

المبحث الاول: نبذة عن عينة الدراسة

أولاً: التعريف بالشركة الليبية للأدوية :

هو أحد المصانع الإنتاجية التابعة للشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، وقد أقيم هذا المصنع لتزويد المرافق الصحية باحتياجاتها من الأدوية، إلى جانب دعم الاقتصاد الوطني، والعمل على عدم الاعتماد في توفير هذه السلعة الاستراتيجية على المصادر الخارجية. وكانت بداية تأسيس المصنع في عام 1995م، واستمر تجهيزه حتى العام 2000م، حيث تم التوقيع على عقد مشاركة للمساعدة الفنية مع شركة أجنبية لاستكمال النواقص، والتشغيل، والتدريب، والصيانة، ونقل المعرفة والتقنية، وتم افتتاح المصنع رسمياً في 2001/9/5م، وقد بدأ إنتاجه في الفترة ذاتها بتصنيع عدد (9) أصناف دوائية كمرحلة أولى، ثم زاد عدد الأصناف حتى وصل إلى (31) صنفاً في الوقت الحاضر، وستتم زيادة أصناف أخرى في المرحلة المقبلة. يقع المصنع بمنطقة الماية على بعد 27 كم غرب مدينة طرابلس، على مساحة قدرها 15 هكتاراً تضم مباني المصنع بمختبراته وأقسامه، والمرافق الخدمية، والمستودعات التابعة له.

ثانياً: الطاقة الإنتاجية للمصنع:

تبلغ الطاقة الإنتاجية المثالية للمصنع حوالي مليون قرص في السنة، 400 مليون قنينة من الأشربة في السنة، 18 مليون أنبوب من المراهم والكريمات في السنة، 5 ملايين قطعة من التحاميل في السنة، 16. النظام المعمول به في المصنع أنه ملتزم بتطبيق نظام لإدارة الجودة؛ وفقاً لمتطلبات التصنيع الجيد، وذلك للثبوت من إنتاج مستحضرات خالية من العيوب، ومطابقة للمواصفات العالمية مع التحسين والتطوير المستمرين، ومنع تسويق الأصناف غير المطابقة للمواصفات، وتشمل متطلبات التصنيع الجيد على الممارسة التصنيعية الجيدة (GMP)، والممارسة المخبرية الجيدة (GLP)، والممارسة السريرية الجيدة (GCP)، والممارسة التخزينية الجيدة (GSP)، والممارسة التوزيعية الجيدة (GDP).

تجهيز المصنع:

مصنع الماية مجهز بأحدث الآلات، والمعدات المطابقة لمتطلبات التصنيع الجيد لإنتاج أدوية ذات جودة عالية، وتشتمل على آلة التحبيب، والخلاطات، والتين لكبس الأقراص، وآلة لتعبئة الكبسولات، وماكينتين لتلييس الأقراص، وماكينة التغليف الأولي للأقراص، وماكينة التغليف الأولي للكبسولات، وعدد 5 خزانات كبيرة لتحضير الأشربة، وخطين لتعبئة الأشربة، وخط لتعبئة المراهم والكريمات، وخط لتعبئة التحاميل بالإضافة إلى آلات التغليف النهائي للأدوية وتخضع جميع الآلات والمعدات بالمصنع إلى عمليات المراقبة الإحصائية الدورية للحصول على أفضل النتائج، كما إنها مدعمة بنظام عمل أوتوماتيكي، كما تم تجهيز المعامل التابعة للمصنع؛ (معمل الرقابة الدوائية، ومعمل الرقابة البيئية خلال التصنيع، ومعمل البحث والتطوير) بعدد من الأجهزة الحديثة، والتي يتم من خلالها قياس البارامترات للمنتجات.

ثالثاً: العمليات التصنيعية بالمصنع:

الأشكال الصيدلانية الصلبة - الأقراص والكبسولات يتم تصنيع المواد الصلبة عن طريق سلسلة من المراحل التي تبدأ بمرحلة التحبيب، حيث يتم إضافة سائل التحبيب إلى خليط المواد الأولية المكونة من المواد الفعالة والمضافة، ثم يتم إجراء عملية الغرلة للخليط الناتج قبل دخوله إلى مرحلة التجفيف، بعد ذلك تبدأ عملية الكبس للأقراص، ثم تليها مرحلة التلييس للأقراص باستخدام الآلة التي تلييس الأقراص. أما بالنسبة للكبسولات، فيتم تعبئة المواد التي تم تحضيرها مسبقاً - حسب العملية التصنيعية المحددة بالخصوص - ومن ثم قفل الكبسولات لتصبح جاهزة لمرحلة التعبئة والتغليف النهائي.

رابعاً: الأشكال الصيدلانية السائلة - الأشربة والمعلقات:

يتم تصنيع المواد السائلة بخلط المواد الفعالة والمضافة في خزانات التحضير للحصول على مزيج متجانس، وتتم عملية الخلط تحت ظروف محددة من درجة الحرارة، وسرعة الخلط، بعد ذلك يتم ترشيح الخليط الناتج. وفي المرحلة النهائية يتم تعبئة الخليط في عبوات حسب الحجم المحدد، والذي يتراوح ما بين 25 إلى 150 مل، وذلك باستخدام خطي تعبئة السوائل، ومن ثم تتم عملية التغليف النهائي. الأشكال الصيدلانية الشبه صلبة - المراهم والكريمات والتحاميل تبدأ عملية تصنيع المراهم، والكريمات بتجهيز الوسط المائي والوسط

الذهني في خزانين منفصلين، حيث يتم صهر المواد تحت ظروف معينة من درجة الحرارة وسرعة الخلط، بعد ذلك يتم خلط كلا الوسيطين في خزان واحد؛ للحصول على مزيج متجانس، وذلك عند درجة حرارة وسرعة خلط محددتين، ثم تتم تعبئة الخليط في أنابيب التعبئة باستخدام خط تعبئة المراهم والكريمات.

أما بالنسبة للتحاميل، فنتم المحافظة على درجة حرارة الخليط المنتج، وذلك بوضعه في خزانات خاصة، ومن ثم تتم عملية التعبئة باستخدام آلة تعبئة التحاميل، بحيث تكون درجة حرارة المادة المعبئة ثابتة. بعد ذلك يتم إجراء عملية التبريد لكي تأخذ التحاميل الشكل المطلوب، ثم يتم التغليف النهائي، يتم إنجاز عمليات تعبئة المنتجات باستخدام أحدث الآلات المدعومة بأنظمة مراقبة، وتتألف مواد التعبئة والتغليف الأولي من أشرطة تعبئة الأقراص والكبسولات والتحاميل، وأنابيب تعبئة المراهم والكريمات، والعبوات الزجاجية لتعبئة السوائل، وأما مواد التغليف الثانوي، فهي تتكون من العلب الكرتونية الصغيرة مطبوع عليها (اسم المنتج، ورقم التشغيل، وتاريخ التصنيع، وتاريخ انتهاء الصلاحية)، كما يتم إرفاق ورقة الإرشاد المحتوية على البيانات الكاملة على كل مستحضر أنشطة المراقبة البيئية خلال التصنيع، وضبط الجودة وتأكيدها، والبحث، والتطوير، تتم مراقبة المستحضرات المنتجة، وذلك بأخذ عينات من التشغيلات خلال العملية التصنيعية على فترات زمنية محددة لغرض تحليلها بمعمل الرقابة البيئية خلال التصنيع، وفقاً لمتطلبات التصنيع الجيد، كما هو منصوص عليه في الأدلة الإرشادية الأوروبية، ومتطلبات التصنيع الجيد، والأدلة الإرشادية الصادرة عن إدارة الأغذية والأدوية، أما بالنسبة لأنشطة ضبط الجودة، فتتم بدءاً بتحليل عينات من المواد الخام، وانتهاءً باختبارات الثبات.

وتقوم أنشطة تأكيد الجودة على وضع المواصفات والتصاميم؛ بما فيها مواصفات مواد التعبئة والتغليف، والتوثيق، والتدقيق، وأنشطة المراقبة، والتثبت للمنتجات. كما يتم تحضير تشغيلات صغيرة من المستحضرات بمعمل البحث والتطوير، وذلك لغرض إجراء الدراسات اللازمة عليها لغرض التطوير.

