

## أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على تعزيز السلوك التنظيمي بالتطبيق على شركة هني للمياه الصحية

### **Applying strategic management to enhance organizational behavior, as applied to Honey Water Company**

إعداد الباحث: ماجد بن ناصر العماري

باحث دكتوراه إدارة عامة، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشين، المملكة العربية السعودية

Email: [majedamari@hotmail.com](mailto:majedamari@hotmail.com)

#### **المخلص:**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق شركة هني للمياه الصحية للإدارة الإستراتيجية في تعزيز السلوك التنظيمي، ومعرفة السلوك التنظيمي في شركة هني للمياه الصحية، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية تعزى لاستجابة أفراد العينة نحو تطبيق شركة هني للمياه الصحية للإدارة الإستراتيجية تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية والشخصية. واعتمد الباحث في دراسته على استخدام المنهج الوصفي؛ حيث تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة هني للمياه الصحية بمحافظة الخرج والبالغ عددهم (100) موظف.

وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن موظفي شركة هني للمياه الصحية (موافقون) على تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمتوسط حسابي عام بلغ (4.05 من 5.00)، كما تبين أن موظفي شركة هني للمياه الصحية (موافقون) على السلوك التنظيمي بمتوسط حسابي عام بلغ (4.00 من 5.00)، وأشارت نتائج الفروق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات موظفي شركة هني للمياه الصحية تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات موظفي في شركة هني للمياه الصحية تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بالعمل على إلحاق موظفي الإدارة الاستراتيجية بالدورات التدريبية المتخصصة في أسلوب الإدارة الاستراتيجية، وضرورة قيام المدراء الاستراتيجيين في شركة هني للمياه الصحية بعقد اللقاءات الدورية مع المرؤوسين لتعريفهم بأهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية ومدى انعكاسه على تعزيز السلوك التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الاستراتيجية، السلوك التنظيمي

## Applying strategic management to enhance organizational behavior, as applied to Honey Water Company

### Abstract:

The study aimed to reveal the application of strategic management by Honey Water Company in enhancing organizational behavior, to understand organizational behavior in Honey Water Company, and to reveal statistically significant differences attributed to the response of sample individuals towards the application of strategic management by Honey Water Company attributed to some demographic and personal variables. The researcher relied in his study on the use of the descriptive approach; the study tool was represented by the questionnaire. The study community consisted of the employees of the Honey Health Water Company in Al-Kharj Governorate, numbering (100) employees.

The study concluded that:

The employees of Honey Water Company (agree) on the application of strategic management with a general arithmetic mean of (4.05 out of 5.00). It also showed that the employees of Honey Water Company (agree) on organizational behavior with a general arithmetic mean of (4.00 out of 5.00). The results of the differences indicated that there were no statistically significant differences in the responses of the employees of Honey Water Company attributable to the variables (gender, educational qualification, number of years of experience).

In light of the results reached by the study, the researcher recommends working on enrolling strategic management employees in specialized training courses in the strategic management method, and the necessity for strategic managers at Honey Water Company to hold periodic meetings with subordinates to inform them of the importance of applying strategic management and the extent of its impact on enhancing organizational behavior. Ensuring the direct involvement of managers in implementing strategic management, and the necessity of developing the necessary plans to implement strategic management processes.

**Keywords:** Strategic Management, Organizational Behavior

## 1. المقدمة:

تشكل الإدارة الاستراتيجية الأساس لكل قرار مهم تتخذه أي منظمة وهي تحدد التوجيه العام من خلال وضع الخطط والسياسات التي تسعى إلى تحقيق الأهداف ثم تخصيص الموارد لتنفيذ الخطط. فالإدارة الاستراتيجية تتشكل في الترتيب المستمر والمراقبة والتخطيط والتحقيق والتقييم لكل ما هو مهم لكي تحقق المنظمة أهدافها، وتعتمد الإدارة الاستراتيجية على فهم المنظمة بشكل معقول لرسالتها، وسبب وجودها؛ ورؤيتها لما تود فعله في المستقبل والصفات التي ستتحمك في أنشطتها، ويتضمن ذلك قدرة المنظمة على تحديد الأهداف القصيرة والطويلة المدى والتخطيط للخيارات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.

وتلعب الإدارة الاستراتيجية دور بارزاً في تعزيز السلوك التنظيمي، حيث يعتبر السلوك التنظيمي مجال واسع النطاق يعمل على فهم سلوك الأفراد والجماعات، والعمليات الشخصية. ويتيح هذا المجال وضع الفرد في قلب المجموعة وتحليل السلوكيات المرتبطة بذلك مع تحليل الوسائل التي يأخذها الفرد لحل المشكلات علاوة على ذلك، فإن فهم السلوك التنظيمي يمنح تحكم أفضل في سلوكيات العاملين في الشكل التنظيمي؛ ويساهم في نجاح الموظف بمواقع العمل، ومن خلال الإدارة الاستراتيجية يمكن خلق سلوك تنظيمي فاعل من شأنه تعزيز عمل المنظمات. فالسلوك التنظيمي يقوم بدراسة السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة. يتم التعرف على سلوك المورد البشري في بيئة العمل وتحديد تأثيره على هيكل الوظيفة والأداء والاتصال والتحفيز والقيادة، ولأهمية العلاقة الوثيقة بين الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي، سوف نتحدث الدراسة عن موضوع أثر الإدارة الاستراتيجية على تعزيز السلوك التنظيمي في شركة هني للمياه الصحية.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

تعد الإدارة الاستراتيجية من الأدوات الهامة التي تستخدم في مختلف القطاعات بمختلف مجالاتها، حيث تمثل الإدارة الاستراتيجية دور كبير في تطور وتقدم الدول بشكل عام، وتلعب الإدارة الاستراتيجية دوراً هاماً في مجال المنظمات، حيث تعتبر الإدارة الاستراتيجية واحدة من الإدارات الهامة التي من شأنها تعزيز عمل المنظمات والجهات الحكومية ويقوم عليها عدد من الجوانب الإدارية الأخرى، وقد أثبت الكثير من الدراسات أن هنالك علاقة بين الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي.

### 2.1. أسئلة الدراسة:

لأهمية الموضوع يحاول الباحث الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما أثر الإدارة الاستراتيجية على تعزيز السلوك التنظيمي في شركة هني للمياه الصحية؟

ويتفرع منه عدد من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق شركة هني للمياه الصحية للإدارة الاستراتيجية في تعزيز السلوك التنظيمي؟
- ما السلوك التنظيمي في شركة هني للمياه الصحية.
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاستجابة أفراد العينة نحو تطبيق الإدارة الاستراتيجية تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية والشخصية؟

### 3.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- الكشف عن تطبيق شركة هني للمياه الصحية للإدارة الاستراتيجية في تعزيز السلوك التنظيمي.

- معرفة السلوك التنظيمي في شركة هني للمياه الصحية.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية تعزى لاستجابة أفراد العينة نحو تطبيق شركة هني للمياه الصحية للإدارة الاستراتيجية تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية والشخصية.

#### 4.1. أهمية الدراسة:

ترجع أهمية هذه الدراسة لأهمية الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تعزيز السلوك التنظيمي ويكتسب هذا البحث أهمية في الجانبين النظري والتطبيقي وفقاً للآتي:

##### 1.4.1. الأهمية النظرية:

1. يوفر البحث دراسة من شأنها مواكبة التوجهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية ودورها في تعزيز السلوك التنظيمي.
2. يوجد شح في الدراسات التي تناولت موضوع أثر الإدارة الاستراتيجية على تعزيز السلوك التنظيمي بالمملكة العربية السعودية.

