

د.يوسف خليفة المبروك
د.مصطفى أحمد العموري
تطبيقات الإدارة الاستراتيجية وأثرها في الرفع من مستوى فاعلية المنظمة...

نطبقات الإدارة الاستراتيجية وأثرها في الرفع من مستوى فاعلية المنظمة

[دراسة تطبيقية على شركة ليبيا للهاتف المحمول - طرابلس]

د.يوسف خليفة المبروك
د. مصطفى أحمد العموري
كلية الاقتصاد - جامعة الزاوية
كلية الاقتصاد - جامعة الزاوية

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على "اثر تطبيق أساليب الإدارة الاستراتيجية في الرفع من مستوى فاعلية شركة ليبيا للهاتف المحمول، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية بالشركة والبالغ عددهم "80" مفردة حيث تم إجراء طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة وذلك بتوزيع عدد "80" استبانة وكان المسترجع منها "79" استبانة اي بفاقد استبانة واحدة، وبعد إجراء التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد ارتفاع في الأبعاد المقاسة للإدارة الاستراتيجية والمتمثلة في التخطيط الاستراتيجي، القرارات الاستراتيجية، البدائل الاستراتيجية وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية المتمثلة في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة والرفع من مستوى فاعلية الشركة قيد الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة التأكيد على الاهتمام بكل ابعاد الإدارة الاستراتيجية لما لها من أثر واضح في الرفع من مستوى فاعلية الشركة قيد الدراسة، كذلك تم التوصية بضرورة مواكبة المتغيرات البيئية المحيطة وذلك من اجل البقاء والنمو، والمنافسة، والتفوق.

المقدمة:

تحقق المنظمات التي تهتم بالإدارة الاستراتيجية العديد من المزايا والنافع، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعو الاستراتيجيات، وتحقيق عنصر

المبادأة لتفاعل المنظمة، مما يسهم في استغلال الفرص الممكنة، والاستفادة من نقاط القوة، وتجنب المخاطر المحيطة وتقليص عوامل الضعف، وتتطلب صياغة الاستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في المستقبل الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها وبالتالي نمو المنظمة وبقائها.

مشكلة الدراسة:

في ضوء المتغيرات البيئية الحديثة كالمتمغيرات التكنولوجية والإدارية... الخ أضحت الإدارة التقليدية غير قادرة بل عاجزة عن جعل المنظمة فاعلة أو قادرة على المنافسة أو حتى المحافظة على وجودها، الأمر الذي يحتم ويفرض على هذه المنظمة استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من البقاء والنمو والتفوق والطموح لرفع فاعليتها وإبهار المستفيد بذلك، وفي هذا الاتجاه توجد العديد من الأساليب والتطبيقات من شأنها الرفع من مستوى فاعلية الشركة قيد الدراسة، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما دور الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في الرفع من مستوى فاعلية الشركة قيد الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة المتمثلة في (التخطيط الإستراتيجي، والبدائل الإستراتيجية، والقرار الإستراتيجي) على مستوى فاعلية المنظمة.

أهمية الدراسة:

تتعلق أهمية هذه الدراسة من أهمية الإدارة الإستراتيجية في كونها أسلوب علمي لرفع فاعلية المنظمة لتعبئة وتحشيد الطاقات وتنشيط الجهود الجبارة وزرع الأمل في إمكانية الخلاص من التخلف والدفع والتحفيز على العمل الجاد والطموح.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي وهو التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في رفع فاعلية شركة ليبيا، كما تسعى وتهتم إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- إمكانية التعرف على أهم المشكلات والمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركة قيد الدراسة.
- معرفة اثر تطبيق أساليب الإدارة الاستراتيجية بمتغيراتها المختلفة في الرفع من مستوى فاعلية الشركة قيد الدراسة.

منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم برنامج (SPSS) في عملية التحليل الاحصائي وعدد من الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع قيادات شركة ليبيا للهاتف المحمول من مدراء ، ومدراء إدارات، والبالغ عددهم (80) قيادي، وبما أن المجتمع صغير ومحدود، وللباحثين القدرة للوصول إلى جميع مفرداته، استخدم أسلوب المسح الشامل لكل قيادات الشركة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تطبيقات الادارة الاستراتيجية واثرها في رفع مستوى فاعلية شركة ليبيا للهاتف المحمول.

الحدود المكانية: شركة ليبيا للهاتف المحمول.

الحدود الزمنية: اقتصرت الدراسة على سنة 2021م.

مصادر جمع البيانات:

المصادر الثانوية: الكتب والرسائل والاطروحات العلمية.

الدراسات السابقة:

- دراسة النجار (2002): وهي بعنوان التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة، حيث هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة في ضوء مدى وضوحه ومستوى ممارسته، وحاولت الدراسة التعرف على طبيعة هذه العلاقة وفقاً لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك قصور في فهم المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى المديرين، وأن المنظومات الصناعية في محافظة "أربد" لا تمارس فعلياً في التخطيط الاستراتيجي بصيغته المتكاملة، وأن هناك درجات متفاوتة من التركيز على خطواته المختلفة.

- دراسة الخطيب (2003): وهي بعنوان التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، حيث هدفت الدراسة التي أجريت على قطاع الأدوية الأردنية، والشركات المساهمة العامة فقط إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ضمن هذا القطاع وذلك من خلال درجة وضوح المفهوم، ودرجة الممارسة، ومصادر المعلومات، والأطراف المشاركة في هذه العملية، وعلاقته بالأداء المؤسسي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن لدى مدراء شركات صناعة الأدوية الأردنية توجهات ايجابية نحو التخطيط الاستراتيجي والنتائج المرجوة منه في حال تطبيقه.

مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

تعد الإدارة الإستراتيجية بمختلف مداخلها إطاراً شمولياً متكاملًا لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المنظمة وبيئتها بما ينعكس ايجابياً على تحسين مركزها وإدائها الاستراتيجي وقد عرفت بعدة تعريفات نذكر منها:

الإدارة الإستراتيجية: هي عملية بواسطتها تستطيع الإدارة العليا تحديد التوجهات طويلة الأجل للمنظمة وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية، وتتكون هذه العملية من عدة عناصر تتكامل مع

بعضها البعض، وهذه العناصر هي تحديد الرسالة والأهداف وميدان الأعمال ووضع وتنفيذ الإستراتيجيات وتقييمها (أبو قحف، 2004: 65).