خامساً: بيئة العمل:

وفقاً لمتطلبات التصنيع الجيد، يتم إنجاز عمليات التصنيع للمستحضرات في ظروف بيئية ذات جودة عالية ومواصفات خاصة. حيث تم تجهيز المصنع بمنظومة تكييف وتهوية للمحافظة على مواصفات بيئة العمل، تخضع هذه المنظومة لمستوى عال من إجراءات المراقبة والصيانة المنتظمة. كما يخضع المصنع لعمليات المراقبة المنتظمة لنظافة أماكن العمل، وتتم معالجة المخالفات الناتجة من المصنع باستخدام محطة معالجة النفايات ذات سعة 120 م³/يوم. والمحطة مصممة لتعمل أوتوماتيكياً بحيث تمر المخلفات على عدة مراحل إلى أن يتم الحصول على المياه ذات المواصفات الخاصة، والتي تستعمل في عمليات ري الحدائق الملحقة بالمصنع.

المبحث الثانى

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يشتمل هذا المبحث على منهجية إجراء الدراسة الميدانية، ويشمل ذلك تصميم أداة الدراسة، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة، للتأكد من صلاحيتها، بالإضافة إلى وصف مجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات، واستخراج النتائج. وذلك على النحو التالي:

أولاً - مجمع عينة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة وسيلة الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة. وتعرف الاستبانة بأنها (أداة من أدوات البحث تتألف من مجموعة من المفردات مصحوبةً بجميع الإجابات الممكنة عنها، أو بفراغ للإجابة عندما تتطلب إجابة مكتوبة، وعلى الفرد أن يحدد ما يراه أو ينطبق عليه فيها، أو يعتقد أنه الإجابة الصحيحة على كل مفردة من المفردات، أو أن يكتب في الفراغ المحدد ما يعتقد أنه يراه أو يشعر به تجاه ما تقيسه هذه المفردات)⁽¹⁾.

هذا وجاء اعتماد الباحث على الاستبانة لمزاياها المتعددة المتمثلة في الآتي⁽²⁾:

1. إمكانية تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.

2. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.

3. سهولة وضع الأسئلة وترسيم ألفاظها وعباراتها.

4. توفر وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.

وتحقيقاً للغرض السابق للاستبانة، قام الباحث بتصميم استبانة تهدف إلى أثر التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق على الأداء العام للمنظمة بالتطبيق على شركات الدواء في ليبيا، وتتألف الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: وشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي:

(1) علي ماهر خطاب: القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، ط7 (القاهرة: الأنجلو المصرية، 2008م) ص 399.

(2) أحمد حسين الرفاعي: مناهج البحث العلمي، ط2 (عمان: دار وائل للنشر، 1999م) ص 192.

1/ العمر .

2/ المؤهل العلمي .

3/ التخصص العلمي

4/ المسمى الوظيفي .

5/ سنوات الخبرة.

القسم الثاني: وشمل عبارات الدراسة الأساسية: وهي المحاور، والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات البحث . ويشتمل هذا القسم على ثلاثة محاور وعدد (25) عبارة تمثل فروض الدراسة وفقاً لما يلي:

جدول رقم (3-2-1) توزيع محاور الدراسة

عدد العبارات	الفقرات	محاور الدراسة	
8	8-1	الفرضية الأولى	1
5	13-9	الفرضية الثانية	2
13	25-14	الفرضية الثالثة	3
25		المجموع	

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.، 2014.

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي، حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (2).

قائمة بأسماء المحكمين للاستبيان

الاسم	الصفة العلمية
د. فيصل عبدالسلام الحداد	رئيس قسم المحاسبة - كلية الاقتصاد - جامعة سرت
د. محمد العارف	رئيس الإدارة - كلية الاقتصاد - جامعة سبها
د. محمد الطويل	رئيس قسم الجودة - كلية الاقتصاد - جامعة سبها
د. مكاشفي الخضر	عضو هيئة تدريس - قسم الإدارة - جامعة سرت
د. محمد الرفي	عضو هيئة تدريس - قسم الإدارة - جامعة المرقب
د. سليمان الرقيق	عضو هيئة تدريس - قسم الإدارة - الزيتونة

جدول رقم (3-2-2) مقياس درجة الموافقة

الوزن	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق إطلاقاً

المصدر: إعداد الباحث من ولقع الدراسة الميدانية. 2014.

وقد تم تصحيح المقياس المستخدم في الدراسة كآلاتي:

- الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $(1+2+3+4+5)/$

$5 = (5/15) = 3$. والأوساط المرجحة لهذه الأوساط كما في الجدول التالي:

الجدول (3-1-3) يوضح الأوزان والأوساط المرجحة لخيارات إجابات أفراد العينة.

جدول رقم (3-1-3) الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة

الخيار	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	0.1 - 1.79	1.8 - 2.59	2.6 - 3.39	3.4 - 4.19	4.2 - 5

المصدر: د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (القاهرة، دار النهضة

العربية، 1982) الصفحات 540 و 541.

ثانياً "تقييم أدوات القياس:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله، وبناء على نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس، سواء كانت عشوائية أو منتظمة، ولاختبار الصدق إحصائياً "يتم استخدام التحليل العاملي التأكدي لاختبار إمكانية تجميع البيانات، وتمثيلها بعامل، أو عدة عوامل، ومن ثم يكون الهدف هو اختبار درجة تمثيل البيانات للهيكل المتوقع. وقد اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على تقييم مدى ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس عبارات الدراسة باستخدام اختبارات الثبات والصدق لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة البالغ عددها (25)، والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً "معيناً" تقيس بالفعل هذا المفهوم، ولا تقيس أبعاداً أخرى، وتتميز هذه الاختبارات بقدرتها على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه، واستبعاد أي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على استجابة مفردات عينة الدراسة. وفيما يلي يعرض الباحث نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

(1). اختبار صدق محتوى المقياس

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم التي قد ترجع إلى اختلاف المعاني، وفقاً لثقافة المجتمع، أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة إلى أخرى. وبداية تم عرض عبارات المقاييس على عدد (5) من المحكمين المختصين في إدارة الأعمال لتحليل مضامين عبارات المقاييس، وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس، والهدف منه. وفقاً لرأيهم تم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس، حيث كانت هناك عبارات يصعب على المستقضي فهم معانيها. واستمرت عملية اختبار الصدق الظاهري بعد ذلك، حيث تم اختبار المقاييس باستخدام عينة استطلاعية مكونة من ثلاثين مفردة، وتم اختبار مدى فهمهم لأسئلة المقاييس. وقد أكدوا في ضوء فهمهم ضرورة استبعاد بعض العبارات التي سبق أن حددها الخبراء لصعوبة فهمهم لها. وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين ثم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية. (انظر الملحق).

(2). اختبار الاتساق والثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي النتائج نفسها باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أُعيد تطبيقه على العينة نفسها)⁽¹⁾. وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على النتائج نفسها، أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات، فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات، فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما إن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي.

وتوضح الجداول من رقم (4-1-4) نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة مبيناً قيم معامل ألفا كرونباخ لمفاهيم الدراسة:

(1) د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، ص 560. 0.84

لمحور الأول: يوجد أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة
جدول رقم (4) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور الفرضية الأولى

العبارات	ألفا كرنباخ
1- يقوى التخطيط الاستراتيجي التعاون بين مختلف أنشطة المنظمة	0.84
2- تسهم عناصر التخطيط الاستراتيجي في وصف النمو المتوقع لمستقبل المنظمة	0.83
3- تنعكس عناصر التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي في تحقيق مزيد من المزايا التنافسية	0.85
4- يقوم التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ	0.83
5- تحديد بدائل الاستراتيجيات التسويقية الموجهة للعميل يسهم في صياغة استراتيجية تسويقية ناجحة	0.86
6- لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية يتطلب فهم السوق على أساس الإدراكات الحقيقية للعميل	0.87
7- تبني أفضل الممارسات من أجل التحسين المستمر يسهم في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية	0.87
8- إجراء تقييم مستمر للخطة والأداء الفعلي يعد إجراءً للرقابة على الاستراتيجية	0.86
إجمالي العبارات	0.85

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة.

من الجدول (3-1-4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور الفرضية الأولى (: يوجد أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة) أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدة، أو على مستوى جميع عبارات المقياس، حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي (0.85)، وهو ثبات مرتفع، ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة

لقياس عبارات محور الدراسة الأول تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها، مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة، وتحليل نتائجها.

