقيق الأهداف.					
الأهداف الإستراتيجية						
13	تضع المؤسسة الأهداف قصد تحقيقها.					
14	تتسم الأهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.					
15	تعتبر الأهداف المؤسسة واقعية وقابلة للقياس.					
16	تعمل المؤسسة على تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، أخذا بعين الإعتبار الظروف البيئية المحيطة.					
القيم الإستراتيجية						
17	تعمل المؤسسة على كفاءة وفعالية الإدارة وحسن استخدام.					
18	تعمل الإدارة على تجسيد مفاهيم الألفة والتواصل والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة.					
19	تعتمد على معايير والتزامات ذات جودة والتحسين المستمر.					
20	تعمل المؤسسة على التنافسية والريادة في مجالات عملها.					

المحور الثالث: تمكين العاملين

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
تفويض السلطة						
01	تثق المؤسسة في قدرات عمالها على القيام بالمهام الموكلة إليهم.					
02	تمنح المؤسسة للعاملين حرية التصرف في أداء عملهم.					
03	يملك العاملون صلاحية تصحيح أخطائهم دون الرجوع إلى المسؤول.					
04	تناسب المسؤوليات مع حجم السلطة الممنوحة للموظفين.					
الاتصال والمشاركة بالمعلومات						
05	يتوفر لدى المؤسسة وسائل اتصال فعالة ومتطورة.					
06	تشجع ادارة المؤسسة على تبادل المعلومات من خلال وسائل الاتصال المتطورة .					
07	يأخذ المدير بأراء ومقترحات الرؤوسين عند اتخاذ قرارات العمل.					
08	تتم عملية المشاركة بالمعارف وتبادل الخبرات بصفة متواصلة بين العاملين في المؤسسة.					
فرق العمل الجماعي						
09	يشجع المدير على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.					
10	يدعم المدير فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة في أداء مهامهم.					
11	تعتمد المؤسسة على فرق العمل في حل المشكلات.					
12	تسود روح الفريق الواحد أثناء العمل بالمؤسسة.					
التدريب المستمر						
13	تسطر المؤسسة برامج تدريبية خاصة للعاملين الجدد قبل بدء العمل.					
14	تقوم الإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة دائمة.					
15	توفر إدارة المؤسسة فرصا متساوية للجميع للمشاركة في البرامج التدريبية.					
16	تتبنى إدارة المؤسسة سياسة واضحة للتدريب.					
التحفيز						
17	يحظى العاملون بالثناء والتقدير من المسؤولين عندما ينجزون أعمالهم بكفاءة.					
18	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع الجهد الذي يبذلونه.					
19	تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع وتعزز روح المبادرة لديهم.					
20	ظروف العمل مناسبة لأداء المهام الموكلة لدى العاملين(مثل: الحرارة، الرطوبة، التهوية).					

الملحق رقم(02): استمارة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين

المؤسسة الإنتماء	الأساتذة المحكمين للاستبيان	الرقم
جامعة الوادي	الدكتورة عايطي خليدة	01
جامعة الوادي	الدكتور مرغني وليد	02
جامعة الوادي	أساتذة دريال سمية	03
جامعة الوادي	الدكتور ريمي عقبة	04
جامعة الوادي	الدكتورة عيشوش عواطف	05
جامعة الوادي	الدكتور طير عبد الحق	06
جامعة الوادي	الدكتور مدخل خالد	07

الملحق رقم (03): نتائج تحليل البيانات الاستبيان.

EXECUTE.

CORRELATIONS

/VARIABLES=B b11 b12 b13 b14 b21 b22 b23 b24 b31 b32 b33 b34 b41 b42 b43 b44 b51 b52 b53
b54

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations

		الادارة الاستراتيجية	تقدم المؤسسة رؤية مستقبلية لخدمة	تمتلك المؤسسة تصورات واضحة ومحددة للطموح المستقبلية.	تحدد المؤسسة تاريخ لتحقيق رؤيتها.	تضع المؤسسة تصور المستقبلي يطمح إلى إنجاز مميز يتلاءم مع التغيرات البيئية.	لدى المؤسسة رسالة واضحة ومكتوبة ومعلنة للجميع.	رسالة المؤسسة تعبر عن سبب وجودها.	رسالة المؤسسة وفقا لمعايير محددة.	يتم ضبط رسالة المؤسسة وفقا لمعايير محددة.	تراعي رسالة المؤسسة الظروف المحيطة.
الادارة الاستراتيجية	Pearson Correlation	1	.725**	.616**	.575**	.660**	.383**	.450**	.665**	.679**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	
تقدم المؤسسة رؤية مستقبلية لخدمة	Pearson Correlation	.725**	1	.479**	.369**	.460**	.134	.196*	.426**	.423**	
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.143	.032	.000	.000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	
تمتلك المؤسسة تصورات واضحة ومحددة للطموح المستقبلية.	Pearson Correlation	.616**	.479**	1	.291**	.425**	.316**	.377**	.340**	.291**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.000	.000	.000	.000	.001	
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	
تحدد المؤسسة تاريخ لتحقيق رؤيتها.	Pearson Correlation	.575**	.369**	.291**	1	.459**	.278**	.248**	.327**	.318**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001		.000	.002	.006	.000	.000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	
تضع المؤسسة تصور المستقبلي	Pearson Correlation	.660**	.460**	.425**	.459**	1	.230*	.387**	.370**	.357**	