##### 2.4.1. الأهمية التطبيقية:

1. الوصول الى نتائج علمية من شأنها تعزيز القرارات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية ودورها في تعزيز السلوك التنظيمي.
2. توفر الدراسة نتائج عملية من شأنها افادة الجهات والمنظمات ذات الصلة في خططها وأهدافها الاستراتيجية فيما يتعلق بموضوع الدراسة.

#### 5.1. حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** سوف تعالج الدراسة موضوع أثر الإدارة الاستراتيجية على تعزيز السلوك التنظيمي في شركة هني للمياه الصحية بمحافظة الخرج.

**الحدود المكانية:** شركة هني للمياه الصحية، محافظة الخرج - المملكة العربية السعودية.

**الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة خلال العام 1446هـ - 2025م

#### 6.1. محددات الدراسة:

هناك الكثير من المحددات التي تواجه الدراسة والتي تتمثل في الحصول على البيانات من المنظمات العامة لاسيما في شركة هني للمياه الصحية بجانب ضيق الوقت إعداد البحث وعدم توفر المصادر والمراجع الكافية لموضوع الدراسة.

#### 7.1. المصطلحات والمفاهيم الإجرائية:

##### التعريف الاصطلاحي للإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية هي التخطيط والمراقبة والتحليل والتقييم المستمر للموارد والعمليات التي ينبغي للمنظمة أن تتوافر لديها لتحقيق أهدافها.

##### التعريف الإجرائي للإدارة الاستراتيجية:

المقصود بالإدارة الاستراتيجية تخطيط العمليات الإدارية وتحليلها وتقييمها بشكل دوري بما يتوافق مع تحقيق الأهداف المنشودة ويوائم الرؤية المستقبلية ويمكن قياسه عن طريقه الاستبانة.

## التعريف الاصطلاحي للسلوك التنظيمي:

السلوك التنظيمي هو دراسة كيفية تفاعل الأفراد والمجموعات والمنظمات وتأثيرهم على بعضهم البعض.

## التعريف الإجرائي للسلوك التنظيمي

المقصود بالسلوك التنظيمي في هذه الدراسة هو الثقافة السلوكية السائدة في المنظمات وبين الأفراد والمجموعات داخل المنظمات المختلفة والتي تحدد طريقة وإجراء العمل فيها ويمكن قياسه عن طريق الاستبانة.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضمن هذا الفصل وصفاً للإطار النظري، والدراسات السابقة التي تم التوصل إليها من خلال المصادر والمراجع وقواعد البيانات العربية والأجنبية، وشمل هذا الإطار محورين، هما: المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية، المحور الثاني: السلوك التنظيمي، وفيما يلي تفصيل ذلك:

### 1.1. الإطار النظري:

تعد الإدارة المتميزة للمنظمات من الأساليب الحديثة والهامة لإحداث التطور والتميز المطلوب، سواء في كيفية أداء عملها، أم بتنافسها مع مثيلاتها بكل احترافية، وذلك بالاستعانة بكافة الإمكانيات المتاحة لتلك المنظمة، خاصة أن العالم يعيش بوقت أصبحت الثورات التقنية، والتطورات في كافة الأصعدة لا يمكن للحاق بها في استخدام الأدوات الإدارية القديمة، إضافة إلى المنافسة بين المنظمات، والسعي الحثيث للتغلب على كافة الصعوبات والتحديات التي تواجهها.

### المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية:

تعد الإدارة الاستراتيجية من المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى المنظمات بصفة عامة إلى تطبيقها، بوصفها مدخلا إداريا حديثا، يساعد من خلال المراحل المختلفة لها على تحقيق طفرات إدارية في أداؤها، وذلك بحشد كافة طاقاتها، لتحقيق أهدافها وإنجازات استراتيجية، طبقا للأولويات التي تضعها الإدارة.

### مفهوم الإدارة الاستراتيجية: Strategic Management

جاءت مفاهيم الإدارة الاستراتيجية نتيجة للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال التي تواجهها منظمات الأعمال المعاصرة حيث تستخدم لاكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ومن ثم تحديد مراكز القوة والضعف في المنظمة لمواجهة البيئة الخارجية، بوضع وتنفيذ استراتيجيات وظيفية مناسبة. تأتي الاستراتيجيات التسويقية في أول سلم أولويات المنظمة من حيث التركيز والاهتمام.

ويرى إبراهيم (2021، ص117) أن الإدارة الاستراتيجية هي الطريقة التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف وصنع القرارات الاستراتيجية بما يحقق رسالة المنظمة التي قامت من أجلها، أي أنها منظومة متكاملة تتضمن كل من رسالة المنظمة وأهدافها والسياسات اللازمة لتحقيقها، والطرق اللازمة لتنفيذ ومتابعة الاستراتيجية، بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة بالاستناد إلى إمكانيات المنظمة الداخلية.

والإدارة الاستراتيجية تشير إلى مجموعة التصرفات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها (مرسي وسليم، 2013، ص13).

ويمكن أن ينظر إليها على أنها تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية وأوجه القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية بالإضافة إلى تحديد الرسالة والأهداف ثم وضع الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة وحداتها وأيضاً على المستوى الوظيفي (أيوب، 2014، ص427)

والإدارة الاستراتيجية Definition of strategic Management هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة Vision & Mission في الأجل الطويل في ضوء مزاياها التنافسية Competitive Advantage وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية Threats & Opportunities وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة take holders ومراحل تطورها، وهو التخطيط المالي الأساسي Basic Financial Planning بناء على التوقعات Forecast-Based Planning والتخطيط الاستراتيجي (في ضوء العوامل الخارجية) (عبداللطيف، 2014، ص41).

وترى العازمي وآخرون (2020) أن الإدارة الاستراتيجية تعد بمثابة عملية تحديد رسالة المؤسسة والسعي لتحقيقها عن طريق ملائمة مقدرات المؤسسة الداخلية مع ما تتطلبه البيئة الخارجية.

ويشير مفهوم الإدارة الاستراتيجية إلى تلك العملية الإدارية التي يتم بموجبها إدارة كافة الموارد المتاحة في المنظمة بصورة تضمن تحقيق كاف أهدافها؛ بحيث يتم ذلك وفقاً للعديد من الخطوات، والتي تبدأ بتحديد هذه الأهداف، ثم العمل على تحليل البيئة التنافسية المحيطة بالمنظمة، وتحليل نظامها الداخلي (محارب، 2024، ص4).

وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المؤسسة في المستقبل. وتتضمن هذه القرارات صياغة أهداف محددة يتم إنجازها على مستويات زمنية متباينة تبدأ بالمدى الزمني القصير مروراً بالمدى الزمني المتوسط وانتهاءً بالمدى الزمني البعيد (حمزة، 2024، ص96).

واستنتاجاً من التعريفات السابقة يمكن القول إن عملية الإدارة الاستراتيجية تتضمن مجموعة من القرارات والأهداف طويلة الأجل للمنظمة، وتحديد الأسلوب الملائم لتحقيق أهدافها المستقبلية، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف في ضوء الموارد المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية.

#### مراحل الإدارة الاستراتيجية:

تتفق الكثير من الدراسات أن عملية الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات تتم من خلال ثلاث مراحل رئيسية وهي:

• **تصميم الاستراتيجية Strategy Design:** وتهتم هذه المرحلة بوضع الرؤية والرسالة وتقييم تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة مع التأكيد على تحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع أهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الوحدات واستراتيجيات الوظائف.