المحور الثاني: هنالك اختلاف لدى عينة البحث على عناصر التخطيط الاستراتيجي وفق التخصص جدول رقم (3-1-5) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور الدراسة الثاني

العبارات	الفا كرنباخ
1- يتم وضع خطط سنوية خاصة في جميع أوجه نشاط الشركة لتحقيق الأهداف الوظيفية (إنتاج، تسويق، تمويل) من قبل الإدارة الاستراتيجية كل حسب التخصص	0.82
2- يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها فعلا	0.85
3- يلعب التخصص دورا واضحا في تحديد المعيار الذي يستخدم في تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة	0.85
4- لكل عضو في الشركة دور في وضع رسالة واضحة حسب تخصصه	0.85
5- إن صياغة الخطط الاستراتيجية تؤدي إلى تسهيل عملية ترجمة الأهداف العامة والأهداف التشغيلية إلى هيكل عمل يتضمن إسناد المهام للعناصر المسؤولة داخل المنظمة	0.86
إجمالي العبارات	0.86

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

من الجدول (3-1-5) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور الفرضية الثانية أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات، سواء كان ذلك لكل عبارة على حدة، أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي (0.86)، وهو ثبات مرتفع، ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور الدراسة الثاني (هنالك اختلاف لدى عينة البحث على عناصر التخطيط الاستراتيجي وفق التخصص) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها، مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة، وتحليل نتائجها.

المحور الثالث: هنالك علاقة بين عناصر التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي والإداري

جدول رقم (3-1-6) نتائج الفأكرنباخ لمقياس العلاقة عبارات محور الدراسة الثالث

العبارات	الفأ كرنباخ
1- الإدارة العليا هي الجهة الوحيدة التي تقوم بعملية إعداد الاستراتيجية وصياغتها	0.72
2- توضع الأهداف السنوية المطلوب تحقيقها لكل إدارة وكل قسم	0.72
3- تعد الإنتاجية (الكفاءة) أحد المقاييس الفاعلة في تقييم الأداء الإداري	0.72
4- تقوم الشركة بتطوير سياسات وظيفة تساعد على تنفيذ الاستراتيجية الكلية	0.73
5- تسهم معرفة الإدارة العليا بمفهوم الإدارة الاستراتيجية في تطوير العملية الإدارية داخل الشركة	0.72
6- الهيكل التنظيمي الحالي للشركة ملائم لتطبيق الاستراتيجية الحالية	0.72
7- توضع أهداف الشركة بصورة محددة لفترة تزيد عن خمس سنوات	0.80
8- تسفر مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي عن ثلاثة أنواع من الخطط هي الاستراتيجية طويلة وقصيرة ومتوسطة الأجل	0.73
9- إن مهمة الإدارة العليا تتمثل في صياغة الاستراتيجية والتخطيط لتطبيقها	0.79
10- إن درجة التقييم المستمر للاستراتيجية متفاوتة وتختلف مساهمة الإدارة العليا حسب حجم وتنوع المنظمة	0.78
11- تعتبر المقاييس المحاسبية التقليدية للأداء غير كافية لصنع القرارات الاستراتيجية	0.72
12- تستخدم الشركة معدل نمو صافي الربح إلى المبيعات مؤشر على الأداء المالي	0.82
إجمالي العبارات	0.74

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

من الجدول (6) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرنباخ لجميع عبارات محور الفرضية الثالثة أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس، حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس الكلي (0.74)، وهو ثبات مرتفع ومن، ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور الدراسة الثالث تتمتع

بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة، وتحليل نتائجها.

رابعاً مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتكون المجتمع الأساسي للدراسة من القطاع شركات صناعة الأدوية في ليبيا. تمّ اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة (القصدية) وهي إحدى العينات غير الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على آراء، أو معلومات من مفردات المجتمع موضع الدراسة. وتم توزيع عدد (100) استبانة، وتم استرجاع (80) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (80)%. بيانها كالاتي:

جدول (3-1-7): الاستبانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
80%	80	استبانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة
20%	20	استبانات لم يتم إعادتها
100%	100	إجمالي الاستبانات الموزعة

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

خامساً - خصائص عينة الدراسة

وللخروج بنتائج موضوعية ودقيقة قدر الإمكان، حرص الباحث على أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة بكل تفاصيله، وذلك من حيث شمولها على الخصائص التالية:

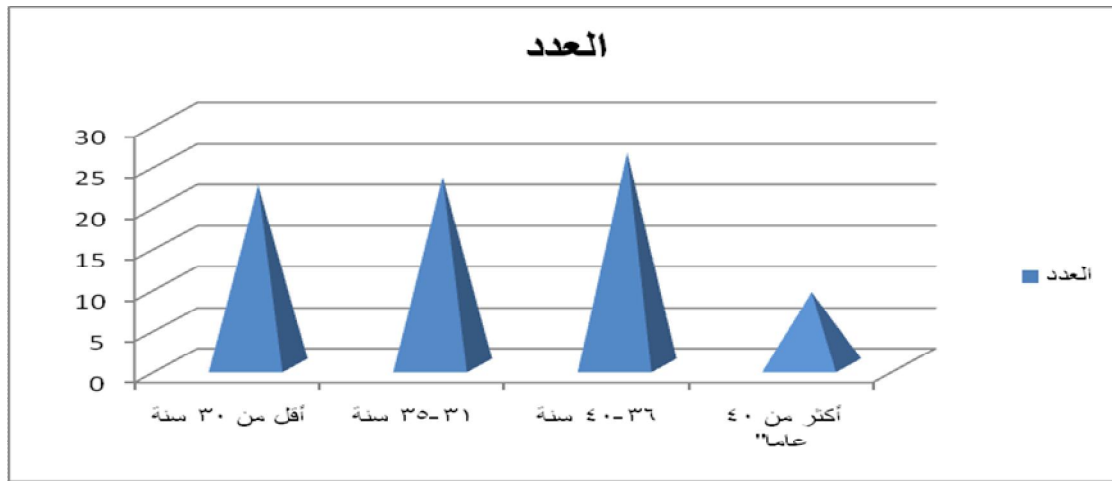
1. توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (3-1-8) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	22	27.5
31-35 سنة	23	28.8
36-40 سنة	26	32.5
أكثر من 40 عاماً	9	11.3
المجموع	80	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان.

شكل (3-1-1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة



يتضح من الجدول (3-1-8) والشكل اعلاه أن غالبية أفراد العينة من تتراوح أعمارهم ما بين (31-40)، حيث بلغت نسبتهم (61.3) % من أفراد العينة الكلية، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (أقل من 30 سنة) (27.5) % أما أفراد العينة والذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة، فقد بلغت نسبتهم (11.3) % من إجمالي العينة المبحوثة.

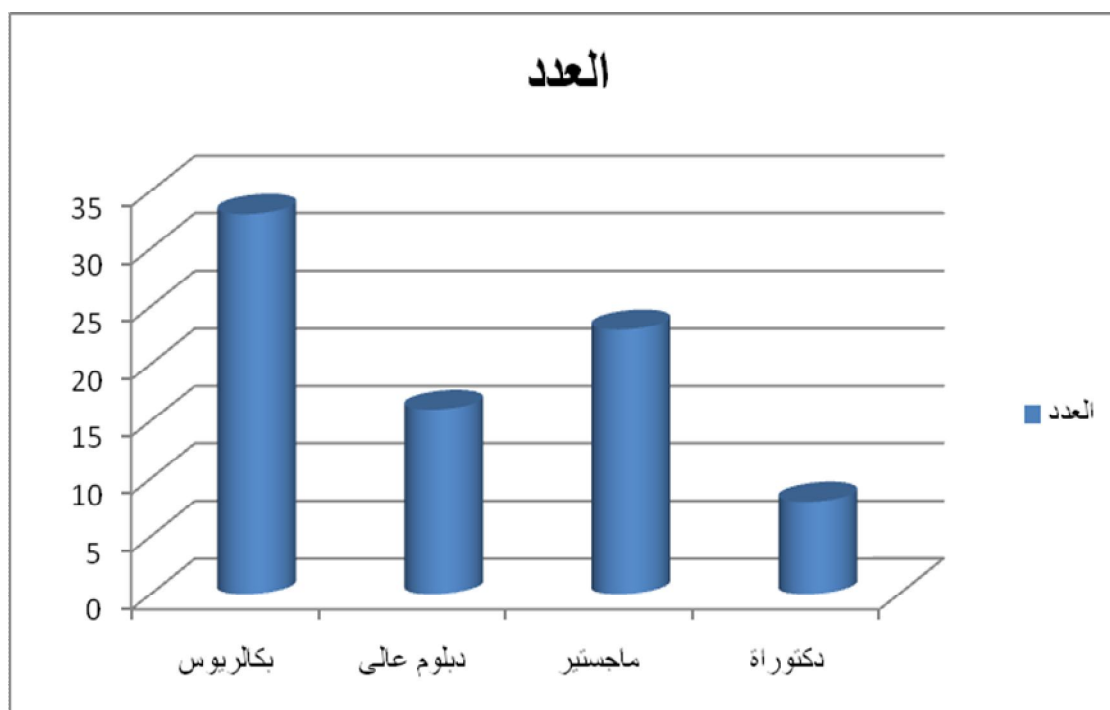
3/ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (3-1-9) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
بكالوريوس	33	41.2
دبلوم عال	16	20
ماجستير	23	28.7
دكتورة	8	10.1
المجموع	80	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان.