وعرفها منتزبيرج (mintzprj waters 1985) أنها نموذج معين يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات أو التصرفات سواء كان هذا النموذج نتاجاً لاستراتيجيات مقصورة ومخططة، أو إنتاجاً لاستراتيجيات غير مقصورة. أو غير مخططة أو طارئة (مرسي، 2006: 45).

دور الإدارة الاستراتيجية في المنظمة:

- تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمات في توقع مشكلات المستقبل والفرص.
- تهيئ وضوح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المنظمة وأفاق تطويرها. (الخفاجي، 2010: 40).

عمليات الإدارة الاستراتيجية:

تمر الإدارة الاستراتيجية من خلال مستوياتها بمجموعة من المراحل على النحو التالي: (الحسيني، 2000: 35):

المرحلة الأولى: صياغة الاستراتيجية

تعني وضع وتحديد غايات المنظمة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة وبعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة، ومن خلال توجه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة والاستفادة من نقاط القوة وتقليل أثر نقاط الضعف إلى جانب مراعاة الفرص والمميزات بالبيئة الخارجية مع تلاقي وتقليل أثر المعوقات والمخاطر، كما تحتوي على تحديد الاستراتيجية البديلة ثم اختيار البديل الاستراتيجي.

المرحلة الثانية: تطبيق الاستراتيجية

من أكثر المراحل صعوبة في الإدارة الاستراتيجية تطبيق تلك الاستراتيجيات التي تم اختيارها، إذ تشتمل على تهيئة المناخ التنظيمي ووضع الخطط والسياسات ونظم العمل وتخصيص الموارد وبناء الهيكل التنظيمي المناسب، وإعداد وتنمية القوى

البشرية، وتنمية القيادات الإدارية هذا إلى جانب بعض الأنشطة المتعلقة بإدارة وصياغة الجهود التسويقية والتمويلية.....الخ.

المرحلة الثالثة: مراجعة وتقويم الاستراتيجية

تتمثل هذه الخطوة في مراجعة وتقويم الإستراتيجية، ومراعاة أن الإستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل، وذلك يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار.

التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو جزء في عملية الإدارة الإستراتيجية وعنصر مهم من عناصرها وبالمقابل فإن الإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطوير مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع نطاقه وتفعيل في مضمونه وتحليله البيئي حيث يعتبر حجر الأساس في حياة مؤسسات الأعمال، وهو ذلك النوع من التخطيط الرسمي الذي يغطي فترة طويلة من الزمن بغرض التحديد الدقيق لأهداف المشروع وطرق الوصول إلى هذه الأهداف (ماهر، 2007: 17).

التخطيط الإستراتيجي كوسيلة للرفع من كفاءة أداء المنظمة:

إن تبني التخطيط الإستراتيجي كمنهج للإدارة والمنافسة سوف يعمل على الرفع من كفاءة أداء المنظمة وذلك من خلال منح إدارتها العليا القدرة على تقييم البدائل المتاحة للأنشطة والفعاليات التي تمارسها، واتخاذ القرارات الرشيدة التي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية، (السائح، 2009: 246).

خطوات التخطيط الاستراتيجي:

تتجه معظم شركات الأعمال في الوقت الحاضر إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي بدرجات متفاوتة من حيث الدرجة الرسمية ومدى رقي نظام التخطيط المستخدم، والخطوات الرئيسية لصياغة الإستراتيجية تتكون من الإطار الآتي: (توفيق، 2003: 18).

أ-تحديد هدف ورسالة الشركة.

د.يوسف خليفة المبروك
د.مصطفى أحمد العموري
تطبيقات الإدارة الاستراتيجية وأثرها في الرفع من مستوى فاعلية المنظمة...

ب- تحديد السمات والخصائص العامة للشركة.

ت- تحديد البيئة الخارجة الحالية.

ث- إعداد التنبؤات بشأن البيئة المستقبلية.

ج- تنمية الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات والتصرفات الأخرى.

ح- تقييم واختيار الاستراتيجيات.

البدائل الإستراتيجية:

بعد الانتهاء من تحديد موقف وحدة الأعمال الإستراتيجية وفق مجموعة المتغيرات التي يعتقد المحلل الإستراتيجي أنها ذات تأثير واضح على المركز الحالي والمستقبلي لوحدة الأعمال الإستراتيجية، فإنه يجري توليد مجموعة من البدائل الممكنة في ضوء المتغيرات القائمة وذلك حتى تجرى عملية التقويم لها ثم اختيار أفضلها والمتمثل في ذلك الخيار (البديل المناسب) الذي يحقق أهداف وحدة الأعمال من منظور القيم الإدارية لصانعي القرار الإستراتيجي (الغالب، 2007: 197).

القرار الإستراتيجي:

هناك العديد من المفاهيم المختلفة للخيار الإستراتيجي التي ترد في أدبيات الإدارة الإستراتيجية نذكر منها: (الحسيني، 2000: 150)
تعريف (Lueck 1987): هو اختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المنظمة من بين عدد من البدائل قد يكون على المستوى العام أو مستوى الأعمال أو على مستوى الوظائف.

فاعلية المنظمة:

تعرف الفاعلية التنظيمية بأنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة وتعطي العلاقة (الأهداف المحققة/الأهداف المحددة) فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفاعلية) لذا فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة (قريشي، 2006: 49).

ديوسف خليفة المبروك
د.مصطفى أحمد العموري
تطبيقات الإدارة الاستراتيجية وأثرها في الرفع من مستوى فاعلية المنظمة...

توصيف عينة الدراسة:

جدول رقم (1) الاستمارات الموزعة والمسترجعة ونسبة المسترجع منها

الموزع	المسترجع	نسبة المسترجع %
80	79	98.75

من خلال الجدول رقم (1) يلاحظ أن نسبة المسترجع الكلية 98.75% من جميع استمارات الاستبيان الموزعة.