• **تطبيق الاستراتيجية Implementing the Strategy:** وتهتم هذه المرحلة بتنفيذ الاستراتيجيات ووضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية وتوزيعها على مجالات العمل المؤسسي مع التأكيد على تهيئة المؤسسة من الداخل وإجراء تعديل الهيكل التنظيمي مع إعادة توزيع السلطات والمسئوليات ووضع الأنظمة المختلفة وتفعيل نظام المعلومات تحديد الإجراءات وتحديد الأنشطة وتحديد نوعية العنصر البشري الذي يشارك في

تطبيق الاستراتيجية على أن يتم كل ذلك في إطار تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات المختلفة في المؤسسة مع تبني الأفكار الجديدة من أجل تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية بفاعلية.

• **تقييم الاستراتيجية Assessment of Strategy:** وتهتم هذه المرحلة بمعرفة درجة تناسب استراتيجيات المؤسسة مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية لها مع التأكيد على دقة التنبؤ التي تحتويها خطط العمل وكذلك التأكيد على إجراء مقارنة بين النتائج الفعلية والأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية من أجل اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية (العازمي وآخرون، 2020، ص324).

### أهمية الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية تساعد على تنمية التفاعل بين المديرين في جميع المستويات عند إعداد أو تنفيذ الخطط. وعليه فإن أي تقييم دقيق لتأثير الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي لا يجب أن يستند فقط إلى معيار الآثار أو النتائج المالية، بل يجب أن يمتد ليشمل الآثار والنتائج السلوكية التي تدعم المنظمة من تحقيق أهدافها الحالية التالية: (حمزة، 2024، ص97)

1. تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات، فالمديرين الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون من قدرتهم التنبؤية ومسئولياتهم الاستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط ومتطلبات النجاح فيه.
2. القرارات الجماعية: أن عملية الإدارة الاستراتيجية التي تستند إلى العمل الجماعي سوف يترتب عليها قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي ويحسن من فرص الاختيار الاستراتيجي.
3. مشاركة العاملين: تساهم مشاركة العاملين في تكوين الاستراتيجية في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك في كل عملية تخطيط استراتيجي وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز.
4. توضيح الأدوار: تقليل الفجوات والتفاوض بين الأفراد والأنشطة حيث تساعد المشاركة في إعداد الاستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها.
5. وضوح الرؤية المستقبلية: حيث تتطلب صياغة الاستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بها بما ستكون عليه بيئة المنظمة في الغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.
6. تدعيم المركز التنافسي: الإدارة الاستراتيجية تقوي من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية وذلك لفهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.
7. التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات: الإدارة الاستراتيجية تساعد المنظمة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح في المدى البعيد وتمكن من استخدامها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوى والتغلب على نقاط الضعف.

### بعض نماذج الإدارة الاستراتيجية:

أوردت العديد من الدراسات السابقة بعض نماذج الإدارة الاستراتيجية كنموذج بيرس وروبنسون (Pearce & Robinson) للإدارة الاستراتيجية، نموذج ريو وهولاند (Rue & Holland) للإدارة الاستراتيجية، ويمكن ذكرهما تلخيصاً في الآتي: (الهلالى واللهيبي، 2018)

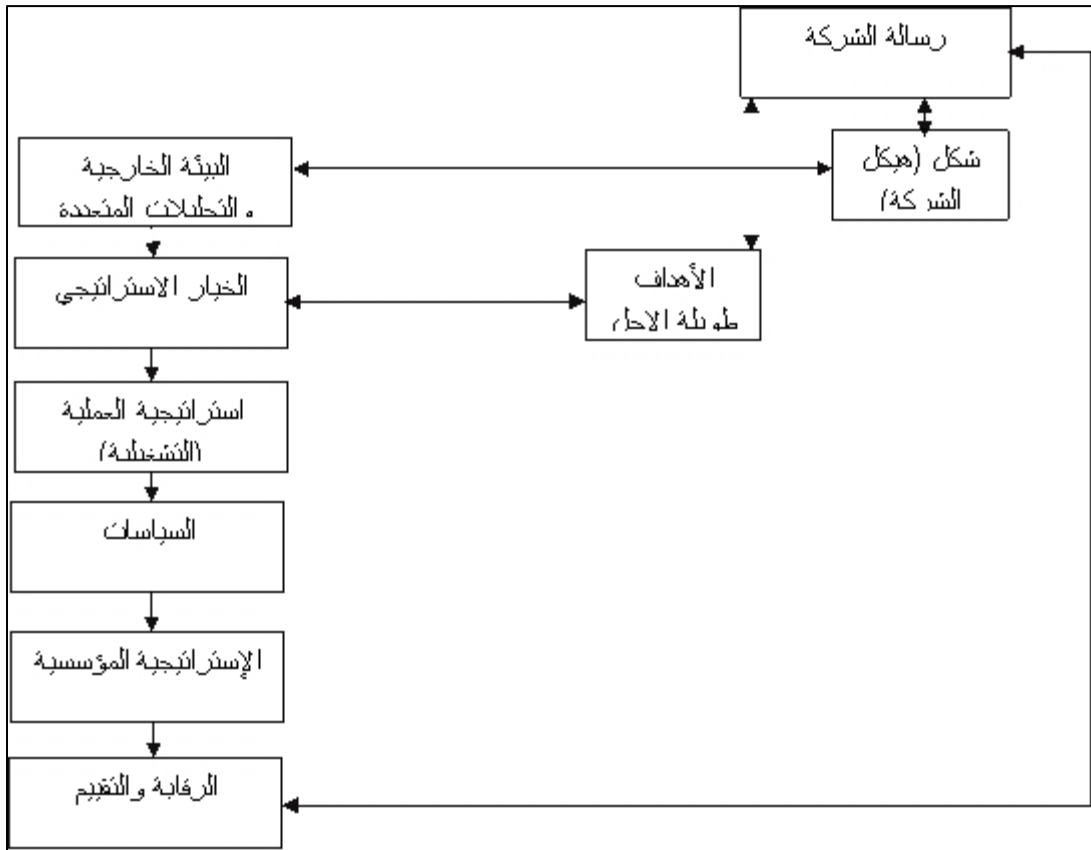
1. نموذج بيرس وروبينسون (Pearce & Robinson) للإدارة الاستراتيجية: يرى بيرس وروبينسون، أن هناك مكونات أساسية لنماذج تستخدم في تحليل الإدارة الاستراتيجية، ومن المحتمل أن يطور ويحسن النموذج من مجال الإدارة الاستراتيجية فهناك ثلاث وظائف رئيسية لها، وهي:

أولاً: وصف الأحداث وتسلسلها والعلاقات الرئيسية بين مكونات عمليات الإدارة الاستراتيجية.

ثانياً: المراجعة الشاملة لعمليات الإدارة الاستراتيجية، والمكونات الرئيسية لمبادئها ونماذجها.

ثالثاً: تعد مدخلاً لتحليل دراسات الحالة، مما يساعد في تطوير تحليل مهارات صياغة الاستراتيجية.