شكل (3-1-2) أفراد عينة الدراسة



يتضح من الجدول رقم (9/) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمي فوق الجامعي (دبلوم عالي، ماجستير، دكتورة) (58.8) % . أما حملة البكالوريوس في العينة، فقد بلغت نسبتهم (41.2) % من إجمالي العينة المبحوثة.

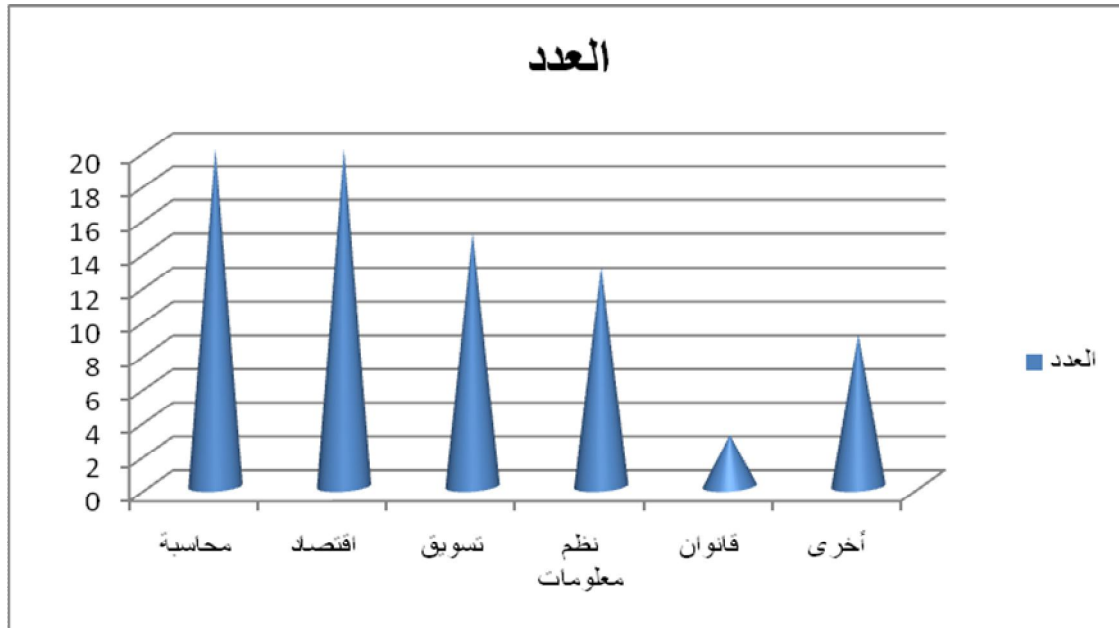
14 توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

جدول رقم (3-1-10) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

النسبة %	العدد	التخصص العلمي
25	20	محاسبة
25	20	اقتصاد
18.8	15	تسويق
16.3	13	نظم معلومات
3.8	3	قانون
11.3	9	أخرى
100	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان.

شكل رقم (3-1-3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



يتضح من الجدول رقم (10/) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة من تخصص محاسبة واقتصاد، حيث بلغت نسبتهم (50) % من أفراد العينة، بينما بلغت نسبة المتخصصين في التسويق ونظم المعلومات (35.1) % أما المتخصصين في القانون والتخصصات الأخرى، فقد بلغت نسبتهم (15.1) % من إجمالي العينة المبحوثة.

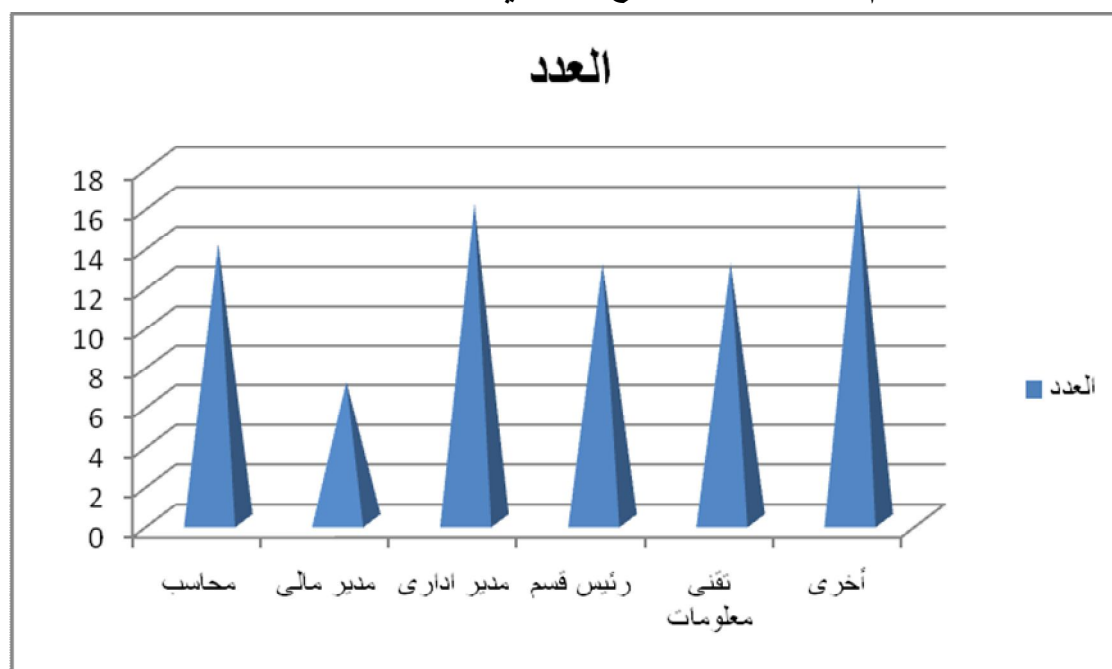
5/ توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

جدول رقم (3-1-11) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة %
محاسب	14	17.5
مدير مالي	7	8.8
مدير إداري	16	20
رئيس قسم	13	16.3
تقني معلومات	13	16.3
أخرى	17	21.3
المجموع	80	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان.

شكل رقم (3-1-4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الوظيفة



يتضح من الجدول رقم (11/) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من المديرين الماليين والإداريين، حيث بلغت نسبتهم (26.3) %، بينما بلغت نسبة رؤساء الأقسام في العينة (16.3) %، أما الوظائف الأخرى فقد بلغت نسبتهم (21.3) % من إجمالي العينة.

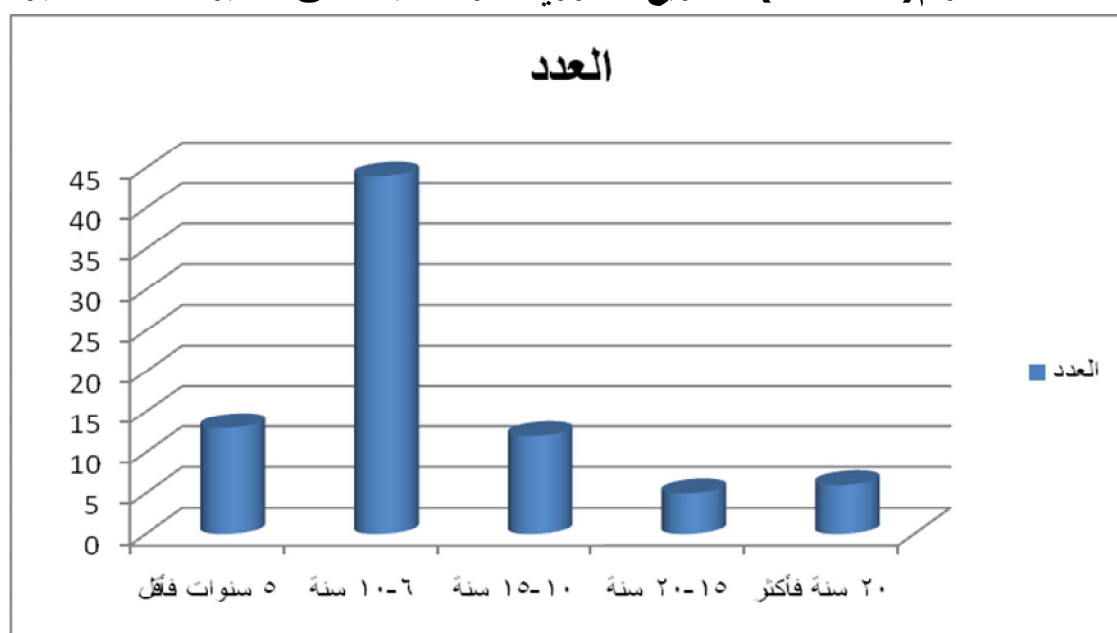
16/ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (3-1-12) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
5 سنوات فأقل	13	16.3
6-10 سنة	44	55
10-15 سنة	12	15
15-20 سنة	5	6.3
20 سنة فأكثر	6	7.5
المجموع	80	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان.