Correlations

		لدى المؤسسة غايات تريد بلوغها	غايات المؤسسة معلومة لدى جميع العاملين داخل المؤسسة.	مهم ضمن أدوات الإدارة الاستراتيج ية في المؤسسة.	رسم الغايات أمر ضروري ومهم ضمن أدوات الإدارة الاستراتيج ية في المؤسسة.	تساعد الغاية في ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى المستويات المطلوب منها تحقيق الأهداف	تضع المؤسسة الأهداف قصد تحقيقها	تتسم الأهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	تعمل المؤسسة على تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، أخذا بعين الإعتبار الظروف البيئية المحيطة	تعمل المؤسسة على كفاءة وفعالية الإدارة وحسن استخدام
الإدارة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.405**	.440**	.551**	.544**	.530**	.594**	.542**	.719**	.665**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
تقدم المؤسسة رؤية مستقبلية لخدمة	Pearson Correlation	.177	.291**	.462**	.382**	.303**	.360**	.427**	.563**	.529**
	Sig. (2- tailed)	.053	.001	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
تمتلك المؤسسة تصورات واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.	Pearson Correlation	.322**	.300**	.183*	.226*	.333**	.425**	.254**	.366**	.425**
	Sig. (2- tailed)	.000	.001	.045	.013	.000	.000	.005	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
تحدد المؤسسة تاريخ لتحقيق رؤيتها.	Pearson Correlation	.053	.260**	.306**	.210*	.136	.348**	.352**	.308**	.249**
	Sig. (2- tailed)	.565	.004	.001	.021	.140	.000	.000	.001	.006
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
تضع المؤسسة تصور المستقبل	Pearson Correlation	.266**	.149	.176	.277**	.343**	.447**	.290**	.431**	.445**

تعمل المؤسسة على كفاءة وفعالية الإدارة وحسن استخدام	Pearson Correlation	.201*	.098	.140	.233*	.230*	.477**	.355**	.623**	1
	Sig. (2-tailed)	.028	.287	.126	.011	.012	.000	.000	.000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
تعمل الإدارة على تجسيد مفاهيم الألفة والتواصل والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة	Pearson Correlation	.221*	.139	.251**	.135	.349**	.328**	.290**	.555**	.509**
	Sig. (2-tailed)	.015	.130	.006	.142	.000	.000	.001	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
تعتمد على معايير والتزامات ذات جودة والتحسين المستمر	Pearson Correlation	.170	.425**	.424**	.407**	.393**	.150	.178	.312**	.297**
	Sig. (2-tailed)	.063	.000	.000	.000	.000	.101	.052	.001	.001
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
تعمل المؤسسة على التنافسية والريادة في مجالات عملها	Pearson Correlation	.181*	.101	.143	.105	.237**	.448**	.416**	.581**	.573**
	Sig. (2-tailed)	.048	.270	.120	.255	.009	.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120

Correlations

		تعمل الإدارة على تجسيد مفاهيم الألفة والتواصل والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة	تعتمد على معايير والتزامات ذات جودة والتحسين المستمر	تعمل المؤسسة على التنافسية والريادة في مجالات عملها
الإدارة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.622**	.579**	.602**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	120	120	120
تقدم المؤسسة رؤية مستقبلية لخدماتها	Pearson Correlation	.429**	.358**	.466**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000

	N	120	120	120
تمتلك المؤسسة تصورات واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.	Pearson Correlation	.347**	.268**	.271**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.003
	N	120	120	120
تحدد المؤسسة تاريخ لتحقيق رؤيتها.	Pearson Correlation	.292**	.343**	.227*
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.013
	N	120	120	120
تضع المؤسسة تصور المستقبلي يطمح إلى إنجاز مميز يتلاءم مع التغيرات البيئية.	Pearson Correlation	.407**	.287**	.322**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000
	N	120	120	120
لدى المؤسسة رسالة واضحة ومكتوبة ومعلنة للجميع.	Pearson Correlation	.189*	.160	.079
	Sig. (2-tailed)	.038	.081	.392
	N	120	120	120
رسالة المؤسسة تعبر عن سبب وجودها.	Pearson Correlation	.159	.087	.125
	Sig. (2-tailed)	.082	.344	.174
	N	120	120	120
يتم ضبط رسالة المؤسسة وفقا لمعايير محددة.	Pearson Correlation	.345**	.463**	.353**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	120	120	120
تراعي رسالة المؤسسة الظروف المحيطة.	Pearson Correlation	.357**	.460**	.420**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	120	120	120
لدى المؤسسة غايات تريد بلوغها.	Pearson Correlation	.221*	.170	.181*
	Sig. (2-tailed)	.015	.063	.048
	N	120	120	120
غايات المؤسسة معلومة لدى جميع	Pearson Correlation	.139	.425**	.101