### شكل رقم (1) المكونات الرئيسية لنموذج (بيرس وروبينسون) للإدارة الاستراتيجية

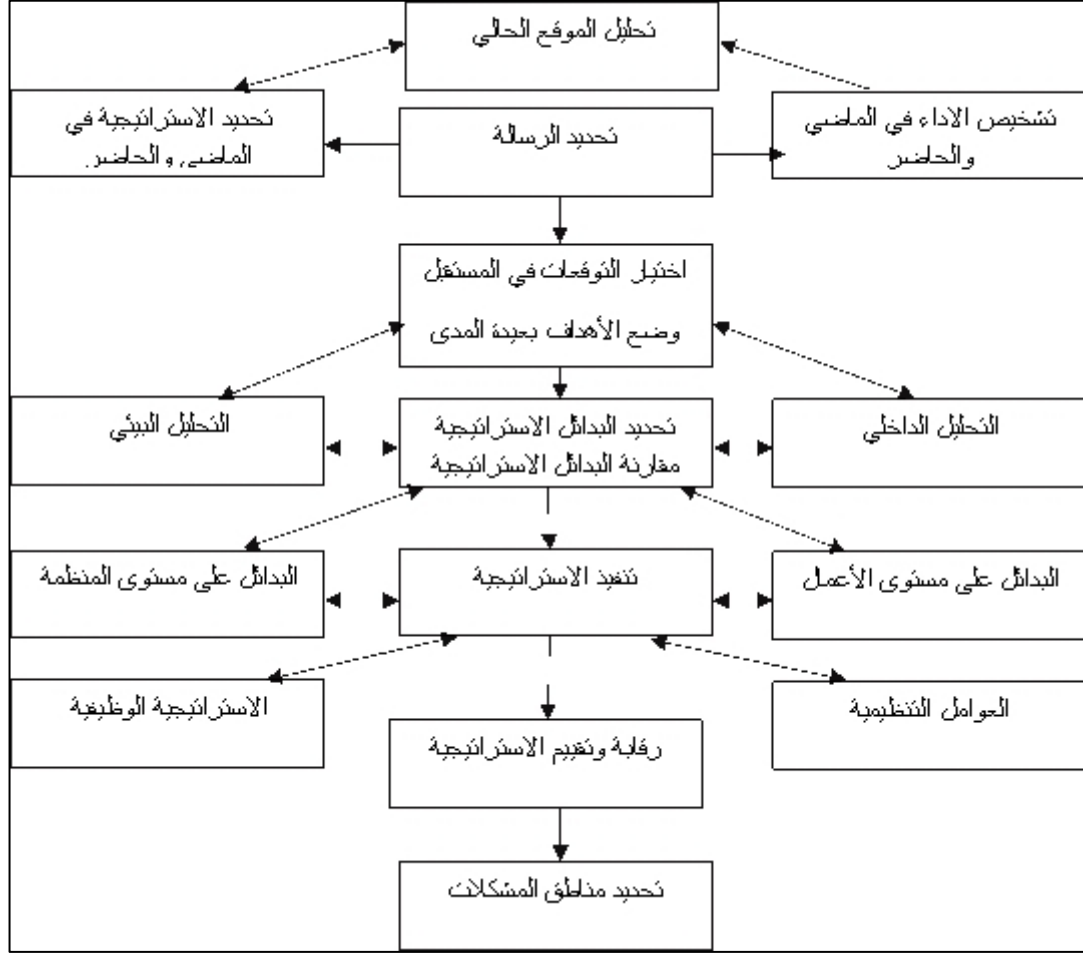


نموذج ريو وهولاند (Rue & Holland) للإدارة الاستراتيجية: يبين ريو وهولاند مكونات نموذج الإدارة الاستراتيجية من خلال خمس خطوات هي

- تحليل الموقف الحالي.
- النظرة الشاملة للمستقبل (تحديد التوقعات المستقبلية).
- وضع البدائل الاستراتيجية المستقبلية في ضوء الرسالة والأهداف طويلة الأجل، ثم اختيار أفضل البدائل.
- تنفيذ الاستراتيجية.
- التقييم والرقابة.



الشكل (2) مكونات نموذج (ريو وهولاند) لعملية الإدارة الاستراتيجية



### صعوبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

- بالرغم من أهمية مدخل الإدارة الاستراتيجية، والمزايا التي تحققها للمنظمات عموماً، وذلك بوصفها إطار عمل شامل ومتكامل، إلا أن هناك بعض الصعوبات التي تواجه المنظمات في استخدام هذا المدخل الإداري الحديث، فقد أشار البصير (2018) أن من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات، ما يلي:
- زيادة شدة المنافسة المحلية والعالمية. زيادة معدلات التغيير السريعة في البيئة الخارجية. والاعتماد الكبير على التقنية والتي تتطور وتتغير سريعاً.
- تعقد بيئة الإدارة الاستراتيجية وتداخلها. مع عدم اشتراك جميع العاملين بالجامعة في مراحل الإدارة الاستراتيجية.
- ضعف مستوى التنسيق بين الأجهزة المختلفة داخل المنظمة العامة، إضافة إلى ضعف أنظمة الرقابة.
- عدم القدرة على استشراف المستقبل بشكل دقيق. وذلك لقلة الخبراء المدربين لتطبيق الإدارة الاستراتيجية.
- المقاومة الداخلية من المؤسسة، لأن النظم والأساليب القديمة تكون متجذرة، بحيث تؤدي إلى ظهور تحيزات ومقاومة.
- التكلفة العالية لتبني مدخل الإدارة الاستراتيجية حيث تحتاج الوقت، والمال، ووجود المتخصصين لتطبيقها.

- قلة التركيز على الإبداع والابتكار، وعدم إعطاء أي أهمية لتشجيع المبدعين في مختلف المستويات الإدارية.
- انشغال المسؤولين في كافة المستويات الإدارية بالمشكلات اليومية الروتينية، دون المشكلات الاستراتيجية التي تتعلق بنمو مؤسساتهم

### أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

مما سبق يمكن تحديد أهمية الإدارة الاستراتيجية في إمكانية تحقيقها للنتائج التالية: (النفيعي، 2017).

- وضوح الرؤية: حيث تتطلب صياغة الاستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمات في الغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها، ومن ثم توفير ضمانات العمل التربوي البناء.
  - مساعدة المنظمات على توقع العديد من القضايا الاستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة التي يعمل فيها، وبالتالي تمكن الإدارة العليا من صياغة الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.
  - تساهم وباستمرار في تحسين المركز التنافسي والريادي وتقييمه ضمن إطار البيئة التنافسية، مما يحافظ أو يحسن القدرة على أداء أدوارها الترفيحية والتنافسية (الظاهر، 2009، ص71).
  - تشجع أعضاء المنظمات على الالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية طويلة الأمد، وهذا يأتي من خلال المشاركة في وضع الأهداف والاستراتيجية التي تحقق تلك الأهداف.
  - تقليل فرص تعرض أهداف المنظمات للمفاجآت التي تنجم عن التغيرات المحيطة من خلال التركيز المستمر على تقييم البيئات (النفيعي، 2017).
- ويرى الباحث بالإضافة إلى ما سبق أن أهمية الإدارة الاستراتيجية بين العاملين في شركة هني للمياه الصحية تتمثل في توظيف هذا النمط في الإدارة لما يمكن أن يحققه من مزايا قد ترفع كفاءة وفعالية الشركة من خلال تغيير النمطية والتقليد السائد في تلك المؤسسات، وتعزيز التفاعل.

### المبحث الثاني: السلوك التنظيمي

يهتم السلوك التنظيمي بشكل رئيسي بتحليل تصرفات وسلوكيات الأفراد في المنظمة التي يعملون بها، وهذا يتطلب الحصول على فهم لهذا السلوك، مما يمكن من التنبؤ به، ومن ثم السيطرة عليه، وعلى العوامل التي تمتلك تأثيراً على أداء هؤلاء الناس بصفقتهم أعضاء في التنظيم، وهذا ما يساهم في تحسين اتجاهات وسلوكيات العاملين والجماعات في المنظمة.

### مفهوم السلوك التنظيمي:

عرف بلال (2018) السلوك التنظيمي بأنه دراسة سلوك العاملين وأسلوب تفكيرهم ورضاهم الوظيفي، بالإضافة إلى دراسة وفهم ممارسات هؤلاء الموظفين كأفراد أو مجموعات.