شكل رقم (3-1-5) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة



يتضح من الجدول (12/1) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (6-10 سنة)، حيث بلغت نسبتهم (55) % من أفراد العينة الكلية، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10-15 سنة) (15) % ، أما أفراد العينة، والذين تزيد سنوات خبرتهم عن 20 سنة، فقد بلغت نسبتهم (7.5) % من إجمالي العينة المبحوثة.

سادساً أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

تم ترميز أسئلة الاستبانة، ومن ثمّ تفريغ البيانات التي تمّ جمعها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences"، ومن ثمّ تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف البحث، واختبار فروض الدراسة، ولقد تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(1) إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام كل من:

أ/ اختبار الصدق الظاهري. والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوم معين، تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس ابداً أخرى، ويتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عن، واستبعاد أي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على استجابة مفردات عينة الدراسة.

ب/ معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). وتم استخدام لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء .

(2) أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال :
أ/ التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة: وذلك للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حدا.

ب/ الانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي.

(3) - اختبار الفروق (كاي تربيع)

وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5%، ويعني ذلك أنه إذا كانت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة عند مستوى معنوية أقل من 5% يرفض فرض العدم، ويكون الفرض البديل (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية). أما إذا كانت قيمة (كاي تربيع) عند مستوى معنوية أكبر من 5%، فذلك معناه قبول فرض العدم، وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية .

سابعا: تحليل بيانات الدراسة

يشتمل هذا المبحث على تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من مناقشة فروض البحث، وذلك وفقاً للخطوات التالية:

1/ التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة على عبارات الدراسة

وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول، والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام، ونسب مئوية لعبارات الدراسة.

2/ التحليل الإحصائي لعبارات الدراسة

وذلك من خلال تقدير المتوسط والانحراف المعياري لجميع محاور الدراسة لمعرفة اتجاه عينة الدراسة وترتيب العبارات حسب أهميتها النسبية.

3/ اختبار دلالة الفروق (كاي تربيع)

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إعدادات الموافقين، وغير الموافقين على عبارات فروض الدراسة. حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة، ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3)، حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح، فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

تحليل بيانات فرضية الدراسة الأولى: يوجد أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة

ولإثبات هذه الفرضية يتم اتباع الخطوات التالية:

أولاً : التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس عبارات الفرضية الأولى:

جدول رقم (3-2-13) التوزيع التكراري لعبارات محور الفرضية الأولى

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
1- يقوى التخطيط الاستراتيجي التعاون بين مختلف أنشطة المنظمة	15	18.8	56	70	8	10	1	1.3	0
2- تسهم عناصر التخطيط الاستراتيجي في وصف النمو المتوقع لمستقبل المنظمة	19	23.8	59	73.8	2	2.5	0	0	0
3- تنعكس عناصر التخطيط الاستراتيجي بشكل ايجابي في تحقيق مزيد من المزايا التنافسية	29	36.3	46	57.5	5	6.3	0	0	0
4- يقوم التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ	37	46.3	38	47.5	5	6.3	0	0	0
5- تحديد بدائل الاستراتيجيات التسويقية الموجهة للعميل يسهم في صياغة استراتيجية تسويقية ناجحة	36	45	42	52.5	2	2.5	0	0	0
6- لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية يتطلب فهم السوق على أساس الإدراكات الحقيقية للعميل	31	38.8	42	52.5	7	8.8	0	0	0
7- تبني افضل الممارسات من أجل التحسين المستمر يسهم في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية	33	41.3	41	51.3	6	7.5	0	0	0
8- اجراء تقييم مستمر للخطة والأداء الفعلي يعد اجراء للرقابة على الاستراتيجية	25	31.3	53	66.3	2	2.5	0	0	0
مجموع العبارات	225	35.1	377	58.9	37	5.8	1	0.2	0

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (13) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن التخطيط الاستراتيجي يقوي التعاون بين مختلف أنشطة المنظمة، حيث بلغت نسبتهم (88.8) %، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.2) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم (10) %.
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن عناصر التخطيط الاستراتيجي تسهم في وصف النمو المتوقع لمستقبل المنظمة، حيث بلغت نسبتهم (73.7) %، بينما بلغت نسبة غير

الموافقين على ذلك (14.%) . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم (12.2)% .

3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن عناصر التخطيط الاستراتيجي تنعكس بشكل إيجابي في تحقيق مزيد من المزايا التنافسية، حيث بلغت نسبتهم (97.5)%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0)% . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2.5)% .

4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على تحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ، حيث بلغت نسبتهم (93.7)%، بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (0)% . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم (6.3)% .

5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن تحديد بدائل الاستراتيجيات التسويقية الموجهة للعمل يساهم في صياغة استراتيجية تسويقية ناجحة حيث بلغت نسبتهم (97.5)% بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (0)% . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2.5)% .

6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية يتطلب فهم السوق على أساس الإدراكات الحقيقية للعمل، حيث بلغت نسبتهم (91.2)%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0)% . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم (8.8)% .

7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن تبني أفضل الممارسات من أجل التحسين المستمر يساهم في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، حيث بلغت نسبتهم (92.5)%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0)% . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم (2.5)% (8.0)% .

8. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن إجراء تقييم مستمر للخطة والأداء الفعلي يعد إجراءً للرقابة على الاستراتيجية، حيث بلغت نسبتهم (97.5)%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0)% . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم (2.5)% .

9. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (فرضية الدراسة الأولى)، حيث بلغت نسبتهم (94) %، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0.2) %. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم (5.8) %.

ثانياً: الإحصاء الوصفي لعبارات محور يوجد أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة، ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3)، حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح، فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة. فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس فرضية الدراسة الأولى وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (3-2-14) الإحصاء الوصفي لعبارات فرضية الدراسة الأولى

الترتيب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
8	أوافق بشدة	4.06	0.581	1- يقوى التخطيط الاستراتيجي التعاون بين مختلف أنشطة المنظمة
7	أوافق بشدة	4.21	0.469	2- تسهم عناصر التخطيط الاستراتيجي في وصف النمو المتوقع لمستقبل المنظمة
5	أوافق بشدة	4.30	0.582	3- تنعكس عناصر التخطيط الاستراتيجي بشكل ايجابي في تحقيق مزيد من المزايا التنافسية
2	أوافق بشدة	4.40	0.607	4- يقوم التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ
1	أوافق بشدة	4.42	0.545	5- تحديد بدائل الاستراتيجيات التسويقية الموجهة للعمل يسهم في صياغة استراتيجية تسويقية ناجحة
4	أوافق بشدة	4.31	0.624	6- لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية يتطلب فهم السوق على أساس الادراكات الحقيقية للعمل
3	أوافق بشدة	4.34	0.615	7- تبني افضل الممارسات من أجل التحسين المستمر يسهم في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية
6	أوافق بشدة	4.29	0.508	8- ادراء تقييم مستمر للخطة والأداء الفعلي يعد اجراء للرقابة على الاستراتيجية
	أوافق بشدة	4.28	0.566	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل الاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (14) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (فرضية الدراسة الأولى) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3)، وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات المحور.

2/ أهم عبارة من عبارات محور (فرضية الدراسة الأولى) هي العبارة (تحديد بدائل الاستراتيجيات التسويقية الموجهة للعميل يسهم في صياغة استراتيجية تسويقية ناجحة)، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.42) بانحراف معياري (0.545)، تليها في المرتبة الثانية العبارة (يقوم التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ)، حيث بلغ متوسط العبارة (4.40) بانحراف معياري (0.607).