جدول رقم(2) توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي

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

من خلال الجدول رقم (2) يكون متوسط درجة الموافقة (3) . فإذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يزيد معنويا عن (3) فيدل على ارتفاع درجة الموافقة . أما إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يقل معنويا عن (3) فيدل على انخفاض درجة الموافقة ، في حين إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة لا يختلف معنويا عن (3) فيدل على أن درجة الموافقة متوسطة ، وبالتالي سوف يتم اختبار ما إذا كان متوسط درجة الموافقة يختلف معنويا عن (3) أم لا . وبعد الانتهاء من ترميز الإجابات و إدخال البيانات الأولية باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة (SPSS) (Statistical Package for Social Science) تم استخدام هذه الحزمة في تحليل البيانات الأولية كما يلي:

اختبار الثبات والصدق : Reliability and Validate

جدول رقم (3) نتائج اختبار الثبات والصدق

م	المحور	عدد العبارات	معامل ألفاء الثبات	معامل الصدق
1	مستوى التخطيط الاستراتيجي بشركة ليبيا للهاتف المحمول.	8	0.902	0.950

د.يوسف خليفة المبروك
د.مصطفى أحمد العموري
تطبيقات الإدارة الاستراتيجية وأثرها في الرفع من مستوى فاعلية المنظمة...

0.965	0.931	8	مستوى القرار الاستراتيجي بشركة ليبيا للهاتف المحمول.	2
0.968	0.937	8	مستوى البدائل الاستراتيجية بشركة ليبيا للهاتف المحمول.	3
0.989	0.978	32	مستوى الإدارة الإستراتيجية بشركة ليبيا للهاتف المحمول.	4
0.974	0.948	9	مستوى فاعلية شركة ليبيا للهاتف المحمول.	5

من خلال الجدول رقم (3) يلاحظ أن قيم معامل كرونباخ ألفا (α) لكل محور من محاور استمارة الاستبيان ولجميع المحاور تتراوح بين (0.902 إلى 0.978) وهي قيم كبيرة أكبر من 0.60 وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات .وكذلك فإن معاملات الصدق تتراوح بين (0.950 إلى 0.989) وهي قيم كبيرة وهذا يدل على توفر درجة عالية من الصدق مما يمكننا من الاعتماد علي إجابات مفردات العينة في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

خصائص مفردات عينة الدراسة

توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (4) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	العدد	الجنس
75.9	60	ذكر
24.1	19	أنثى
100.0	79	المجموع

من خلال الجدول رقم (4) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة هم من الذكور ويمثلون نسبة (75.9%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، والباقي من الإناث ويمثلن نسبة (24.1%) من جميع مفردات عينة الدراسة.

توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (5) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
دبلوم عالي	10	12.7
ليسانس	15	19.0
بكالوريوس	24	30.4
ماجستير	25	31.6
دكتوراه	5	6.3
المجموع	79	100.0

من خلال الجدول (5) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة ممن مؤهلاتهم العلمية ماجستير ويمثلون نسبة (31.6 %) من جميع مفردات عينة الدراسة ، يليهم ممن مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس ويمثلون نسبة (30.4 %) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم ممن مؤهلاتهم العلمية ليسانس ويمثلون نسبة (19.0%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم ممن مؤهلاتهم العلمية دبلوم عالي ويمثلون نسبة (12.7%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، والباقي هم ممن مؤهلاتهم العلمية دكتوراه ويمثلون نسبة (6.3 %) من جميع مفردات عينة الدراسة . وبصورة عامة يلاحظ أن معظم مفردات العينة مؤهلاتهم العلمية جامعي فما فوق مما يدل على أن مفردات العينة مؤهلة بشكل كافي للتفاعل مع موضوع الدراسة مما يجعل أرائهم قابلة للاعتماد عليها لكونها تابعة من وعيهم وإدراكهم الناتج من مؤهلاتهم العلمية.

توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول رقم (6) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة %
عضو مجلس الإدارة	1	1.3
مدير عام مساعد	3	3.8

د.يوسف خليفة المبروك
د.مصطفى أحمد العموري
تطبيقات الإدارة الاستراتيجية وأثرها في الرفع من مستوى فاعلية المنظمة...

7.6	6	مدير إدارة
13.9	11	مدير إدارة مساعد
30.4	24	رئيس قسم
32.9	26	رئيس وحدة
10.1	8	موظف
100.0	79	المجموع

من خلال الجدول رقم (6) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة وظيفتهم رئيس وحدة ويمثلون نسبة (32.9%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليه ممن وظيفتهم رئيس قسم ويمثلون نسبة (30.4%) من جميع مفردات عينة الدراسة، تم يليه ممن وظيفتهم مدير إدارة مساعد ويمثلون نسبة (13.9%) من جميع مفردات عينة الدراسة تم يليه ممن وظيفتهم موظف ويمثلون نسبة (10.1%) من جميع مفردات عينة الدراسة تم يليه ممن وظيفتهم مدير إدارة ويمثلون نسبة (7.6%) من جميع مفردات عينة الدراسة، تم يليه ممن وظيفتهم مدير عام مساعد ويمثلون نسبة (3.8%) من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي وظيفتهم عضو مجلس الإدارة ويمثلون نسبة (1.3%) من جميع مفردات العينة.

توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (7) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
10.1	8	أقل من 5 سنوات
55.7	44	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
20.3	16	من 10 إلى أقل من 15 سنوات
13.9	11	من 15 إلى أقل من 20 سنة
100.0	79	المجموع

من خلال الجدول رقم(7) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة عدد سنوات

د.يوسف خليفة المبروك

د.مصطفى أحمد العموري

تطبيقات الإدارة الاستراتيجية وأثرها في الرفع من مستوى فاعلية المنظمة...

خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات ويمثلون نسبة (55.7%) من جميع مفردات عينة الدراسة، تم يليه ممن عدد سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنوات ويمثلون نسبة (20.3%) من جميع مفردات عينة الدراسة. تم يليه ممن عدد سنوات خبرتهم من 15 إلى أقل من 20 سنة ويمثلون نسبة (13.9%) من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي ممن عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات ويمثلون نسبة (10.1%) من جميع مفردات عينة الدراسة. وبصورة عامة يلاحظ أن معظم مفردات العينة لهم خبرة كبيرة مما يجعلهم يدركون استمارة الاستبيان بشكل صحيح والإسهام بشكل فعال في الإجابة على أسئلة الاستبيان.

اختبار فرضيات الدراسة :

مستوى التخطيط الاستراتيجي بشركة ليبيا للهاتف المحمول

جدول رقم (8) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى التخطيط الاستراتيجي بشركة ليبيا للهاتف المحمول ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي:

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	مراقب بشدة	درجة الموافقة
1	تقوم الشركة بتدريب الموظفين على التخطيط الاستراتيجي.	4	12	5	21	37	
		النسبة %	5.1	15.2	6.3	26.6	46.8
2	لدى الشركة مستشارين متخصصين في التخطيط الاستراتيجي.	4	11	7	37	20	
		النسبة %	5.1	13.9	8.9	46.8	25.3
3	تقوم الشركة بدراسة وتحليل البيئة الداخلية.	2	16	14	35	12	
		النسبة %	2.5	20.3	17.7	44.3	15.2

د.يوسف خليفة المبروك
د.مصطفى أحمد العموري
تطبيقات الإدارة الاستراتيجية وأثرها في الرفع من مستوى فاعلية المنظمة...