وفي تعريف باشري وآخرون (2017، ص4) فالسلوك التنظيمي هو دراسة وفهم سلوك العاملين في المنظمة ويشمل ذلك أسلوب تفكير وإدراك العاملين وشخصياتهم ودوافعهم للعمل ورضاهم الوظيفي واتجاهاتهم وقيمهم وممارساتهم كأفراد أو مجموعات وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت.

ويُعرف السلوك التنظيمي بأنه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حولهم ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، تفكير، سلوك لغوي، إدراكات، وانفعالات (المغربي، 2016، ص12).

كما عرف عبد الباقي (2015) السلوك التنظيمي بأنه دراسة سلوك وأداء الموظفين في المنظمات باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على تصرفات وسلوك الموظفين ومن ثم أدائهم وإنتاجهم.

إذن من خلال التعاريف السابقة يمكن اعتبار السلوك التنظيمي بأنه دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، ودراسة المنظمة ذاتها، وأيضاً دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة.

### أهمية السلوك التنظيمي:

تساهم عملية دراسة السلوك الإنساني في المنظمات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وذلك إضافة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، ويمكن تحديد أهمية السلوك التنظيمي في الآتي: (باشري وآخرون، 2017، ص4-5)

#### أولاً: على مستوى المنظمة: حيث يمكن للمنظمة تحقيق الآتي:

- فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين وذلك من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والفهم التي تحكم السلوك وأيضاً معرفة طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

- إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب وبناء تطوير الحوافز والتدعيم الملائم وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

- وضع استراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة.

**ثانياً: على مستوى الأفراد:** تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف التي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة غير الصحيحة للزملاء والإدارة.

**ثالثاً: على مستوى البيئة:** تساهم في التعرف بشكل أكثر دقة على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة.

### أنماط السلوك التنظيمي:

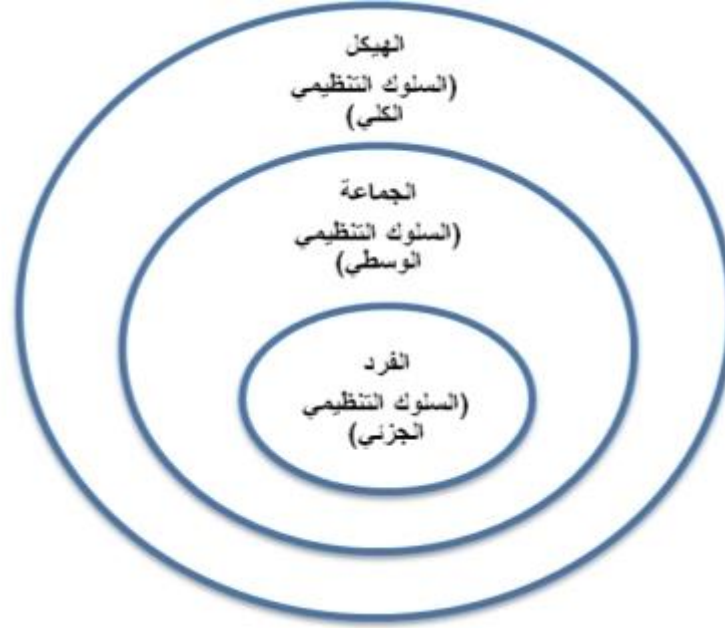
يمكن تقسيم أنماط السلوك التنظيمي في المنظمات بوجه عام إلى ثلاث أنماط أساسية وهي كما يلي (ذيب، 2014):

1. **الفرد العامل:** ويتم التركيز على السمات والخصائص الشخصية التي يأتي بها الفرد للمنظمة ودراسة اتجاهاته وقيمه وميوله، وما لها من تأثير على سلوكه وأدائه في العمل ويسمى هذا بالسلوك التنظيمي الجزئي.

2. **الجماعات:** يهتم علم السلوك التنظيمي بدراسة الجماعة من حيث خصائصها وعوامل تماسكها بما يؤثر على السلوك داخل المنظمات كما يهتم بالقيادة والاتصالات ويسمى هذا بالسلوك التنظيمي الواسطي.

3. **الهيكل التنظيمي:** يحدد الهيكل التنظيمي إطار العمل داخل المنظمة، إذ يحدد شكل العلاقات الرسمية وكيفية التنسيق بين الوظائف بما يحقق أهداف المنظمة. وهذا يسمى بالسلوك التنظيمي الكلي.

والمخطط التالي يوضح ذلك:



مخطط رقم (1) يوضح أنماط السلوك التنظيمي، المصدر: (ذيب، 2014)

#### أهداف دراسة السلوك التنظيمي:

إن الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات أصبح ضرورة ملحة، حيث يساعد ذلك إدارة المنظمات على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية بما يحقق أداء أعلى، وهناك ثلاثة أهداف رئيسة للاهتمام بدراسة هذا السلوك وهي كالاتي: (باشري وآخرون، 2017، ص9)

1. فهم سلوك العاملين: ويتطلب ذلك التعرف على سلوك وتصرفات العاملين في مواقع العمل ودراسة وتحليل الأسباب والدوافع لهذا السلوك وتحديد العوامل المؤثرة فيه.
2. التنبؤ بسلوك العاملين: إذا ما تعرفت الإدارة على سلوك العاملين والأسباب وراء هذا السلوك، فإن ذلك يمكنها من توقع السلوك المستقبلي للعاملين في المواقف المختلفة، وكذلك التعرف على آثار هذا السلوك على المنظمة، ومن ثم تأخذ على عاتقها اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة هذه الآثار.
3. التحكم في سلوك العاملين: إن فهم سلوك العاملين الحالي والمستقبلي سوف يمكن الإدارة من التحكم وتوجيه سلوك العاملين في المستقبل وذلك بهدف الارتقاء بمستوى الأداء للعاملين، وقد تقوم الإدارة بإعداد بعض السياسات التي تمكنها من تحقيق هذا الهدف.

#### مستويات السلوك التنظيمي: Organizational Behavior Level:

هنالك ثلاث جوانب أساسية لتحليل السلوك التنظيمي وهي الجانب الفردي، وجانب الجماعة، وجانب المنظمة ككل، وعليه يمكن تحليل السلوك التنظيمي على المستوى الجزئي ويشمل فقط الجانب الفردي، أو قد يتم التحليل على المستوى الكلي ويشمل التحليل سلوك الجماعات والمنظمات، حيث سيتم بيان ذلك كما يلي: (الزعيبي والحنيطي، 2019، ص8)

1. **مستوى سلوك الفرد Individual Behavior Level**: يلعب سلوك الفرد دوراً هاماً في التأثير على أداء وسلوك المنظمة ككل، فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة، من انتظامه في العمل واتصاله بالآخرين، وانفعالاته ورضائه عن العمل، وقيامه بأداء مهامه، كل هذا السلوك يمثل النواة الأولى فيما تحققه المنظمة من أداء، حيث يتأثر سلوك الفرد بكل من خصائص الشخصية، وأيضاً خصائص البيئة التي يعمل بها، وهناك عديد من المفاهيم التي تؤثر على ما يبديه الفرد من سلوك، ومن أهم هذه المفاهيم في مجال السلوك التنظيمي، الشخصية، والإدراك، والتعلم، والدوافع، والاتجاهات

2. **مستوى سلوك المجموعة Group Behavior Level**: أن معرفة وفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه يتم من خلال ما يلي:

- جماعات العمل: من خلالها يتم التعرف والخوض في تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.
- القيادة: وهي النشاط الذي يمارسه شخص ما للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف ما، ويساعد الموضوع في فهم كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.
- الاتصال: ويساعد هذا الموضوع المدراء أو العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع والمقابلات الشخصية.