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (يقوى التخطيط الاستراتيجي التعاون بين مختلف أنشطة المنظمة)، حيث بلغ متوسط العبارة (4.06) بانحراف معياري (0.581).

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.28) بانحراف معياري (0.566)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على جميع العبارات التي تقيس فرضية الدراسة الأولى.

ثالثاً: اختبار الفروق لعبارات محور عبارات الفرضية الأولى

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إعداد الموافقين والمحايدين، وغير الموافقين للنتائج أعلاه، تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل الوصفي لعبارات الفرضية.

جدول رقم (3-2-15): اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور فرضية الدراسة الأولى

العبارات	قيمة (كاي تربيع)	مستوى المعنوية	الدلالة
1- يقوى التخطيط الاستراتيجي التعاون بين مختلف أنشطة المنظمة	91.3	0.000	قبول
2- تسهم عناصر التخطيط الاستراتيجي في وصف النمو المتوقع لمستقبل المنظمة	64.2	0.000	قبول
3- تنعكس عناصر التخطيط الاستراتيجي بشكل ايجابي في تحقيق مزيد من المزايا التنافسية	31.8	0.000	قبول
4- يقوم التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ	26.4	0.000	قبول
5- تحديد بدائل الاستراتيجيات التسويقية الموجهة للعمل يسهم في صياغة استراتيجية تسويقية ناجحة	34.9	0.000	قبول
6- لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية يتطلب فهم السوق على أساس الادراكات الحقيقية للعمل	24.2	0.000	قبول
7- تبني افضل الممارسات من أجل التحسين المستمر يسهم في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية	25.2	0.000	قبول
8- اجراء تقييم مستمر للخطة والاداء الفعلى يعد اجراء للرقابة على الاستراتيجية	48.9	0.000	قبول
الاجمالى	43.3	0.000	قبول

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (15) ما يلى:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الاولى (91.3) بمستوى معنوية (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، ولصالح الموافقين على أن التخطيط الاستراتيجي يقوى التعاون بين مختلف أنشطة المنظمة.

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (64.2) بمستوى معنوية (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، ولصالح الموافقين بشدة على أن عناصر التخطيط الاستراتيجي تسهم في وصف النمو المتوقع لمستقبل المنظمة.

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (31.8) بمستوى معنوية (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، ولصالح الموافقين بشدة على أن عناصر التخطيط الاستراتيجي تنعكس بشكل إيجابي في تحقيق مزيد من المزايا التنافسية.

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (26.4) بمستوى معنوية (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، ولصالح الموافقين بشدة على أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على تحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ.

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (34.9) بمستوى معنوية (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، ولصالح الموافقين بشدة على أن تحديد بدائل الاستراتيجيات التسويقية الموجهة للعميل يسهم في صياغة استراتيجية تسويقية ناجحة.

6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (24.2) بمستوى معنوية (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، ولصالح الموافقين بشدة على أن لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية يتطلب فهم السوق على أساس الإدراكات الحقيقية للعميل.

7. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (25.2) بمستوى معنوية (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، ولصالح الموافقين بشدة على أن تبني أفضل الممارسات من أجل التحسين المستمر يسهم في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

8. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (48.9) بمستوى معنوية (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية

بين إجابات أفراد العينة، ولصالح الموافقين بشدة على أن إجراء تقييم مستمر للخطة والأداء الفعلي يعد إجراءً للرقابة على الاستراتيجية.

9. بلغت قيمة (كاي تربيع لجميع عبارات محور فرضية الدراسة الأولى (يوجد أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة) بمستوى (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات محور فرضية الدراسة الأولى. ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى، والتي نصت: (يوجد أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة) يعتبر فضاءً مقبولاً، وذلك بنسبة موافقة بلغت (94%).

تحليل فرضية الدراسة الثانية: هناك اختلاف لدى عينة البحث على عناصر التخطيط الاستراتيجي وفقاً للتخصص

أولاً التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس عبارات الفرضية الثانية:

جدول رقم (2-2-16) التوزيع التكراري لعبارات محور عبارات الفرضية الثانية

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1- يتم وضع خطط سنوية خاصة في جميع أوجه نشاط الشركة لتحقيق الأهداف الوظيفية (انتاج، تسويق، وتمويل) من قبل الإدارة الاستراتيجية كل حسب التخصص	32	40	45	56.3	3	3.8	0	0	0	0
2- يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها فعلاً	8	10	13	16.3	49	61.3	8	10	2	2.5
3- يلعب التخصص دور واضح في تحديد المعيار الذي يستخدم في تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة	34	42.5	38	47.5	8	10	0	0	0	0
4- لكل عضو في الشركة دور في وضع رسالة واضحة حسب تخصصه	16	20	44	55	16	20	4	5	0	0
5- أن صياغة الخطط الاستراتيجية تؤدي إلى تسهيل عملية ترجمة الأهداف العامة والأهداف التشغيلية إلى هيكل عمل يتضمن اسناد المهام للعناصر المسؤولة داخل المنظمة	19	23.8	55	68.8	3	3.8	1	1.3	2	2.5
مجموع العبارات	109	27.3	195	48.8	79	19.8	13	3.3	4	1

يتضح من الجدول رقم (16) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن وضع خطط سنوية خاصة في جميع أوجه نشاط الشركة لتحقيق الأهداف الوظيفية (إنتاج, تسويق, تمويل) من قبل الإدارة الاستراتيجية كل حسب التخصص، حيث بلغت نسبتهم (96.3) %، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0) %. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3.8) %.
2. أن غالبية أفراد العينة لا يبدون إجابات محددة على أن ارتباط وجود أى منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها فعلا حيث بلغت نسبتهم (61.3) %، بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (26.3) %. أما أفراد العينة غير الموافقين، فقد بلغت نسبتهم (12.5) %.
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن التخصص يلعب دور واضح في تحديد المعيار الذى يستخدم في تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة، حيث بلغت نسبتهم (90) %، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0) %. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم (10) %.
4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن لكل عضو في الشركة دور في وضع رسالة واضحة حسب تخصصه حيث بلغت نسبتهم (75) %، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5) %. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم (20) %.
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن صياغة الخطط الاستراتيجية تؤدي الى تسهيل عملية ترجمة الأهداف العامة والأهداف التشغيلية الى هيكل عمل يتضمن اسناد المهام للعناصر المسؤولة داخل المنظمة، حيث بلغت نسبتهم (92.6) %، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.8) %. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم (3.8) %.
15. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (معرفة عبارات الفرضية الثانية)، حيث بلغت نسبتهم (76.1) %، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.1) %. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم (19.8) %.

ثانياً الإحصاء الوصفي لعبارات محور معرفة المصرف بالمنافسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة، ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3)، حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح، فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري، والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس فرضية الدراسة الثانية، وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (3-2-17) الإحصاء الوصفي لعبارات محور فرضية الدراسة الثانية

الترتيب	الدالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	أوافق بشدة	4.36	0.556	1- يتم وضع خطط سنوية خاصة في جميع أوجه نشاط الشركة لتحقيق الأهداف الوظيفية (إنتاج، تسويق، تمويل) من قبل الإدارة الاستراتيجية كل حسب التخصص
5	محايد	3.21	0.853	2- يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها فعلاً
2	أوافق بشدة	4.32	0.651	3- يلعب التخصص دوراً واضحاً في تحديد المعيار الذي يستخدم في تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة
4	أوافق	3.90	0.772	4- لكل عضو في الشركة دور في وضع رسالة واضحة حسب تخصصه
3	أوافق	4.10	0.739	5- أن صياغة الخطط الاستراتيجية تؤدي إلى تسهيل عملية ترجمة الأهداف العامة والأهداف التشغيلية إلى هيكل عمل يتضمن اسناد المهام للعناصر المسؤولة داخل المنظمة
	أوافق	3.98	0.714	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (17) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (فرضية الدراسة الثانية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3)، وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات المحور.

2. أهم عبارة من عبارات محور (فرضية الدراسة الثانية) هي العبارة (يتم وضع خطط سنوية خاصة في جميع أوجه نشاط الشركة لتحقيق الأهداف الوظيفية (إنتاج، تسويق، تمويل) من قبل الإدارة الاستراتيجية كل حسب التخصص)، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.36) بانحراف معياري (0.556)، تليها العبارة (يلعب التخصص دور واضح في تحديد المعيار الذي يستخدم في تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة)، حيث بلغ متوسطها (4.32) بانحراف معياري (0.651).

3. وأقل عبارة هي العبارة (يرتبط وجود أية منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها فعلا)، حيث بلغ متوسط العبارة (3.21) بانحراف معياري (0.853).

4. كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.98) بانحراف معياري (0.714)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور فرضية الدراسة الثانية.

اختبار الفروق لعبارات محور فرضية الدراسة الثانية

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه، تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل الوصفي لعبارات الفرضية.

جدول رقم (3-2-18) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور فرضية الدراسة الثانية

العبارات	قيمة (كاي تربيع)	مستوى المعنوية	الدلالة
1- يتم وضع خطط سنوية خاصة في جميع أوجه نشاط الشركة لتحقيق الأهداف الوظيفية (إنتاج، تسويق، تمويل) من قبل الإدارة الاستراتيجية كل حسب التخصص	34.6	0.000	قبول
2- يرتبط وجود أية منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها فعلا	88.8	0.000	قبول
3- يلعب التخصص دورا واضحا في تحديد المعيار الذي يستخدم في تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة	19.9	0.000	قبول
4- لكل عضو في الشركة دور في وضع رسالة واضحة حسب تخصصه	43.2	0.000	قبول
5- أن صياغة الخطط الاستراتيجية تؤدي إلى تسهيل عملية ترجمة الأهداف العامة والأهداف التشغيلية إلى هيكل عمل يتضمن إسناد المهام للعناصر المسؤولة داخل المنظمة	132.5	0.000	قبول
الاجمالي	63.8	0.000	قبول

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (18/) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الاولى (34.6) بمستوى معنوية (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، ولصالح الموافقين على أن وضع خطط سنوية خاصة في جميع أوجه نشاط الشركة لتحقيق الأهداف الوظيفية (إنتاج، تسويق، تمويل) من قبل الإدارة الاستراتيجية كل حسب التخصص.

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (88.8) بمستوى معنوية (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية

بين إجابات أفراد العينة، ولصالح المحايدين على ارتباط وجود أى منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها فعلا.

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (19.9) بمستوى معنوية (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، ولصالح الموافقين بشدة على أن التخصص يلعب دورا واضحا في تحديد المعيار الذى يستخدم في تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة.

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (43.2) بمستوى معنوية (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، ولصالح الموافقين على أن لكل عضو في الشركة دور في وضع رسالة واضحة حسب تخصصه.

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (132.5) بمستوى معنوية (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، ولصالح الموافقين بشدة على أن صياغة الخطط الاستراتيجية تؤدي الى تسهيل عملية ترجمة الأهداف العامة والأهداف التشغيلية الى هيكل عمل يتضمن اسناد المهام للعناصر المسئولة داخل المنظمة.

6. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع عبارات محور (الفرضية الثانية) (63.4) بمستوى معنوية (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات محور فرضية الدراسة.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت: (هنالك اختلاف لدى عينة البحث على عناصر التخطيط الاستراتيجي وفقاً للتخصص) يعتبر فرضاً مقبولا، وذلك بنسبة موافقة بلغت (76.1%).

فرضية الدراسة الثالثة

هنالك علاقة بين عناصر التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي والإداري

أولاً" التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس عبارات الفرضية الثالثة:

جدول رقم (3-2-19) التوزيع التكراري لعبارات محور عبارات الفرضية الثالثة

العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1- الإدارة العليا هي الجهة الوحيدة التي تقوم بعملية إعداد وصياغة الاستراتيجية	1	1.3	3	3.8	21	26.3	31	38.8	24	30
2- توضع الأهداف السنوية المطلوب تحقيقها لكل ادارة وكل قسم	24	30	53	66.3	3	3.8	0	0	0	0
3- تعد الانتاجية (الكفاءة) أحد المقاييس الفاعلة في تقييم الأداء الإداري	26	32.5	53	66.3	1	1.3	0	0	0	0
4- تقوم الشركة بتطوير سياسات وظيفة تساعد على تنفيذ الاستراتيجية الكلية	32	40	45	56.3	3	3.8	0	0	0	0
5- تسهم معرفة الإدارة العليا بمفهوم الإدارة الاستراتيجية في تطوير العملية الادارية داخل الشركة	36	45	43	53.8	1	1.3	0	0	0	0
6- الهيكل التنظيمي الحالي للشركة ملائم لتطبيق الاستراتيجية الحالية	24	30	54	67.5	2	2.5	0	0	0	0
7- توضع أهداف الشركة بصورة محددة	22	27.5	49	61.3	7	8.8	2	2.5	0	0

									لفترة تزيد عن خمس سنوات
31	38.8	39	48.8	10	12.5	0	0	0	8-تسفر مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجية عن ثلاثة انواع من الخطط هي الاستراتيجية طويلة وقصيرة ومتوسطة الأجل
13	16.3	8	10	21	26.3	16	20	0	9- أن مهمة الإدارة العليا تتمثل في صياغة الاستراتيجية والتخطيط لتطبيقها
21	26.3	50	62.5	6	7.5	1	1.3	22	10- إن درجة التقييم المستمر للاستراتيجية متفاوتة وتختلف مساهمة الإدارة العليا حسب حجم وتنوع المنظمة
20	25	41	51.3	15	18.8	1	1.3	2	11- تعتبر المقاييس المحاسبية التقليدية للأداء غير كافية لصنع القرارات الاستراتيجية
13	16.3	55	68.8	11	13.8	1	1.3	3	12- تستخدم الشركة معدل نمو صافي الربح الى المبيعات مؤشر على الأداء المالي
263	27.4	493	51.4	101	10.5	52	5.4	51	مجموع العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (19/) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة لايوافقون على أن الإدارة العليا هي الجهة الوحيدة التي تقوم بعملية إعداد وصياغة الاستراتيجية، حيث بلغت نسبتهم (68.8)% ، بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (5.1) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم (26.3) %.

2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الأهداف السنوية المطلوب تحقيقها توضع لكل ادارة وكل قسم، حيث بلغت نسبتهم (96.2) %، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم (3.8) %.

3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الانتاجية (الكفاءة) تعد أحد المقاييس الفاعلة في تقييم الأداء الإداري، حيث بلغت نسبتهم (98.7)%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0)% . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم (1.3) %.

4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تقوم بتطوير سياسات وظيفة تساعد على تنفيذ الاستراتيجية الكلية، حيث بلغت نسبتهم (96.2)%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0)% . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم (3.8)%.

5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن معرفة الإدارة العليا بمفهوم الإدارة الاستراتيجية تسهم في تطوير العملية الادارية داخل الشركة، حيث بلغت نسبتهم (98.7)%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0)% . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم (1.3)%.

6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الهيكل التنظيمي الحالي للشركة ملائم لتطبيق الاستراتيجية الحالية، حيث بلغت نسبتهم (97.5)% ، بينما بلغت نسبة غيرالموافقين على ذلك (0)% . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم (2.5)%.

7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن وضع أهداف الشركة بصورة محددة لفترة تزيد عن خمس سنوات، حيث بلغت نسبتهم (88.8)%، بينما بلغت نسبة غيرالموافقين على ذلك (2.5)% . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم (8.8)%.

8. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي تسفر عن ثلاثة أنواع من الخطط هي الاستراتيجية طويلة وقصيرة ومتوسطة الأجل، حيث بلغت نسبتهم (87.5)% ، بينما بلغت نسبة غيرالموافقين على ذلك (0)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة ،فقد بلغت نسبتهم (12.5)%.

9. أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أن مهمة الإدارة العليا تتمثل في صياغة الاستراتيجية والتخطيط لتطبيقها ،حيث بلغت نسبتهم (47.5)% ، بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (26.3)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم (26.3)%.

10. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن درجة التقييم المستمر للاستراتيجية متفاوتة وتختلف مساهمة الإدارة العليا حسب حجم وتنوع المنظمة، حيث بلغت نسبتهم (88.8)% ، بينما بلغت نسبة غيرالموافقين على ذلك (3.8)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم (7.5)%.

11. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن المقاييس المحاسبية التقليدية للأداء تعتبر غير كافية لصنع القرارات الاستراتيجية، حيث بلغت نسبتهم (76.3)% ، بينما بلغت نسبة غيرالموافقين على ذلك (5.1)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم (18.8)%.

12. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تستخدم معدل نمو صافي الربح الى المبيعات مؤشر على الأداء المالي، حيث بلغت نسبتهم (85.1)% ، بينما بلغت نسبة غيرالموافقين على ذلك (1.3)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم (13.8)%.

13. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور (فرضية الدراسة الثالثة)، حيث بلغت نسبتهم (78.8) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.7)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم (10.5)%.