العاملين داخل المؤسسة.	Sig. (2-tailed)	.130	.000	.270
	N	120	120	120
رسم الغايات أمر ضروري ومهم ضمن أدوات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة.	Pearson Correlation	.251**	.424**	.143
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.120
	N	120	120	120
تساعد الغاية في ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى المستويات المطلوب منها تحقيق الأهداف.	Pearson Correlation	.135	.407**	.105
	Sig. (2-tailed)	.142	.000	.255
	N	120	120	120
تضع المؤسسة الأهداف قصد تحقيقها.	Pearson Correlation	.349**	.393**	.237**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.009
	N	120	120	120
تتسم الأهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	Pearson Correlation	.328**	.150	.448**
	Sig. (2-tailed)	.000	.101	.000
	N	120	120	120
تعبّر الأهداف المؤسسة واقعية وقابلة للقياس.	Pearson Correlation	.290**	.178	.416**
	Sig. (2-tailed)	.001	.052	.000
	N	120	120	120
تعمل المؤسسة على تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، أخذاً بعين الاعتبار الظروف البيئية المحيطة.	Pearson Correlation	.555**	.312**	.581**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000
	N	120	120	120
تعمل المؤسسة على كفاءة وفعالية الإدارة وحسن استخدام.	Pearson Correlation	.509**	.297**	.573**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000
	N	120	120	120
تعمل الإدارة على تجسيد مفاهيم الألفة والتواصل والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة.	Pearson Correlation	1	.352**	.595**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	120	120	120

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.251	.000	.010	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
يحظى العاملون بالتثناء والتقدير من المسؤولين عندما ينجزون أعمالهم بكفاءة	Pearson Correlation	.753*	.317**	.444**	.262**	.344**	.400**	.111	.472**	.228*	.420**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.004	.000	.000	.228	.000	.012	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع الجهد الذي يبذلونه	Pearson Correlation	.717*	.299**	.286**	.126	.244**	.286**	.142	.391**	.299**	.418**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.002	.171	.007	.002	.121	.000	.001	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع وتعزز روح المبادرة لديهم	Pearson Correlation	.756*	.311**	.379**	.170	.302**	.437**	.208*	.455**	.421**	.528**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.063	.001	.000	.023	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ظروف العمل مناسبة لأداء المهام الموكلة لدى العاملين (مثل: الحرارة، الرطوبة التهوية)	Pearson Correlation	.711*	.369**	.379**	.211*	.331**	.451**	.167	.422**	.393**	.453**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.021	.000	.000	.068	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120

Correlations

		يدعم المدير فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة في أداء مهامهم	تعتمد المؤسسة على فرق العمل في حل المشكلات	تسود روح الفريق الواحد أثناء العمل بالمؤسسة	تتسطر المؤسسة ببرامج تدريبية خاصة للعاملين الجدد قبل بدء العمل	تقوم الإدارة بتجديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة دائمة	توفر إدارة المؤسسة فرصا متساوية للجميع للمشاركة في البرامج التدريبية	يحظى العاملون بالتناء والتقدير من المسؤولين عندما ينجزون أعمالهم بكفاءة	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع الجهد الذين يبذلونه	
تمكين العاملين	Pearson Correlation	.596**	.559**	.442**	.681**	.672**	.693**	.748**	.753**	.717**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
تتق المؤسسة في قدرات عمالها على القيام بالمهام الموكلة إليهم	Pearson Correlation	.152	.168	.148	.403**	.518**	.433**	.367**	.317**	.299**
	Sig. (2-tailed)	.097	.066	.106	.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
تمنح المؤسسة للعاملين حرية التصرف في أداء عملهم	Pearson Correlation	.281**	.266**	.141	.288**	.291**	.327**	.338**	.444**	.286**
	Sig. (2-tailed)	.002	.003	.125	.001	.001	.000	.000	.000	.002
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
يملك العاملون صلاحية تصحيح أخطائهم دون الرجوع إلى المسؤول	Pearson Correlation	.208*	.173	-.021-	.109	.142	.245**	.298**	.262**	.126
	Sig. (2-tailed)	.023	.060	.820	.238	.121	.007	.001	.004	.171
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
تتناسب المسؤوليات مع حجم السلطة الممنوحة للموظفين	Pearson Correlation	.412**	.270**	.170	.177	.208*	.341**	.402**	.344**	.244**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.063	.053	.023	.000	.000	.000	.007

المسؤولين عندما ينجزون أعمالهم بكفاءة	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع الجهد الذين يبذلونه	Pearson Correlation	.391**	.367**	.363**	.508**	.477**	.446**	.558**	.720**	1
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع وتعزز روح المبادرة لديهم	Pearson Correlation	.576**	.364**	.447**	.535**	.399**	.384**	.430**	.684**	.641**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ظروف العمل مناسبة لأداء المهام الموكلة لدى العاملين (مثل: الحرارة، الرطوبة التهوية	Pearson Correlation	.400**	.331**	.090	.499**	.461**	.437**	.501**	.503**	.611**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.328	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120

Correlations

		تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع وتعزز روح المبادرة لديهم	ظروف العمل مناسبة لأداء المهام الموكلة لدى العاملين) مثل: الحرارة، الرطوبة التهوية
تمكين العاملين	Pearson Correlation	.756**	.711**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	120	120
تثق المؤسسة في قدرات عمالها على القيام بالمهام الموكلة إليهم	Pearson Correlation	.311**	.369**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000
	N	120	120
تمنح المؤسسة للعاملين حرية التصرف في أداء	Pearson Correlation	.379**	.379**