3. **مستوى سلوك المنظمة Organization Behavior Level**: لفهم السلوك التنظيمي على مستوى المنظمة ككل فإنه يجب دراسة العوامل التالية:

- الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي الإطار والطريقة التي من خلالها يقسم العمل إلى مهام محددة، وتحقيق التنسيق بين هذه المهام ومعرفة الواجبات والمسؤوليات في كل مستوى من مستويات المنظمة
- البيئة الاستراتيجية والتكنولوجية: وهي تلك الأحداث والظروف التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على أنشطتها وتتأثر بها، وتشمل البيئة الاستراتيجية على الاقتصاد العام والعملاء والموردون والمنافسين، بالإضافة إلى العوامل الاجتماعية والسياسية، أما التكنولوجية فلا ترتبط فقط بالوسائل المادية مثل الحاسب الآلي أو أي نوع من الآلات، ولكن المفهوم الأكثر اتساعاً وشمولاً فينطوي على الأنشطة والمعدات والمعرفة الضرورية واللازمة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات أو منتج مرغوب فيه

#### عناصر السلوك التنظيمي:

تتعدد تقسيمات عناصر السلوك التنظيمي، وقد أشارت دراسة جاد الله (2015) إلى تقسيم جامع لهذه التقسيمات يمكن توضيحه فيما يلي:

1. **السلوك الفردي**: وهي العناصر المكونة بالدرجة الأولى للسلوك الإنساني الفردي والتي يمكن عن طريقها فهم السلوك الفردي والتنبؤ به وتوجيهه، حيث تقسم عناصر السلوك الفردي إلى: الإدراك، والتعلم، والدافعية، والشخصية، والاتجاهات النفسية

2. **السلوك الجماعي:** هي تلك العناصر التي تؤثر في السلوك الجماعي للأفراد أو الجماعات، وهذه العناصر تساعد على فهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه، وهذه العناصر تشمل:

- الجماعات: تعد دراسة كيفية تكوين الجماعات، وكيفية التماسك بين أفرادها، والعلاقات المتعلقة بسلوك العمل، واتخاذ القرارات داخل جماعات العمل عنصراً مهماً لفهم السلوك الإنساني والتنبؤ به.

- القيادة: من الصفات الأساسية المميزة لأي جماعة إنسانية مكونة من فردين أو أكثر أنه ينشأ قائد يتولى توجيه مسار بقية أفراد الجماعة، ثم باستمرار هذه الجماعة ونموها سيستمر نمط التنظيم القيادي إلى أن يصبح قيادة منظمة واضحة تسيطر على اتجاهات المجموعة، وتحدد سلوك أعضائها، لذلك من المهم دراسة ومعرفة الشروط والظروف المحيطة به كأساس لفهم السلوك.

- الاتصال: أيضاً من المهم معرفة كيفية الاتصال بين الأفراد داخل العمل، وكيف يمكن أن يحدث بشكل إيجابي وإزالة معوقات عملية الاتصال، كما أنه من المهم رفع مهارات الاتصال لدى العاملين.

3. **البعد التنظيمي:** يوجد عنصر آخر يضاف إلى عناصر السلوك التنظيمي ألا وهو البعد التنظيمي، وهذا البعد يشمل الهيكل التنظيمي، والعمليات التنظيمية.

- **الهيكل التنظيمي:** وهو أن كل منظمة إدارية من المهم أن يوجد بها أقسام ووحدات إدارية في مستويات مختلفة، كما أنه من المهم وجود فلسفة واضحة، وأهداف عامة للنظام ككل والأنظمة الفرعية المرافقة، وهذا يساعد في تحديد أدوار ومهام كل نظام فرعي بدون تداخل في المهام، والذي يؤدي بدوره إلى كشف أي خلل تنظيمي وتصحيحه بما يساعد على تطوير الهيكل التنظيمي

- **العمليات التنظيمية:** تتمثل العمليات التنظيمية في القيادة واتخاذ القرارات والتخطيط والتقييم، وتساعد العمليات الإدارية داخل أي تنظيم على تحسين وتطوير السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات، لذلك من المهم إيجاد تقنيات إدارية حديثة تساعد على تطويرها

4. **النواتج:** وكما سبق الإشارة فإن لكل استجابة صادرة عن الإنسان نواتج تتمثل في تكرار هذه الاستجابة إن كانت حققت الأهداف المرجوة، أو تجنب هذه الاستجابة إذا لم تحقق الأهداف المنشودة ولم تشبع حاجات الفرد، وعلى الرغم من أن البعض يعتبر نواتج السلوك التنظيمي هي ليست مكوناً أو عنصراً من عناصر السلوك التنظيمي، إلا أن الباحث يرى أن نواتج السلوك التنظيمي عنصر من عناصر السلوك التنظيمي، وذلك لأن نواتج السلوك التنظيمي أيضاً تترجم في صورة سلوك فردي أو جماعي داخل المنظمة يمكن أن يؤدي لنجاح أو فشل المنظمة ككل.

## 2.2. الدراسات السابقة:

هدفت دراسة محمود (2023) عن التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتنظيم الانفعالي والابتكار التنظيمي على العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية. عرض البحث إطاراً مفاهيمياً تضمن التخطيط الاستراتيجي، والتنظيم الانفعالي، والتنظيم الابتكاري. واعتمد البحث على المنهج الوصفي. وتمثلت أدوات البحث في استبيان التخطيط الاستراتيجي، مقياس التنظيم الانفعالي، استبيان الابتكار التنظيمي. وتم تطبيقها على عينة قوامها (250) من العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية بمديرية الشباب والرياضية والأخصائيين الرياضيين بالرعاية الطلابية بالجامعة من المحافظات الحدودية

الآتية (شمال سيناء، جنوب سيناء، مطروح، جنوب الوادي، أسوان). وجاءت نتائج البحث مؤكدة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ومستوى أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية، مشيراً إلى أنه كلما أصبحت الرؤية واضحة عند تحديد احتياجات العاملين الحالية والعمل على تلبيتها بالتخطيط الاستراتيجي الفعال للعاملين بالمؤسسات الرياضية زاد التنظيم الانفعالي والابتكار التنظيمي بصورة أفضل لتأثيرها على مستوى الأداء.

**وهدفت دراسة النجار ويحيي (2022)** إلى التعرف على أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام وجامعة الاستقلال بشكل خاص، وكذلك الكشف عما إذا كانت هناك فروق بين متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسات الإدارة الاستراتيجية في جامعة الاستقلال، ولتحقيق هدف البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليل، واعتمد الباحثان في توزيع الاستبانة على عينة المسح الشامل، حيث اشتملت عينة البحث على (74) من النواب والعمداء ورؤساء الأقسام والمديرين في جامعة الاستقلال من أصل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (74)، مفردة بنسبة استرداد 100%، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أكدت الدراسة على وجود أثر كبير ومميز لممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، وجامعة الاستقلال على وجه الخصوص حيث بلغت تقديرات عينة الدراسة حول أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في جامعة الاستقلال بنسبة (71%)، كما أشارت النتائج إلى أن الإدارة العليا للجامعة لديها رؤيا مستقبلية باحتياجات من الموارد البشرية والمادية، كما يعزي الباحثان إلى ارتقاء الجامعة من خلال التطورات المستمرة لدى الجامعة والتي تسعى الجامعة إلى تحقيقها من خلال رؤيتها المستقبلية.