ثانياً: الإحصاء الوصفي لعبارات محور الفرضية الثالثة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3)، حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح، فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري، والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس المعرفة التنظيمية، وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (3-2-20) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الفرضية الثالثة

الترتيب	الدالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
12	لأوافق	2.07	0.910	1- الإدارة العليا هي الجهة الوحيدة التي تقوم بعملية إعداد وصياغة الاستراتيجية
5	أوافق بشدة	4.26	0.521	2- توضع الأهداف السنوية المطلوب تحقيقها لكل إدارة وكل قسم
3	أوافق بشدة	4.31	0.492	3- تعد الإنتاجية (الكفاءة) أحد المقاييس الفاعلة في تقييم الأداء الإداري
2	أوافق بشدة	4.36	0.556	4- تقوم الشركة بتطوير سياسات وظيفة تساعد على تنفيذ الاستراتيجية الكلية
1	أوافق بشدة	4.43	0.523	5- تسهم معرفة الإدارة العليا بمفهوم الإدارة الاستراتيجية في تطوير العملية الإدارية داخل الشركة
4	أوافق بشدة	4.27	0.502	6- الهيكل التنظيمي الحالي للشركة ملائم لتطبيق الاستراتيجية الحالية
7	أوافق	4.13	0.670	7- توضع أهداف الشركة بصورة محددة لفترة تزيد عن خمس سنوات
6	أوافق بشدة	4.26	0.671	8- تسفر مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي عن ثلاثة أنواع من الخطط هي الاستراتيجية طويلة وقصيرة ومتوسطة الأجل

11	لأوافق	2.67	1.40	9- أن مهمة الإدارة العليا تتمثل في صياغة الاستراتيجية والتخطيط لتطبيقها
9	أوافق	4.08	0.782	10- إن درجة التقييم المستمر للاستراتيجية متفاوتة وتختلف مساهمة الإدارة العليا حسب حجم وتنوع المنظمة
10	أوافق بشدة	3.92	0.910	11- تعتبر المقاييس المحاسبية التقليدية للأداء غير كافية لصنع القرارات الاستراتيجية
8	أوافق	4.00	0.595	12- تستخدم الشركة معدل نمو صافي الربح الى المبيعات مؤشر على الأداء المالي
	أوافق	3.90	0.711	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (20/) ما يلي:

- 1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (فرضية الدراسة الثالثة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3)، وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس المعرفة التنظيمية.
- 2/ أهم عبارة من عبارات محور (فرضية الدراسة الثالثة) هي العبارة (تسهم معرفة الإدارة العليا بمفهوم الإدارة الاستراتيجية في تطوير العملية الادارية داخل الشركة)، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.43) بانحراف معياري (0.523)، تليها العبارة (تقوم الشركة بتطوير سياسات وظيفة تساعد على تنفيذ الاستراتيجية الكلية)، حيث بلغ متوسطها (4.36) بانحراف معياري (0.556).
- 3/ وأقل عبارة هي العبارة (-الإدارة العليا هي الجهة الوحيدة التي تقوم بعملية إعداد وصياغة الاستراتيجية)، حيث بلغ متوسط العبارة (2.07) بانحراف معياري (0.910) .
- 4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.90) بانحراف معياري (0.711)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور فرضية الدراسة الثالثة .

ثالثاً" اختبار الفروق لعبارات محور فرضية الدراسة الثالثة

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إعدادات الموافقين والمحايدين، وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل الوصفي لعبارات الفرضية.

جدول رقم (3-2-21) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور فرضية الدراسة الثالثة

العبارات	قيمة(كاي تربيع)	مستوى المعنوية	الدلالة
1- الإدارة العليا هي الجهة الوحيدة التي تقوم بعملية إعداد وصياغة الاستراتيجية	44.2	0.000	قبول
2- توضع الأهداف السنوية المطلوب تحقيقها لكل إدارة وكل قسم	47.2	0.000	قبول
3- تعد الانتاجية (الكفاءة) أحد المقاييس الفاعلة في تقييم الأداء الإداري	50.7	0.000	قبول
4- تقوم الشركة بتطوير سياسات وظيفة تساعد على تنفيذ الاستراتيجية الكلية	34.6	0.000	قبول
5- تسهم معرفة الإدارة العليا بمفهوم الإدارة الاستراتيجية في تطوير العملية الادارية داخل الشركة	37.9	0.000	قبول
6- الهيكل التنظيمي الحالي للشركة ملائم لتطبيق الاستراتيجية الحالية	51.1	0.000	قبول
7- توضع أهداف الشركة بصورة محددة لفترة تزيد عن خمس سنوات	66.9	0.000	قبول
8- تسفر مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي عن ثلاثة انواع من الخطط هي الاستراتيجية طويلة وقصيرة ومتوسطة الأجل	16.8	0.000	قبول
9- أن مهمة الإدارة العليا تتمثل في صياغة الاستراتيجية والتخطيط لتطبيقها	8.37	0.079	رفض
10- ان درجة التقييم المستمر للاستراتيجية متفاوتة وتختلف مساهمة الإدارة العليا حسب حجم وتنوع المنظمة	106.3	0.000	قبول
11- تعتبر المقاييس المحاسبية التقليدية للأداء غير كافية لصنع القرارات الاستراتيجية	64.7	0.000	قبول
12- تستخدم الشركة معدل نمو صافي الربح الى المبيعات مؤشر على الأداء المالي	85.8	0.000	قبول
الإجمالي	51.2	0.000	قبول

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (21/) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الاولى (44.2) بمستوى معنوية (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، ولصالح غير الموافقين على أن البنك الإدارة العليا هي الجهة الوحيدة التي تقوم بعملية إعداد وصياغة الاستراتيجية.

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (47.2) بمستوى معنوية (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، ولصالح الموافقين بشدة على أن -وضع الأهداف السنوية المطلوب تحقيقها لكل إدارة وكل.

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (50.7) بمستوى معنوية (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، ولصالح الموافقين بشدة على أن الإنتاجية (الكفاءة) تعد أحد المقاييس الفاعلة في تقييم الأداء الإداري.

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (34.6) بمستوى معنوية (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، ولصالح الموافقين بشدة على أن الشركة تقوم بتطوير سياسات وظيفة تساعد على تنفيذ الاستراتيجية الكلية.

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (37.9) بمستوى معنوية (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، ولصالح الموافقين بشدة على أن معرفة الإدارة العليا بمفهوم الإدارة الاستراتيجية تسهم في تطوير العملية الإدارية داخل الشركة.

6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (51.1) بمستوى معنوية (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، ولصالح الموافقين بشدة على أن الهيكل التنظيمي الحالي للشركة ملائم لتطبيق الاستراتيجية الحالية.

7. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (66.9) بمستوى معنوية (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، ولصالح الموافقين على أن وضع أهداف الشركة بصورة محددة لفترة تزيد عن خمس سنوات.

8. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثامنة (16.8) بمستوى معنوية (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، ولصالح الموافقين بشدة على أن مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي تسفر عن ثلاثة أنواع من الخطط هي الاستراتيجية طويلة وقصيرة ومتوسطة الأجل.

9. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة التاسعة (8.37) بمستوى معنوية (0.079)، وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، ولصالح غير الموافقين على أن مهمة الإدارة العليا تتمثل في صياغة الاستراتيجية والتخطيط لتطبيقها.

10. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة العاشرة (106.3) بمستوى معنوية (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، ولصالح الموافقين على أن درجة التقييم المستمر للاستراتيجية متفاوتة وتختلف مساهمة الإدارة العليا حسب حجم وتنوع المنظمة.

11. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الحادية عشر (64.7) بمستوى معنوية (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، ولصالح الموافقين على أن المقاييس المحاسبية التقليدية للأداء تعتبر غير كافية لصنع القرارات الاستراتيجية.

12. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية عشر (85.8) بمستوى معنوية (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، ولصالح الموافقين على أن الشركة تستخدم معدل نمو صافي الربح الى المبيعات مؤشر على الأداء المالي.

13. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع عبارات محور فرضية الدراسة الثالثة (64.7) بمستوى معنوية (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وعليه فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة، ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات محور فرضية الدراسة الثالثة.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت: (هنالك علاقة بين عناصر التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي والإداري) يعتبر فرض مقبول وذلك بنسبة موافقة بلغت (78.5)%. ماعدا العبارات التالية:

1. الإدارة العليا هي الجهة الوحيدة التي تقوم بعملية إعداد الاستراتيجية وصياغتها.
2. إن مهمة الإدارة العليا تتمثل في صياغة الاستراتيجية والتخطيط لتطبيقها.