عملهم	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	120	120
يمتلك العاملون صلاحية تصحيح أخطائهم دون الرجوع إلى المسؤول	Pearson Correlation	.170	.211*
	Sig. (2-tailed)	.063	.021
	N	120	120
تتناسب المسؤوليات مع حجم السلطة الممنوحة للموظفين	Pearson Correlation	.302**	.331**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000
	N	120	120
يتوفر لدى المؤسسة وسائل اتصال فعالة ومتطورة	Pearson Correlation	.437**	.451**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	120	120
تشجع ادارة المؤسسة على تبادل المعلومات من خلال وسائل الاتصال المتطورة	Pearson Correlation	.208*	.167
	Sig. (2-tailed)	.023	.068
	N	120	120
يأخذ المدير بآراء ومقترحات المرؤوسين عند اتخاذ قرارات العمل	Pearson Correlation	.455**	.422**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	120	120
تتم عملية المشاركة بالمعارف وتبادل الخبرات بصفة متواصلة بين العاملين في المؤسسة	Pearson Correlation	.421**	.393**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	120	120
يشجع المدير على العمل الجماعي من خلال فرق العمل	Pearson Correlation	.528**	.453**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	120	120
يدعم المدير فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة في أداء مهامهم	Pearson Correlation	.576**	.400**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	120	120

تعتمد المؤسسة على فرق العمل في حل المشكلات.	Pearson Correlation	.364**	.331**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	120	120
تسود روح الفريق الواحد أثناء العمل بالمؤسسة.	Pearson Correlation	.447**	.090
	Sig. (2-tailed)	.000	.328
	N	120	120
تسطر المؤسسة برامج تدريبية خاصة للعاملين الجدد قبل بدء العمل.	Pearson Correlation	.535**	.499**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	120	120
تقوم الإدارة بتجديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة دائمة.	Pearson Correlation	.399**	.461**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	120	120
توفر إدارة المؤسسة فرصا متساوية للجميع للمشاركة في البرامج التدريبية.	Pearson Correlation	.384**	.437**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	120	120
تتبنى إدارة المؤسسة سياسة واضحة للتدريب.	Pearson Correlation	.430**	.501**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	120	120
يحظى العاملون بالثناء والتقدير من المسؤولين عندما ينجزون أعمالهم بكفاءة.	Pearson Correlation	.684**	.503**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	120	120
يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع الجهد الذين يبذلونه.	Pearson Correlation	.641**	.611**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	120	120
تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع وتعزز روح المبادرة لديهم.	Pearson Correlation	1	.611**
	Sig. (2-tailed)		.000

	N	120	120
ظروف العمل مناسبة لأداء المهام الموكلة لدى العاملين (مثل: الحرارة، الرطوبة التهوية)	Pearson Correlation	.611**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	120	120

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

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

RELIABILITY

/VARIABLES=b11 b12 b13 b14 b21 b22 b23 b24 b31 b32 b33 b34 b41 b42 b43 b44 b51 b52 b53 b54

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	120	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	20

RELIABILITY

/VARIABLES=c11 c12 c13 c14 c21 c22 c23 c24 c31 c32 c33 c34 c41 c42 c43 c44 c51 c52 c53 c54

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	120	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	20

RELIABILITY

/VARIABLES=c11 c12 c13 c14 c21 c22 c23 c24 c31 c32 c33 c34 c41 c42 c43 c44 c51 c52 c53 c54 b11

b12 b13 b14 b21 b22 b23 b24 b31 b32 b33 b34 b41 b42 b43 b44 b51 b52 b53 b54

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	120	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.940	40

FREQUENCIES VARIABLES=a2

/PIECHART FREQ

/ORDER=ANALYSIS.

FREQUENCIES VARIABLES=السن11

/PIECHART FREQ

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

السن (Binned)

N	Valid	120
	Missing	0

السن (Binned)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 17 - 39	73	60.8	60.8	60.8
40 - 63	41	34.2	34.2	95.0
64+	6	5.0	5.0	100.0
Total	120	100.0	100.0	

* Visual Binning.

*a4.

RECODE a4 (MISSING=COPY) (LO THRU -7.46367630029624=1) (LO THRU 11.25=2) (LO THRU 29.9636763002962=3) (LO THRU HI=4) (ELSE=SYSMIS) INTO خبرة.

VARIABLE LABELS خبرة 'سنوات العمل (Binned)'.

FORMATS خبرة (F5.0).

VALUE LABELS خبرة 1 '<= -7-' 2 '-6- - 11' 3 '12 - 30' 4 '31+'.

VARIABLE LEVEL خبرة (ORDINAL).

EXECUTE.