**وهدفت دراسة الهمداني (2022)** تحديد أثر الإدارة الاستراتيجية في جودة الخدمات، ومعرفة مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية، وكذلك مستوى جودة الخدمات في الصندوق الاجتماعي للتنمية بالعاصمة اليمنية صنعاء، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، واستهدفت الدراسة من خلال الحصر الشامل لجميع العاملين بالمستويات الوظيفية (رئيس وحدة، نائب رئيس وحدة، ضابط، مساعد إداري)، والبالغ عددهم (146)، وتم معالجة البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في جودة الخدمات، كما أظهرت الدراسة أن مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الصندوق الاجتماعي للتنمية كان عالياً، وأن مستوى جودة الخدمات كان عالياً أيضاً، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية في الصندوق الاجتماعي للتنمية؛ لما لها من أثر إيجابي في جودة الخدمات.

**هدفت دراسة القاضي وأبو بكر (2021)** إلى قياس أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) في المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، التكيف، الذكاء الجماعي) في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وكذلك اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية على تعديل أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من شركات صناعة الأدوية الأردنية وعددها (17)، وتمثلت وحدة المعاينة من مديري الإدارات الوسطي، وقد بلغ عددهم (168) مديراً. وبغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على أفراد وحدة المعاينة، وبعد استردادها كان منها (141) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي (باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS Version 21) الذي أظهر مجموعة من النتائج من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها في بناء المنظمة الذكية بأبعادها في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة قد زاد في ظل وجود القيادة الاستراتيجية كمتغير معدل في شركات صناعة الأدوية الأردنية.



**هدفت دراسة (Phina,2020)** إلى اختبار أثر الإدارة الاستراتيجية من حيث الأهداف الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية وتقييم الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في شركات التصنيع في جنوب شرق نيجيريا. وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عشرة منظمات عشوائياً تشكلت منها عينة الدراسة، في حين تكونت وحدة المعاينة للدراسة من 300 موظف من مختلف المستويات الإدارية من الشركات العشرة موضوع البحث، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات توصلت الدراسة بعد عمل التحليل الإحصائي للاستبانة إلى أنه يوجد للإدارة الاستراتيجية أثر معنوي مرتفع على الأداء التنظيمي.

**وهدفت دراسة الكسر (2020)** التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والسلوك التنظيمي داخل المنظمات وواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمكتب التعليم بمحافظة ثاقب. شملت الدراسة جميع العاملين بمكتب تعليم ثاقب حيث تم توزيع الاستبانة عليهم وبلغت نسبة الإجابة عليها ما يقارب 66 % من عينة الدراسة. اعتمدت الدراسة في تحليل بياناتها على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي، توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمكتب تعليم محافظة ثاقب كان بدرجة عالية وأن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة السلوك التنظيمي.

**وهدفت دراسة الكندري والرفاد (2019)** إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء الموظفين في الهيئات والوزارات الحكومية، من خلال إدارة التغيير: دراسة تطبيقية في دولة الكويت. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية والتي اتبع فيها الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، شمل مجتمع الدراسة من جميع الهيئات والوزارات الحكومية، أما عينة الدراسة فتكونت من (184) مستجيباً يعملون في الهيئات والوزارات الحكومية الكويتية خلال فترة الدراسة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد بينت نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بالمتغيرات المستقلة الإدارة الاستراتيجية كانت بمستوى مرتفع، وأن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بالمتغير التابع أداء الموظفين ومتغير إدارة التغيير كانت بمستوى متوسط. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات الإدارة الاستراتيجية في أداء الموظفين وفي إدارة التغيير في الهيئات والوزارات الحكومية الكويتية، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية على أداء الموظفين في الهيئات والوزارات الحكومية من خلال إدارة التغيير. وعلى ضوء النتائج قدم الباحث عدداً من التوصيات أبرزها: العمل على تبني أبعاد الإدارة الاستراتيجية لأثرها الواضح في أداء الموظفين في الهيئات والوزارات الحكومية الكويتية، وذلك من خلال القيام بتقييم المتغيرات ووضع بدائل لها والتي تؤثر في عوامل القوة والضعف بشكل دوري.

**وهدفت دراسة (Qureshi & Alzoubi, 2018)** بشكل رئيسي البحث في تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء مستشفى الخالدي الطبي على أساس استخدام بطاقة الأداء المتوازن أداة وأشارت نتائج تحليل إلى وجود تأثير للإدارة الاستراتيجية على الأداء. والنتائج الرئيسية في هذه الدراسة تبين أن منظور العملية الداخلية هو المنظور تائيراً في الإدارة الاستراتيجية

#### تعقيب الباحث:

تبين من الدراسات السابقة الأثر الإيجابي للإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على الأداء في المنظمات، كما تبين من الدراسات السابقة أن مدخل الإدارة الاستراتيجية من المداخل الإدارية التي يمكن أن تؤثر على سلوك العاملين التنظيمي كما أظهرت ذلك دراسة الكسر (2020).



### 3. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لمنهجية الدراسة الميدانية، وإجراءاتها التي استخدمت لتنفيذ الدراسة، وتحقيق أهدافها، بدءاً بتوضيح المنهج المستخدم، ومن ثم التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وما تميزت به من خصائص، بالإضافة إلى توضيح كيفية تصميم أداة جمع البيانات، وآلية التحقق من صدقها وثباتها، وأخيراً التطرق إلى إجراءات تطبيقها، وختم الفصل بعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واستخراج النتائج، وفيما يلي عرض تفصيلي لذلك:

#### 1.3. منهج الدراسة:

استناداً إلى الأهداف التي سعت الدراسة لتحقيقها، فإن المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، للإجابة على أسئلة الدراسة.

#### 2.3. مجتمع الدراسة وعينته:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية من جميع موظفين شركة هني للمياه الصحية بمحافظة الخرج للعام 2025م، وبلغت عينة الدراسة (100) موظف تم أخذ العينة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة بغرض تحليلها والوصول الى نتائج علمية فعالة.

#### 3.3. خصائص أفراد عينة الدراسة:

تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف أفراد الدراسة، وتشمل: (الجنس المستوى الوظيفي- المؤهل العلمي- عدد سنوات الخبرة)، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، بالإضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية أفراد الدراسة، وتساعد على إرساء الدعائم التي تُبنى عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بالدراسة، وتفصيل ذلك فيما يلي:

#### (1) الجنس:

جدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
64.0	64	ذكر
36.0	36	أنثى
100%	100	المجموع

يتضح من الجدول رقم (1) أن (64) من موظفي شركة هني للمياه الصحية يمثلون ما نسبته 64.0% من فئة الذكور وهم الفئة الأكبر في الدراسة، بينما (36) يمثلون ما نسبته 36.0% من الموظفين من فئة الإناث.

#### (2) المستوى الوظيفي:

جدول رقم (2) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
2.0	2	رئيس تنفيذي
7.0	7	مدير عام

17.0	17	مدير إدارة
21.0	21	رئيس قسم
53.0	53	موظف
<b>%100</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول رقم (2) أن (53) من موظفي شركة هني للمياه الصحية يمثلون ما نسبته 53% مستواهم الوظيفي (موظف) وهم الفئة الأكبر في الدراسة، بينما (2) يمثلون ما نسبته 2% من إجمالي أفراد عينة الدراسة (رئيس تنفيذي) وهو الفئة الأقل من بين أفراد عينة الدراسة.

### (3) المؤهل العلمي:

#### جدول رقم (3) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
5.0	5	دكتوراه
17.0	17	ماجستير
66.0	66	بكالوريوس
12.0	12	دبلوم
<b>%100</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول رقم (3) أن (66) من موظفي شركة هني للمياه الصحية يمثلون ما نسبته 66% المؤهل العلمي لديهم مؤهل بكالوريوس وهم الفئة الأكبر في الدراسة، بينما (5) يمثلون ما نسبته 5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة المؤهل العلمي لديهم مؤهل دكتوراه وهم الفئة الأقل من بين أفراد عينة الدراسة.