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	مرافق بشدة	درجة الموافقة
4	لدى الشركة هيكل تنظيمي حديث ومطبق بدقة.	2	13	12	42	10	عالية
		النسبة %	2.5	16.5	15.2	53.2	
5	يوجد بالشركة فريق متخصص في التخطيط الاستراتيجي.	5	11	11	33	19	عالية
		النسبة %	6.3	13.9	13.9	41.8	
6	تهتم الشركة بوضع الخطط الإستراتيجية ومشاركة الموظفين في وضع الخطة.	6	9	11	43	10	عالية
		النسبة %	7.6	11.4	13.9	54.4	
7	يتم بالشركة الاهتمام بالبيئة العالمية للاتصالات والاستعداد لمنافستها.	3	11	10	41	14	عالية
		النسبة %	3.8	13.9	12.7	51.9	
8	تعد الخطط الإستراتيجية وفق المعايير العلمية غير الارتجالية.	4	7	13	44	11	عالية
		النسبة %	5.1	8.9	16.5	55.7	

من خلال الجدول رقم (8) يلاحظ أن:

درجة الموافقة عالية جدا على العبارة التالية:

1. تقوم الشركة بتدريب الموظفين على التخطيط الاستراتيجي.

درجات الموافقة عالية على العبارات التالية:

1. لدى الشركة مستشارين متخصصين في التخطيط الاستراتيجي.

2. تقوم الشركة بدراسة وتحليل البيئة الداخلية.

3. لدى الشركة هيكل تنظيمي حديث ومطبق بدقة.
 4. يوجد بالشركة فريق متخصص في التخطيط الاستراتيجي.
 5. تهتم الشركة بوضع الخطط الإستراتيجية ومشاركة الموظفين في وضع الخطة.
 6. يتم بالشركة الاهتمام بالبيئة العالمية للاتصالات والاستعداد لمنافستها.
 7. تعد الخطط الإستراتيجية وفق المعايير العلمية غير الارتجالية.
- ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى التخطيط الاستراتيجي بشركة ليبيا للهاتف المحمول تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (2)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل عبارة على النحو التالي:
- الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنويا عن متوسط المقياس (3).
- مقابل الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنويا عن متوسط المقياس (3).
- جدول رقم (9) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى التخطيط الاستراتيجي بشركة ليبيا للهاتف المحمول

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	تقوم الشركة بتدريب الموظفين على التخطيط الاستراتيجي.	3.95	1.270	-5.386	.000
2	لدى الشركة مستشارين متخصصين في التخطيط الاستراتيجي.	3.73	1.140	-4.699	.000
3	تقوم الشركة بدراسة وتحليل البيئة الداخلية.	3.49	1.061	-3.759	.000
4	لدى الشركة هيكل تنظيمي حديث ومطبق بدقة.	3.57	.996	-4.383	.000
5	يوجد بالشركة فريق متخصص في التخطيط الاستراتيجي.	3.63	1.179	-4.089	.000

د.يوسف خليفة المبروك
د.مصطفى أحمد العموري
تطبيقات الإدارة الاستراتيجية وأثرها في الرفع من مستوى فاعلية المنظمة...

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
6	تهتم الشركة بوضع الخطط الإستراتيجية ومشاركة الموظفين في وضع الخطة.	3.53	1.096	-3.707	.000
7	يتم بالشركة الاهتمام بالبيئة العالمية للاتصالات والاستعداد لمنافستها.	3.66	1.049	-4.641	.000
8	تعد الخطط الإستراتيجية وفق المعايير العلمية غير الارتجالية.	3.65	1.000	-4.670	.000

من خلال الجدول رقم (9) يلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى التخطيط الاستراتيجي بشركة ليبيا للمهاقن المحمول.

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، فهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى التخطيط الاستراتيجي بشركة ليبيا للمهاقن المحمول تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية ، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (10) ، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي :

الفرضية الصفرية: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة لا يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3).

الفرضية البديلة: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3).

د.يوسف خليفة المبروك

د.مصطفى أحمد العموري

تطبيقات الإدارة الاستراتيجية وأثرها في الرفع من مستوى فاعلية المنظمة...

الجدول رقم (10) نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى التخطيط الاستراتيجي بشركة ليبيا للهاتف المحمول

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مستوى التخطيط الاستراتيجي بشركة ليبيا للهاتف المحمول	3.6519	.84889	6.826	78	.000

من خلال الجدول رقم (10) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (6.826) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.6519) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى يتم بالشركة الاهتمام بالبيئة العالمية للاتصالات والاستعداد لمنافستها، تعد الخطط الإستراتيجية وفق المعايير العلمية غير الارتجالية.

مستوى البدائل الإستراتيجية بشركة ليبيا للهاتف المحمول

جدول رقم (11) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى البدائل الإستراتيجية بشركة ليبيا للهاتف المحمول ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	مرافق بشدة	درجة الموافقة
1	تستخدم الشركة أدوات مساعدة وفعالة في عملية إيجاد البدائل الإستراتيجية.	3	9	5	30	32	عالية جدا
		النسبة %	3.8	11.4	6.3	38.0	40.5
2	تقوم إدارة الشركة بوضع بدائل إستراتيجية للخطة الإستراتيجية قيد التنفيذ.	4	14	6	44	11	عالية
		النسبة %	5.1	17.7	7.6	55.7	13.9

د.يوسف خليفة المبروك
د.مصطفى أحمد العموري
تطبيقات الإدارة الاستراتيجية وأثرها في الرفع من مستوى فاعلية المنظمة...