FREQUENCIES VARIABLES=خبرة

/PIECHART FREQ

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

سنوات العمل (Binned)

N	Valid	120
	Missing	0

سنوات العمل (Binned)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-6- - 11	73	60.8	60.8	60.8
	12 - 30	40	33.3	33.3	94.2
	31+	7	5.8	5.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=a1 a3 a5

/PIECHART FREQ

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

		الجنس	المؤهل العلمي	مستوى الوظيفي
N	Valid	120	120	120
	Missing	0	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	107	89.2	89.2	89.2
	أنثى	13	10.8	10.8	100.0
Total		120	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بكالوريا أو أقل	13	10.8	10.8	10.8
	تقني سامي	20	16.7	16.7	27.5
	جامعي	76	63.3	63.3	90.8
	دراسات عليا	11	9.2	9.2	100.0
Total		120	100.0	100.0	

a. Dependent Variable: تمكين العاملين

b. Linear Regression through the Origin

FREQUENCIES VARIABLES=a5

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

مستوى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid المدير	25	20.8	20.8	20.8
موظف اداري	37	30.8	30.8	51.7
رئيس مصلحة	43	35.8	35.8	87.5
مسؤول ورشة	15	12.5	12.5	100.0
Total	120	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=b11 b12 b13 b14 b21 b22 b23 b24 b31 b32 b33 b34 b41 b42 b43 b44 b51 b52 b53

b54

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

		تتملك المؤسسة تصورات واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.	تضع المؤسسة تصور المستقبلي يطمح إلى إنجاز مميز يتلاءم مع التغيرات البيئية.	لدى المؤسسة رسالة واضحة ومكتوبة ومعلنة للجميع
N	Valid	120	120	120
	Missing	0	0	0
	Mean	4.00	4.14	4.08
	Std. Deviation	.935	.714	.735

Statistics

		يتم ضبط رسالة المؤسسة وفقا لمعايير محددة.	تراعي رسالة المؤسسة الظروف المحيطة.	لدى المؤسسة غايات تريد بلوغها.	غايات المؤسسة معلومة لدى جميع العاملين داخل المؤسسة.
N	Valid	120	120	120	120

Missing	0	0	0	0	0
Mean	4.12	4.10	4.06	4.38	3.82
Std. Deviation	.688	.738	.892	.609	.987

Statistics

	رسم الغايات أمر ضروري ومهم ضمن أدوات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة.	تساعد الغاية في ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى المستويات المطلوب منها تحقيق الأهداف.	تضع المؤسسة الأهداف بقصد تحقيقها.	تتسم الأهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	تعبر الأهداف المؤسسة واقعية وقابلة للقياس.
N Valid	120	120	120	120	120
Missing	0	0	0	0	0
Mean	4.18	4.27	4.37	4.03	3.98
Std. Deviation	.837	.753	.593	.874	.948

Statistics

	تعمل المؤسسة على تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، أخذا بعين الاعتبار الظروف البيئية المحيطة.	تعمل المؤسسة على كفاءة وفعالية الإدارة وحسن استخدام.	تعمل الإدارة على تجسيد مفاهيم الألفة والتواصل والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة.	تعتمد على معايير والتزامات ذات جودة والتحسين المستمر.	تعمل المؤسسة على التنافسية والريادة في مجالات عملها.
N Valid	120	120	120	120	120
Missing	0	0	0	0	0
Mean	4.04	4.19	4.32	4.20	4.21
Std. Deviation	.814	.714	.733	.729	.888

Frequency Table

تقدم المؤسسة رؤية مستقبلية لخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	5	4.2	4.2	4.2

غير موافق	5	4.2	4.2	8.3
محايد	7	5.8	5.8	14.2
موافق	71	59.2	59.2	73.3
موافق تماما	32	26.7	26.7	100.0
Total	120	100.0	100.0	

تمتلك المؤسسة تصورات واضحة ومحددة للطموح المستقبلي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	1	.8	.8	.8
غير موافق	2	1.7	1.7	2.5
محايد	11	9.2	9.2	11.7
موافق	71	59.2	59.2	70.8
موافق تماما	35	29.2	29.2	100.0
Total	120	100.0	100.0	

تحدد المؤسسة تاريخ لتحقيق رؤيتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	19	15.8	15.8	15.8
محايد	35	29.2	29.2	45.0
موافق	43	35.8	35.8	80.8
موافق تماما	23	19.2	19.2	100.0
Total	120	100.0	100.0	

تضع المؤسسة تصور المستقبلي يطمح إلى إنجاز مميز يتلاءم مع التغيرات البيئية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	4	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	5	4.2	4.2	7.5
	محايد	28	23.3	23.3	30.8
	موافق	47	39.2	39.2	70.0
	موافق تماما	36	30.0	30.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

لدى المؤسسة رسالة واضحة ومكتوبة ومعلنة للجميع.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	2.5	2.5	2.5
	محايد	19	15.8	15.8	18.3
	موافق	64	53.3	53.3	71.7
	موافق تماما	34	28.3	28.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

رسالة المؤسسة تعبر عن سبب وجودها.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	.8	.8	.8
	محايد	19	15.8	15.8	16.7
	موافق	65	54.2	54.2	70.8
	موافق تماما	35	29.2	29.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

يتم ضبط رسالة المؤسسة وفقا لمعايير محددة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	1.7	1.7	1.7
	محايد	21	17.5	17.5	19.2
	موافق	60	50.0	50.0	69.2
	موافق تماما	37	30.8	30.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

تراعي رسالة المؤسسة الظروف المحيطة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	6.7	6.7	6.7
	محايد	20	16.7	16.7	23.3
	موافق	49	40.8	40.8	64.2
	موافق تماما	43	35.8	35.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

لدى المؤسسة غايات تريد بلوغها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	.8	.8	.8
	محايد	5	4.2	4.2	5.0
	موافق	62	51.7	51.7	56.7
	موافق تماما	52	43.3	43.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

غايات المؤسسة معلومة لدى جميع العاملين داخل المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	2	1.7	1.7	1.7
	غير موافق	13	10.8	10.8	12.5
	محايد	20	16.7	16.7	29.2
	موافق	55	45.8	45.8	75.0
	موافق تماما	30	25.0	25.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

رسم الغايات أمر ضروري ومهم ضمن أدوات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	2	1.7	1.7	1.7
	غير موافق	4	3.3	3.3	5.0
	محايد	9	7.5	7.5	12.5
	موافق	61	50.8	50.8	63.3
	موافق تماما	44	36.7	36.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

تساعد الغاية في ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى المستويات المطلوب منها تحقيق الأهداف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	3.3	3.3	3.3
	محايد	10	8.3	8.3	11.7
	موافق	56	46.7	46.7	58.3
	موافق تماما	50	41.7	41.7	100.0

Total	120	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

تضع المؤسسة الأهداف قصد تحقيقها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	7	5.8	5.8	5.8
موافق	62	51.7	51.7	57.5
موافق تماما	51	42.5	42.5	100.0
Total	120	100.0	100.0	

تتسم الأهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	1	.8	.8	.8
غير موافق	6	5.0	5.0	5.8
محايد	20	16.7	16.7	22.5
موافق	55	45.8	45.8	68.3
موافق تماما	38	31.7	31.7	100.0
Total	120	100.0	100.0	

تعتبر الأهداف المؤسسة واقعية وقابلة للقياس.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	4	3.3	3.3	3.3
غير موافق	4	3.3	3.3	6.7
محايد	19	15.8	15.8	22.5
موافق	57	47.5	47.5	70.0

	موافق تماما	36	30.0	30.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة على تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، أخذاً بعين الإعتبار الظروف البيئية المحيطة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	6.7	6.7	6.7
	محايد	13	10.8	10.8	17.5
	موافق	65	54.2	54.2	71.7
	موافق تماما	34	28.3	28.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة على كفاءة وفعالية الإدارة وحسن استخدام

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	2.5	2.5	2.5
	محايد	12	10.0	10.0	12.5
	موافق	64	53.3	53.3	65.8
	موافق تماما	41	34.2	34.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

تعمل الإدارة على تجسيد مفاهيم الألفة والتواصل والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	1.7	1.7	1.7
	محايد	13	10.8	10.8	12.5
	موافق	50	41.7	41.7	54.2

	موافق تماما	55	45.8	45.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

تعتمد على معايير والتزامات ذات جودة والتحسين المستمر.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	2.5	2.5	2.5
	محايد	13	10.8	10.8	13.3
	موافق	61	50.8	50.8	64.2
	موافق تماما	43	35.8	35.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة على التنافسية والريادة في مجالات عملها.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	3	2.5	2.5	2.5
	غير موافق	2	1.7	1.7	4.2
	محايد	13	10.8	10.8	15.0
	موافق	51	42.5	42.5	57.5
	موافق تماما	51	42.5	42.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=B

/FORMAT=NOTABLE

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

الإدارة الاستراتيجية

N	Valid	120
	Missing	0
	Mean	4.0958
	Std. Deviation	.46978

FREQUENCIES VARIABLES=c11 c12 c13 c14 c21 c22 c23 c24 c31 c32 c33 c34 c41 c42 c43 c44 c51 c52 c53

c54

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

		تثق المؤسسة في قدرات عملها على القيام بالمهام الموكلة اليهم.	تمنح المؤسسة للعاملين حرية التصرف في أداء عملهم.	يمتلك العاملون صلاحية تصحيح أخطائهم دون الرجوع إلى المسؤول	تتناسب المسؤوليات مع حجم السلطة الممنوحة للموظفين.	يتوفر لدى المؤسسة وسائل اتصال فعالة ومتطورة.
N	Valid	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	4.16	3.50	3.22	4.02	3.94
	Std. Deviation	.840	1.181	1.317	.879	.802

Statistics

		تشجع ادارة المؤسسة على تبادل المعلومات من خلال وسائل . الاتصال المتطورة	يأخذ المدير بآراء ومقترحات المرؤوسين عند اتخاذ قرارات العمل.	تتم عملية المشاركة بالمعارف وتبادل الخبرات بصفة متواصلة بين العاملين في المؤسسة	يشجع المدير على العمل الجماعي من خلال فرق العمل	يدعم المدير فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة في أداء مهامهم
--	--	---	--	---	---	---

N	Valid	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	4.18	4.07	4.12	4.25	4.31
	Std. Deviation	.661	.950	.724	.713	.797