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	مرافق بشدة	درجة الموافقة
3	تعمل الشركة على تدريب الموظفين على البدائل الإستراتيجية.	4	15	7	35	18	عالية
		النسبة %	5.1	19.0	8.9	44.3	
4	تضع الشركة بدائل إستراتيجية علمية وغير ارتجالية وفق البيئة الخارجية وتأخذ في الحسبان كل الأبعاد في الحسبان.	7	8	17	38	9	عالية
		النسبة %	8.9	10.1	21.5	48.1	
5	تقوم إدارة الشركة بالاستقطاب المورد البشري ذو المؤهلات المتخصصة في وضع وتقييم واختيار البدائل الإستراتيجية.	5	11	7	40	16	عالية
		النسبة %	6.3	13.9	8.9	50.6	
6	تقوم تدريب الموظفين في الداخل والخارج على كيفية اختيار البدائل الإستراتيجية.	5	11	9	40	14	عالية
		النسبة %	6.3	13.9	11.4	50.6	
7	البدائل الإستراتيجية الموضوعية من قبل إدارة الشركة واقعية ووفق الإمكانيات المتاحة ويمكن تطبيقها.	5	15	6	40	13	عالية
		النسبة %	6.3	19.0	7.6	50.6	
8	تقوم الشركة بدراسة البديل الاستراتيجي بطريق علمي متخصص.	6	7	10	47	9	عالية
		النسبة %	7.6	8.9	12.7	59.5	

من خلال الجدول رقم (11) يلاحظ أن:

درجة الموافقة عالية جدا على العبارة التالية:

1. تستخدم الشركة أدوات مساعدة وفعالة في عملية إيجاد البدائل الإستراتيجية. ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى البدائل الاستراتيجية بشركة لبيانا للهاتف المحمول تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (12)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل عبارة على النحو التالي
الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنويا عن متوسط المقياس (3).
مقابل الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنويا عن متوسط المقياس (3).
جدول رقم (12) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على بشركة لبيانا للهاتف المحمول العبارات المتعلقة بمستوى البدائل الإستراتيجية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	تستخدم الشركة أدوات مساعدة وفعالة في عملية إيجاد البدائل الإستراتيجية.	4.00	1.132	-5.765	.000
2	تقوم إدارة الشركة بوضع بدائل إستراتيجية للخطة الإستراتيجية قيد التنفيذ.	3.56	1.095	-3.958	.000
3	تعمل الشركة على تدريب الموظفين على البدائل الإستراتيجية.	3.61	1.181	-4.030	.000
4	تضع الشركة بدائل إستراتيجية علمية وغير ارتجالية وفق البيئة الخارجية وتأخذ في الحسبان كل الأبعاد في الحسبان.	3.43	1.106	-3.014	.003
5	تقوم إدارة الشركة بالاستقطاب المورد البشري ذو المؤهلات المتخصصة في وضع وتقييم واختيار البدائل الإستراتيجية.	3.65	1.144	-4.231	.000

د.يوسف خليفة المبروك
د.مصطفى أحمد العموري
تطبيقات الإدارة الاستراتيجية وأثرها في الرفع من مستوى فاعلية المنظمة...

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
6	تقوم تدريب الموظفين في الداخل والخارج على كيفية اختيار البدائل الإستراتيجية.	3.59	1.127	-4.018	.000
7	البدائل الإستراتيجية الموضوعة من قبل إدارة الشركة واقعية ووفق الإمكانيات المتاحة ويمكن تطبيقها.	3.52	1.164	-3.540	.000
8	تقوم الشركة بدراسة البديل الاستراتيجي بطريق علمي متخصص.	3.58	1.057	-4.098	.000

من خلال الجدول رقم (12) يلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى البدائل الاستراتيجية بشركة لبييانا للهاتف المحمول.

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، فهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات.

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى البدائل الاستراتيجية بشركة لبييانا للهاتف المحمول تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية ، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (13) ، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى البدائل الاستراتيجية بشركة لبييانا للهاتف المحمول لا يختلف معنويا عن متوسط المقياس (3).

الفرضية البديلة: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى البدائل الاستراتيجية بشركة لبيانا للهاتف المحمول يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3).
الجدول رقم (13) نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى البدائل الاستراتيجية بشركة لبيانا للهاتف المحمول

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مستوى البدائل الإستراتيجية بشركة لبيانا للهاتف المحمول	3.6171	.92580	5.924	78	.000

- من خلال الجدول رقم (13) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (5.924) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.6171) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى البدائل الإستراتيجية بشركة لبيانا للهاتف المحمول حيث أن:-
1. تستخدم الشركة أدوات مساعدة وفعالة في عملية إيجاد البدائل الإستراتيجية.
 2. تقوم إدارة الشركة بوضع بدائل إستراتيجية للخطة الإستراتيجية قيد التنفيذ.
 3. تعمل الشركة على تدريب الموظفين على البدائل الإستراتيجية.
 4. تضع الشركة بدائل إستراتيجية علمية وغير ارتجالية وفق البيئة الخارجية وتأخذ في الحسبان كل الأبعاد في الحسبان.
 5. تقوم إدارة الشركة بالاستقطاب المورد البشري ذو المؤهلات المتخصصة في وضع وتقييم واختيار البدائل الإستراتيجية.
 6. تقوم تدريب الموظفين في الداخل والخارج على كيفية اختيار البدائل الإستراتيجية.
 7. البدائل الإستراتيجية الموضوعية من قبل إدارة الشركة واقعية ووفق الإمكانيات المتاحة ويمكن تطبيقها.
 8. تقوم الشركة بدراسة البديل الاستراتيجي بطريق علمي متخصص.

د.يوسف خليفة المبروك
د.مصطفى أحمد العموري
تطبيقات الإدارة الاستراتيجية وأثرها في الرفع من مستوى فاعلية المنظمة...

مستوى القرار الاستراتيجي بشركة ليبيا للهاتف المحمول :

جدول رقم (14) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى القرار الاستراتيجي بشركة ليبيا للهاتف المحمول ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة
1	تعمل إدارة الشركة على جمع المعلومات لدعم صحة القرارات الإستراتيجية.	7	11	14	36	11	
		8.9	13.9	17.7	45.6	13.9	عالية
2	تقوم الشركة بشكل مستمر بمشاركة كل الأطراف المعنية باتخاذ القرارات الإستراتيجية.	6	7	9	48	9	
		7.6	8.9	11.4	60.8	11.4	عالية
3	تقوم الشركة بتدريب الموظفين على اتخاذ القرارات الإستراتيجية علمياً وعملياً.	5	12	3	44	15	
		6.3	15.2	3.8	55.7	19.0	عالية
4	تتسم القرارات في كل المستويات بالشركة بالسرعة والدقة والقبول.	5	13	4	48	9	
		6.3	16.5	5.1	60.8	11.4	عالية
5	تعمل الشركة على تفعيل نظم المعلومات ممتاز وسريع الاستجابة لإصدار قرارات إستراتيجية.	5	11	5	46	12	
		6.3	13.9	6.3	58.2	15.2	عالية
6	تدرس الشركة البيئة الداخلية بدقة لإصدار القرار	2	10	7	25	35	

د.يوسف خليفة المبروك
د.مصطفى أحمد العموري
تطبيقات الإدارة الاستراتيجية وأثرها في الرفع من مستوى فاعلية المنظمة...

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة
	الاستراتيجي.	2.5	12.7	8.9	31.6	44.3	عالية جدا
7	تدرس الشركة التحديات والفرص الخارجية لإصدار القرارات الإستراتيجية.	4	9	9	44	13	
		5.1	11.4	11.4	55.7	16.5	عالية
8	لدى الشركة مستشارين محليين ودوليين علميين متخصصين بخصيص القرارات الإستراتيجية.	7	7	18	34	13	
		8.9	8.9	22.8	43.0	16.5	عالية

من خلال الجدول رقم (14) يلاحظ أن:

درجة الموافقة عالية جدا على العبارة التالية:

- تدرس الشركة البيئة الداخلية بدقة لإصدار القرار الاستراتيجي.

درجات الموافقة عالية على العبارات التالية:

1. تعمل إدارة الشركة على جمع المعلومات لدعم صحة القرارات الإستراتيجية.
2. تقوم الشركة بشكل مستمر بمشاركة كل الأطراف المعنية باتخاذ القرارات الإستراتيجية.
3. تقوم الشركة بتدريب الموظفين على اتخاذ القرارات الإستراتيجية علمياً وعملياً.
4. تتسم القرارات في كل المستويات بالشركة بالسرعة والدقة والقبول.
5. تعمل الشركة على تفعيل نظم المعلومات ممتاز وسريع الاستجابة لإصدار قرارات إستراتيجية.
6. تدرس الشركة التحديات والفرص الخارجية لإصدار القرارات الإستراتيجية.
7. لدى الشركة مستشارين محليين ودوليين علميين متخصصين بخصيص القرارات الإستراتيجية.

ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى القرار الاستراتيجي بشركة ليبيا للهاتف المحمول تم استخدام اختبار ولكوسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (15) ، حيث كانت الفرضية الصفرية والبدلية لها لكل عبارة على النحو التالي.

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).

مقابل الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).

جدول رقم (15) نتائج اختبار ولكوسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى القرار الإستراتيجي بشركة ليبيا للهاتف المحمول

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدالة المحسوبة
1	تعمل إدارة الشركة على جمع المعلومات لدعم صحة القرارات الإستراتيجية.	3.42	1.161	-2.841	.004
2	تقوم الشركة بشكل مستمر بمشاركة كل الأطراف المعنية باتخاذ القرارات الإستراتيجية.	3.59	1.056	-4.173	.000
3	تقوم الشركة بتدريب الموظفين على اتخاذ القرارات الإستراتيجية علمياً وعملياً.	3.66	1.142	-4.309	.000
4	تتسم القرارات في كل المستويات بالشركة بالسرعة والدقة والقبول.	3.54	1.095	-3.854	.000
5	تعمل الشركة على تفعيل نظم المعلومات ممتاز وسريع الاستجابة لإصدار قرارات إستراتيجية.	3.62	1.101	-4.229	.000
6	تدرس الشركة البيئة الداخلية بدقة لإصدار القرار الاستراتيجي.	4.03	1.132	-5.943	.000
7	تدرس الشركة التحديات والفرص	3.67	1.047	-4.661	.000

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
	الخارجية لإصدار القرارات الإستراتيجية.				
8	لدى الشركة مستشارين محليين ودوليين علميين متخصصين بخصوص القرارات الإستراتيجية.	3.49	1.142	-3.285	.001

من خلال الجدول رقم (15) يلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى القرار الاستراتيجي بشركة ليبيا للهاتف المحمول.

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، فهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات.

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى البدائل الاستراتيجي بشركة ليبيا للهاتف المحمول تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية ، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (16) ، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي :

الفرضية الصفرية: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى القرار الاستراتيجي بشركة ليبيا للهاتف المحمول لا يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3).

الفرضية البديلة: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى القرار الاستراتيجي بشركة ليبيا للهاتف المحمول يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3).

د.يوسف خليفة المبروك

د.مصطفى أحمد العموري

تطبيقات الإدارة الاستراتيجية وأثرها في الرفع من مستوى فاعلية المنظمة...

الجدول رقم (16) نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى القرار الإستراتيجي بشركة ليبيا للهاتف المحمول

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مستوى القرار الاستراتيجي بشركة ليبيا للهاتف المحمول	3.6282	.92442	6.040	78	.000

- من خلال الجدول رقم (16) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (6.040) (بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.6282) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى القرار الإستراتيجي بشركة ليبيا للهاتف المحمول حيث أن:-
1. تعمل إدارة الشركة على جمع المعلومات لدعم صحة القرارات الإستراتيجية.
 2. تقوم الشركة بشكل مستمر بمشاركة كل الأطراف المعنية باتخاذ القرارات الإستراتيجية.
 3. تقوم الشركة بتدريب الموظفين على اتخاذ القرارات الإستراتيجية علمياً وعملياً.
 4. تتسم القرارات في كل المستويات بالشركة بالسرعة والدقة والقبول.
 5. تعمل الشركة على تفعيل نظم المعلومات ممتاز وسريع الاستجابة لإصدار قرارات إستراتيجية.
 6. تدرس الشركة البيئة الداخلية بدقة لإصدار القرار الاستراتيجي.
 7. تدرس الشركة التحديات والفرص الخارجية لإصدار القرارات الإستراتيجية.
 8. لدى الشركة مستشارين محليين ودوليين علميين متخصصين بخصوص القرارات الإستراتيجية.

مستوى الإدارة الاستراتيجية بشركة ليبيا للهاتف المحمول بصورة عامة:

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى الإدارة الاستراتيجية بشركة ليبيا للهاتف المحمول بصورة عامة تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمجاور الإدارة الاستراتيجية والمتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي، والبدائل الاستراتيجية، والقرار الاستراتيجي) واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (17) ، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي :

الفرضية الصفرية:المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى الإدارة الاستراتيجية بشركة ليبيا للهاتف المحمول بصورة عامة لا يختلف معنويا عن متوسط المقياس (3).

الفرضية البديلة:المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى الإدارة الاستراتيجية بشركة ليبيا للهاتف المحمول بصورة عامة يختلف معنويا عن متوسط المقياس (3).