Statistics

		تعتمد المؤسسة على فرق العمل في حل المشكلات.	تسود روح الفريق الواحد أثناء العمل بالمؤسسة.	تسطر المؤسسة برامج تدريبية خاصة للعاملين الجدد قبل بدء العمل.	تقوم الإدارة بتجديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة دائمة.	توفر إدارة المؤسسة فرصاً متساوية للجميع للمشاركة في البرامج التدريبية.
N	Valid	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3.88	4.25	3.78	3.64	3.59
	Std. Deviation	.963	.759	1.049	1.136	1.033

Statistics

		تتبنى إدارة المؤسسة سياسة واضحة للتدريب.	يحظى العاملون بالثناء والتقدير من المسؤولين عندما ينجزون أعمالهم بكفاءة.	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع الجهد الذي يبذلونه.	تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع وتعزز روح المبادرة لديهم.	ظروف العمل مناسبة لأداء المهام الموكلة لدى العاملين (مثل: الحرارة، الرطوبة، التهوية).
N	Valid	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3.53	4.05	3.89	4.14	4.06
	Std. Deviation	1.115	1.136	1.106	.910	.892

Frequency Table

تتق المؤسسة في قدرات عمالها على القيام بالمهام الموكلة إليهم.

Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	غير موافق تماما	2	1.7	1.7	1.7
	غير موافق	4	3.3	3.3	5.0
	محايد	10	8.3	8.3	13.3
	موافق	61	50.8	50.8	64.2
	موافق تماما	43	35.8	35.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

تمنح المؤسسة للعاملين حرية التصرف في أداء عملهم.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	4	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	27	22.5	22.5	25.8
	محايد	23	19.2	19.2	45.0
	موافق	37	30.8	30.8	75.8
	موافق تماما	29	24.2	24.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

يملك العاملون صلاحية تصحيح أخطائهم دون الرجوع إلى المسؤول.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	9	7.5	7.5	7.5
	غير موافق	38	31.7	31.7	39.2
	محايد	19	15.8	15.8	55.0
	موافق	26	21.7	21.7	76.7
	موافق تماما	28	23.3	23.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

تتناسب المسؤوليات مع حجم السلطة الممنوحة للموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	2	1.7	1.7	1.7
	غير موافق	7	5.8	5.8	7.5
	محايد	12	10.0	10.0	17.5
	موافق	65	54.2	54.2	71.7
	موافق تماما	34	28.3	28.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

يتوفر لدى المؤسسة وسائل اتصال فعالة ومتطورة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	.8	.8	.8
	غير موافق	7	5.8	5.8	6.7
	محايد	15	12.5	12.5	19.2
	موافق	72	60.0	60.0	79.2
	موافق تماما	25	20.8	20.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

تشجع ادارة المؤسسة على تبادل المعلومات من خلال وسائل الاتصال المتطورة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	2.5	2.5	2.5
	محايد	8	6.7	6.7	9.2
	موافق	73	60.8	60.8	70.0
	موافق تماما	36	30.0	30.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

يأخذ المدير بآراء ومقترحات المرؤوسين عند اتخاذ قرارات العمل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	4	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	4	3.3	3.3	6.7
	محايد	14	11.7	11.7	18.3
	موافق	56	46.7	46.7	65.0
	موافق تماما	42	35.0	35.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

تتم عملية المشاركة بالمعارف وتبادل الخبرات بصفة متواصلة بين العاملين في المؤسسة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	.8	.8	.8
	غير موافق	3	2.5	2.5	3.3
	محايد	10	8.3	8.3	11.7
	موافق	73	60.8	60.8	72.5
	موافق تماما	33	27.5	27.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

يشجع المدير على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	.8	.8	.8
	غير موافق	2	1.7	1.7	2.5

محايد	7	5.8	5.8	8.3
موافق	66	55.0	55.0	63.3
موافق تماما	44	36.7	36.7	100.0
Total	120	100.0	100.0	

يدعم المدير فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة في أداء مهامهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	1	.8	.8	.8
غير موافق	3	2.5	2.5	3.3
محايد	10	8.3	8.3	11.7
موافق	50	41.7	41.7	53.3
موافق تماما	56	46.7	46.7	100.0
Total	120	100.0	100.0	

تعتمد المؤسسة على فرق العمل في حل المشكلات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	4	3.3	3.3	3.3
غير موافق	6	5.0	5.0	8.3
محايد	21	17.5	17.5	25.8
موافق	58	48.3	48.3	74.2
موافق تماما	31	25.8	25.8	100.0
Total	120	100.0	100.0	

تسود روح الفريق الواحد أثناء العمل بالمؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	4.2	4.2	4.2
	محايد	8	6.7	6.7	10.8
	موافق	59	49.2	49.2	60.0
	موافق تماما	48	40.0	40.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

تسطر المؤسسة برامج تدريبية خاصة للعاملين الجدد قبل بدء العمل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	3	2.5	2.5	2.5
	غير موافق	17	14.2	14.2	16.7
	محايد	13	10.8	10.8	27.5
	موافق	58	48.3	48.3	75.8
	موافق تماما	29	24.2	24.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

تقوم الإدارة بتجديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة دائمة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	7	5.8	5.8	5.8
	غير موافق	14	11.7	11.7	17.5
	محايد	22	18.3	18.3	35.8
	موافق	49	40.8	40.8	76.7
	موافق تماما	28	23.3	23.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