الجدول رقم (17) نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى الإدارة الاستراتيجية بشركة ليبيا للهاتف المحمول بصورة عامة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مستوى الإدارة الاستراتيجية بشركة ليبيا للهاتف المحمول بصورة عامة	3.6199	.85260	6.462	78	.000

من خلال الجدول رقم (17) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (6.462) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.6199) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى الإدارة الاستراتيجية بشركة ليبيا للهاتف المحمول بصورة

د.يوسف خليفة المبروك
د.مصطفى أحمد العموري
تطبيقات الإدارة الاستراتيجية وأثرها في الرفع من مستوى فاعلية المنظمة...

عامة حيث أن:-

- يوجد ارتفاع في مستوى التخطيط الاستراتيجي بشركة ليبيا للهاتف المحمول.
- يوجد ارتفاع في مستوى الاتجاه الاستراتيجي بشركة ليبيا للهاتف المحمول.
- يوجد ارتفاع في مستوى القرار الاستراتيجي بشركة ليبيا للهاتف المحمول.
- يوجد ارتفاع في مستوى البدائل الاستراتيجي بشركة ليبيا للهاتف المحمول.

مستوى فاعلية شركة ليبيا للهاتف المحمول :

جدول رقم (18) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى فاعلية شركة ليبيا للهاتف المحمول ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة
1	شبكة الشركة أكثر من عدد العملاء.	5	8	17	27	22	عالية
		6.3	10.1	21.5	34.2	27.8	
2	شبكة الشركة تنواري عدد العملاء.	5	6	11	39	18	عالية
		6.3	7.6	13.9	49.4	22.8	
3	يتم قياس الأهداف المحققة بشكل علمي	5	5	15	40	14	عالية
		6.3	6.3	19.0	50.6	17.7	
4	لدى الشركة فريق علمي متخصص لقياس درجة تحقيق الأهداف.	6	11	12	35	15	عالية
		7.6	13.9	15.2	44.3	19.0	
5	تقوم الشركة بالاهتمات الواردة في التقارير الدورية من أجل تحقيق وزيادة درجة الأهداف.	4	10	13	40	12	عالية
		5.1	12.7	16.5	50.6	15.2	
6	توفر الشركة بداخل والخارج التدريب المستمر لجميع الموظفين.	4	10	11	43	11	عالية
		5.1	12.7	13.9	54.4	13.9	
7	تعمل باستمرار الشركة على أرض وسعادة العملاء.	3	12	13	43	8	عالية
		3.8	15.2	16.5	54.4	10.1	

د.يوسف خليفة المبروك
د.مصطفى أحمد العموري
تطبيقات الإدارة الاستراتيجية وأثرها في الرفع من مستوى فاعلية المنظمة...

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة
8	تضع الشركة استراتيجيات متوازنة ترضي كل أصحاب المصالح.	3	11	15	40	10	عالية
		النسبة %	3.8	13.9	19.0	50.6	12.7
9	توجد بالشركة خدمة بمستوى عالي من الجودة.	2	10	15	43	9	عالية
		النسبة %	2.5	12.7	19.0	54.4	11.4

من خلال الجدول رقم (18) يلاحظ أن درجات الموافقة عالية على جميع العبارات المتعلقة بمستوى فاعلية شركة ليبيا للهاتف المحمول.

ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى فاعلية شركة ليبيا للهاتف المحمول تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (19)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبدلية لها لكل عبارة على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنويا عن متوسط المقياس (3).

مقابل الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنويا عن متوسط المقياس (3).

جدول رقم (19) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى فاعلية شركة ليبيا للهاتف المحمول

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	شبكة الشركة أكثر من عدد العملاء.	3.67	1.174	-4.257	.000
2	شبكة الشركة توازي عدد العملاء.	3.75	1.092	-4.779	.000
3	يتم قياس الأهداف المحققة بشكل علمي.	3.67	1.047	-4.560	.000

ديوسف خليفة المبروك
د.مصطفى أحمد العموري
تطبيقات الإدارة الاستراتيجية وأثرها في الرفع من مستوى فاعلية المنظمة...

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
4	لدى الشركة فريق علمي متخصص لقياس درجة تحقيق الأهداف.	3.53	1.175	-3.520	.000
5	تقوم الشركة بالاقتراحات الواردة في التقارير الدورية من أجل تحقيق وزيادة درجة الأهداف.	3.58	1.057	-4.174	.000
6	توفر الشركة بداخل والخارج التدريب المستمر لجميع الموظفين.	3.59	1.044	-4.289	.000
7	تعمل باستمرار الشركة على أرض وسعادة العملاء.	3.52	.998	-4.046	.000
8	تضع الشركة استراتيجيات متوازنة ترضي كل أصحاب المصالح.	3.54	1.010	-4.148	.000
9	توجد بالشركة خدمة بمستوى عالي من الجودة.	3.59	.941	-4.701	.000

من خلال الجدول رقم (19) يلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى فاعلية شركة ليبيا للهاتف المحمول. لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3) ، فهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات.

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى فاعلية شركة ليبيا للهاتف المحمول تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية ، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (20) ، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي :

الفرضية الصفرية: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى فاعلية شركة ليبيا للهاتف المحمول لا يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3).
الفرضية البديلة: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى فاعلية شركة ليبيا للهاتف المحمول يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3).
الجدول رقم (20) نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى فاعلية شركة ليبيا للهاتف المحمول

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مستوى فاعلية شركة ليبيا للهاتف المحمول	3.6062	.89187	6.041	78	.000

من خلال الجدول رقم (20) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (6.041) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.6062) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى فاعلية شركة ليبيا للهاتف المحمول حيث أن:-

1. شبكة الشركة أكثر من عدد العملاء.
2. شبكة الشركة توازي عدد العملاء.
3. يتم قياس الأهداف المحققة بشكل علمي.
4. لدى الشركة فريق علمي متخصص لقياس درجة تحقيق الأهداف.
5. تقوم الشركة بالاقترحات الواردة في التقارير الدورية من أجل تحقيق وزيادة درجة الأهداف.
6. توفر الشركة بداخل والخارج التدريب المستمر لجميع الموظفين.
7. تعمل باستمرار الشركة على أرض وسعادة العملاء.
8. تضع الشركة استراتيجيات متوازنة ترضي كل أصحاب المصالح.
9. توجد بالشركة خدمة بمستوى عالي من الجودة.

ديوسف خليفة المبروك
د.مصطفى أحمد العموري
تطبيقات الإدارة الاستراتيجية وأثرها في الرفع من مستوى فاعلية المنظمة...

اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بدور الإدارة الإستراتيجية في الرفع من فاعلية المنظمة تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) على متوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى الإدارة الإستراتيجية ومتوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى فاعلية المنظمة فكانت النتائج كما في الجدول رقم (21) حيث كانت الفرضية الصفرية : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في الرفع من فاعلية المنظمة.
مقابل الفرضية البديلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في الرفع من فاعلية المنظمة.

جدول رقم (21) نتائج اختبار دور الإدارة الإستراتيجية في الرفع من فاعلية المنظمة

م	البيان	قيمة معامل الارتباط	الدلالة المحسوبة	نسبة الأثر %
1	دور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من فاعلية المنظمة	0.776	0.000	60.22
2	دور القرار الاستراتيجي في الرفع من فاعلية المنظمة	0.830	0.000	68.89
3	دور البدائل الاستراتيجي في الرفع من فاعلية المنظمة	0.854	0.000	72.93
4	دور الإدارة الإستراتيجية في الرفع من فاعلية المنظمة	0.848	0.000	71.91

من خلال الجدول رقم (21) يلاحظ أن:

قيمة معامل الارتباط لدور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية المنظمة (0.776) بدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود دور طردي (موجب)

ذو دلالة إحصائية لمستوى التخطيط الاستراتيجي في الرفع من فاعلية المنظمة حيث أن 60.22% من التغيير في فاعلية المنظمة يعود إلى التغيير في مستوى التخطيط الاستراتيجي إذا لم يتأثر مستوى فاعلية المنظمة إلا بمستوى التخطيط الاستراتيجي.

قيمة معامل الارتباط لدور البدائل الإستراتيجية في فاعلية المنظمة (0.854) بدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود دور طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لمستوى البدائل الإستراتيجية في الرفع من فاعلية المنظمة حيث أن 72.93% من التغيير في فاعلية المنظمة يعود إلى التغيير في مستوى البدائل الإستراتيجية إذا لم يتأثر مستوى فاعلية المنظمة إلا بمستوى البدائل الإستراتيجية.

قيمة معامل الارتباط لدور القرار الاستراتيجي في فاعلية المنظمة (0.830) بدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود دور طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لمستوى القرار الاستراتيجي في الرفع من فاعلية المنظمة حيث أن 68.89% من التغيير في فاعلية المنظمة يعود إلى التغيير في مستوى القرار الاستراتيجي إذا لم يتأثر مستوى فاعلية المنظمة إلا بمستوى القرار الاستراتيجي.

قيمة معامل الارتباط لدور الإدارة الإستراتيجية بصورة عامة في فاعلية المنظمة (0.848) بدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود دور طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لمستوى الإدارة الإستراتيجية في الرفع من فاعلية المنظمة حيث أن 71.91% من التغيير في فاعلية المنظمة يعود إلى التغيير في مستوى الإدارة الإستراتيجية بصورة عامة إذا لم يتأثر مستوى فاعلية المنظمة إلا بمستوى الإدارة الإستراتيجية.

النتائج:

1- أثبتت الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية

د.يوسف خليفة المبروك
د.مصطفى أحمد العموري
تطبيقات الإدارة الاستراتيجية وأثرها في الرفع من مستوى فاعلية المنظمة...

وبين فاعلية المنظمة.

2- كما أثبتت الدراسة على ان الإدارة الإستراتيجية بإبعادها المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي والبدائل الإستراتيجية والقرار الاستراتيجي له اثر واضح على الرفع من فاعلية المنظمة.

3- كما أكدت الدراسة على إن التخطيط الاستراتيجي له الأثر الأكبر على الرفع من فاعلية المنظمة بدرجة اكبر من العناصر الأخرى للإدارة الإستراتيجية.

التوصيات:

بناء على نتائج البحث الحالي والمتعلق بأثر تطبيق أساليب الإدارة الإستراتيجية في رفع فاعلية المنظمة يوصي الباحثان بمجموعة من التوصيات والتي تتمثل في الآتي :-

1- توصي الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بتفعيل دور الإدارة الإستراتيجية بجميع متطلباتها في الشركة قيد الدراسة وذلك لما لها من اثر كبير على فاعلية المنظمة.

2- توصي كذلك الدراسة بالعمل على مواكبة التطورات المتسارعة في البيئة المحيطة من اجل المحافظة على البقاء والاستمرار في المنافسة في أسواق العمل العالمية والتي لم تعد الحواجز المكانية والزمنية تحد من أثارها التنافسية المدمرة.

يمكن للدراسات المستقبلية أن تتناول بعض المتغيرات الأخرى للإدارة للإستراتيجية لم تتناولها هذه الدراسة.

المراجع والمصادر:

أولاً: الكتب العربية

1- ابوقحف، عبد السلام (2003)، سياسات الإدارة الإستراتيجية (ط2)، مكتبة الإشعاع للنشر والتوزيع.

- ديوسف خليفة المبروك
د.مصطفى أحمد العموري
تطبيقات الإدارة الاستراتيجية وآثرها في الرفع من مستوى فاعلية المنظمة...
- 2- المرسي، جمال الدين محمد (2006)، الإدارة الإستراتيجية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة القرن الحادي والعشرون (ط1)، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية.
- 3- الخفاجي، نعمة عباس خضر (2010)، الإدارة الإستراتيجية، المدخل، المفاهيم، والعمليات، عمان دار الثقافة الطبعة الثانية.
- 4- الحسيني، فلاح حسن (2000)، الإدارة الإستراتيجية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
- 5- ماهر، أحمد (2007)، الإدارة الإستراتيجية (ط4)، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 6- توفيق، عبد الرحمن (2003)، منهج المهارات الإدارية وتطوير وحدة الأعمال الإستراتيجية (ط3).
- 7- الغالبي، طاهر محسن، إدريس، وائل محمد (2007)، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان، الأردن، دار وائل للنشر
- 8- الحسيني، فلاح حسن (2000)، الإدارة الإستراتيجية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
- ثانياً: الأطروحات والرسائل والبحوث العلمية
- 9- السائح، عماد (2009)، ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل الاستشراف والتخطيط الإستراتيجي، طنجة المملكة المغربية.
- 10- قرشي، نجاه (2006)، القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التنظيم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، قسم علم الاجتماع.