توفر إدارة المؤسسة فرصا متساوية للجميع للمشاركة في البرامج التدريبية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	3	2.5	2.5	2.5
	غير موافق	19	15.8	15.8	18.3
	محايد	23	19.2	19.2	37.5
	موافق	54	45.0	45.0	82.5
	موافق تماما	21	17.5	17.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

تتبنى إدارة المؤسسة سياسة واضحة للتدريب.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	9	7.5	7.5	7.5
	غير موافق	11	9.2	9.2	16.7
	محايد	28	23.3	23.3	40.0
	موافق	51	42.5	42.5	82.5
	موافق تماما	21	17.5	17.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

يحظى العاملون بالثناء والتقدير من المسؤولين عندما ينجزون أعمالهم بكفاءة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	7	5.8	5.8	5.8
	غير موافق	6	5.0	5.0	10.8
	محايد	14	11.7	11.7	22.5
	موافق	40	33.3	33.3	55.8
	موافق تماما	53	44.2	44.2	100.0

Total	120	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع الجهد الذي يبذلونه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	5	4.2	4.2	4.2
غير موافق	10	8.3	8.3	12.5
محايد	20	16.7	16.7	29.2
موافق	43	35.8	35.8	65.0
موافق تماما	42	35.0	35.0	100.0
Total	120	100.0	100.0	

تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع وتعزز روح المبادرة لديهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	2	1.7	1.7	1.7
غير موافق	6	5.0	5.0	6.7
محايد	12	10.0	10.0	16.7
موافق	53	44.2	44.2	60.8
موافق تماما	47	39.2	39.2	100.0
Total	120	100.0	100.0	

ظروف العمل مناسبة لأداء المهام الموكلة لدى العاملين (مثل: الحرارة، الرطوبة التهوية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	11	9.2	9.2	9.2
محايد	11	9.2	9.2	18.3

موافق	58	48.3	48.3	66.7
موافق تماما	40	33.3	33.3	100.0
Total	120	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=C

/FORMAT=NOTABLE

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

تمكين العاملين

N	Valid	120
	Missing	0
	Mean	3.9287
	Std. Deviation	.58092

الملحق رقم (04): اختبار الفرضيات.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/ORIGIN

/DEPENDENT C

/METHOD=ENTER B1 B2 B3 B4 B5.

Regression

Variables Entered/Removed^{a,b}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
-------	-------------------	-------------------	--------

1	القيم الاستراتيجية, الغايات الاستراتيجية, الرؤية الاستراتيجية, الرسالة الاستراتيجية, الأهداف الاستراتيجية ^c	.	Enter
---	--	---	-------

- a. Dependent Variable: تمكين العاملين
- b. Linear Regression through the Origin
- c. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square ^b	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	.996 ^a	.991	.991	.37802	.991	2625.508

Model Summary

Model	df1	df2	Change Statistics	
			Sig. F Change	
1	5	115	.000	

- a. Predictors: القيم الاستراتيجية, الغايات الاستراتيجية, الرؤية الاستراتيجية, الرسالة الاستراتيجية, الأهداف الاستراتيجية
- b. For regression through the origin (the no-intercept model), R Square measures the proportion of the variability in the dependent variable about the origin explained by regression. This CANNOT be compared to R Square for models which include an intercept.

ANOVA^{a,b}

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1875.934	5	375.187	2625.508	.000 ^c
	Residual	16.434	115	.143		
	Total	1892.367 ^d	120			

a. Dependent Variable: تمكين العاملين

b. Linear Regression through the Origin

c. Predictors: القيم الاستراتيجية, الغايات الاستراتيجية, الرؤية الاستراتيجية, الرسالة الاستراتيجية, الأهداف الاستراتيجية

d. This total sum of squares is not corrected for the constant because the constant is zero for regression through the origin.

Coefficients^{a,b}

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	الرؤية الاستراتيجية	.280	.076	.279	3.690	.000
	الرسالة الاستراتيجية	.010	.082	.011	.126	.900
	الغايات الاستراتيجية	.097	.066	.102	1.471	.144
	الأهداف الاستراتيجية	-.324	.146	-.338	-2.216	.029
	القيم الاستراتيجية	.892	.171	.943	5.230	.000

الملحق رقم (05): إختبار الفروق

ONEWAY C BY a1

ANOVA

تمكين العاملين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.012	1	.012	.036	.850

Within Groups	40.146	118	.340		
Total	40.158	119			

ONEWAY C BY a2

/MISSING ANALYSIS.

Oneway

ANOVA

تمكين العاملين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	11.881	42	.283	.770	.821
Within Groups	28.277	77	.367		
Total	40.158	119			

ONEWAY C BY a3

/MISSING ANALYSIS.

Oneway

ANOVA

تمكين العاملين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.086	3	1.029	3.219	.025
Within Groups	37.072	116	.320		
Total	40.158	119			

ONEWAY C BY a4

/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

تمكين العاملين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	13.277	30	.443	1.465	.087
Within Groups	26.881	89	.302		
Total	40.158	119			

ONEWAY C BY a5

/MISSING ANALYSIS.

Oneway

ANOVA

تمكين العاملين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.059	3	1.020	3.189	.026
Within Groups	37.099	116	.320		
Total	40.158	119			