### (4) الخبرة:

#### جدول رقم (4) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة
2.0	2	أقل من سنة
36.0	36	من 1 إلى أقل من 3 سنوات
22.0	22	من 3 إلى أقل من 6 سنوات
40.0	40	6 سنوات فأكثر
<b>%100</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول رقم (4) أن (40) من موظفي شركة هني للمياه الصحية يمثلون ما نسبته 40% سنوات الخبرة 6 سنوات وأكثر وهم الفئة الأكبر في الدراسة، بينما (2) سنوات الخبرة أقل من سنة يمثلون ما نسبته 2% وهم الفئة الأكبر في الدراسة.

### 4.3. أداة الدراسة ومراحل تصميمها:

استعان الباحث في الاستبانة كأداة لجمع المعلومات إذ أنها الأداة المناسبة والملائمة للحصول على المعلومات في مجال الدراسة ولأهمية الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

#### إجراءات التطبيق واختبارات الصدق والثبات:

قام الباحث بصياغة أولية لعبارات الاستبيان انطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها وذلك بعد القراءة المتأنية والاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة وخبرة الباحث العملية، ثم عرضها على المشرف الدراسي لإبداء الرأي حيال عبارات الاستبانة، ثم قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة حسب توجيهات وملاحظات المشرف العلمي وبعد الموافقة تكونت الاستبانة من:

#### الجزء الأول: البيانات الأولية:

هذا الجزء يتعلق بالمتغيرات الأولية للدراسة التي تتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لموظفي شركة هني للمياه الصحية ممثلة في أربعة متغيرات وهي: الجنس المستوى الوظيفي- المؤهل العلمي- عدد سنوات الخبرة.

#### الجزء الثاني: محاور الدراسة:

يشتمل هذا الجزء على محاور الدراسة وقد لجأ الباحث في إعداد المحاور الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال وقد استخدم طريقة ليكرت ذات التدرج الخماسي وتكون الجزء الثاني من محورين وهما:

**المحور الأول:** مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية لموظفي شركة هني للمياه الصحية بمحافظة الخرج؛ ويشمل هذا المحور على (10) عبارات.

**المحور الثاني:** السلوك التنظيمي في شركة هني للمياه الصحية بمحافظة الخرج، ويشمل هذا المحور على (10) عبارات.

يقابل كل فقرة من فقرات الاستبانة قائمة تحمل درجة الموافقة التالية (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي لأنه سهل الإعداد والتطبيق، ويعطي المبحوث الحرية في تحديد موقفه ودرجة إيجابية وسلبية هذا الموقف في كل عبارة وتم إعطاء كل عبارة من العبارات درجات حسب مقياس ليكرت الخماسي.

#### صدق وثبات أداة الدراسة:

ويقصد بصدق الأداة يعني "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2012م، ص280).

يشمل وصف أداة الدراسة على الصدق الظاهري للأداة وثبات وصدق الاتساق الداخلي للأداة، وذلك على النحو التالي:

#### الصدق الظاهري (الخارجي) لأداة الدراسة:

الصدق للمقياس أو الأداة بحسب "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001م، ص179).

بعد الانتهاء من إعداد استبانة الإدارة الاستراتيجية على تعزيز السلوك التنظيمي، في صورتها الأولية تم توزيعها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة وعددهم (4) محكمين، وبناء على ذلك تم التأكد من صدق محتواها، وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، وعلى مدى انتماء العبارات للمحاور التي صُنفت فيها بعد التعديل والحذف والإضافة التي خضعت لها الأداة، استجابةً لآراء المحكمين، وأصبحت الاستبانة جاهزة، وصالحة للتطبيق على العينة.

**أ- الاتساق الداخلي والثبات لأداة الدراسة:**

قام الباحث بعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي وذلك عند طريق حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، وكذلك حساب معامل الارتباط، كما هو موضح في الجداول التالية:

**ب - صدق الاتساق الداخلي للأداة:**

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضح ذلك ما جاء في الجدولين التاليين.

**جدول رقم (5) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول والثاني لأداة الدراسة**

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
المحور الثاني: السلوك التنظيمي في شركة هني للمياه الصحية				المحور الأول: مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية شركة هني للمياه الصحية			
0.717**	6	0.840**	1	0.764**	6	0.764**	1
0.872**	7	0.818**	2	0.823**	7	0.394**	2
0.802**	8	0.734**	3	0.775**	8	0.710**	3
0.575**	9	0.560**	4	0.579**	9	0.626**	4
0.358**	10	0.629**	5	0.716**	10	0.733**	5

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول رقم (5) أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة. ثبات أداة الدراسة:

لجأ الباحث لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول رقم (5) معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة.

**جدول رقم (6) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة**

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.875	10	المحور الأول: مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية شركة هني للمياه الصحية.
0.884	10	المحور الثاني: السلوك التنظيمي في شركة هني للمياه الصحية
<b>0.897</b>	<b>20</b>	<b>الثبات العام</b>

يوضح الجدول رقم (6) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث جاء الثبات العام للدراسة (0.897) بينما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة بين (0.875، 0.884)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

### 5.3. إجراءات تطبيق الدراسة:

تم إرسال الاستبانة إلى موظفي شركة هني للمياه الصحية، حيث قام الباحث بتحويل الاستبانة إلى إلكترونية وذلك لجمع أكبر قدر ممكن من عينة الدراسة وبعد فحصها حصل الباحث على (100) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبعد ذلك تم إدخال البيانات، ومعالجتها إحصائياً بالحاسب الآلي عن طريق برنامج (SPSS) ومن ثم قام الباحث بتحليل البيانات واستخراج النتائج.

### 6.3. أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

ولتحديد طول فئات المقياس الخماسي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى ( $5 - 1 = 4$ )، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس ( $4 \div 5 = 0.80$ )، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (7) تقسيم فئات المقياس الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
1	غير موافق بشدة	1.00	1.80
2	غير موافق	1.81	2.60
3	محايد	2.61	3.40
4	موافق	3.41	4.20
5	موافق بشدة	4.21	5.00

يتضح من الجدول رقم (6) أنه تم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات أفراد الدراسة لمقياس محاور الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً.

حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لموظفي شركة هني للمياه الصحية، وكذلك تحديد استجاباتهم للعبارات الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن أسئلة الدراسة (متوسط متوسطات العبارات) مع العلم بأنه يفيد في ترتيب عبارات الدراسة حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation): وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة للمحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- تم استخدام معامل الارتباط بيرسون "Person Correlation": لمعرفة درجة الارتباط بين كل سؤال من أسئلة الدراسة.
- قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.

#### 4. تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها:

##### تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، يلي ذلك مناقشة لنتائج الدراسة، وفيما يلي النتائج التفصيلية وتفسيرها:

نتائج السؤال الأول: "ما مدى تطبيق شركة هني للمياه الصحية للإدارة الإستراتيجية في تعزيز السلوك التنظيمي؟"

للتعرف على "مدى تطبيق شركة هني للمياه الصحية للإدارة الإستراتيجية في تعزيز السلوك التنظيمي"، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (8) استجابات أفراد الدراسة حول مدى تطبيق شركة هني للمياه الصحية للإدارة الإستراتيجية في تعزيز السلوك التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
5	هناك شعور لدى الشركة بضرورة تعزيز دور الإدارة الاستراتيجية.	4.3000	.94815	1	موافق بشدة
2	تعتبر الإدارة الاستراتيجية واحدة من عناصر الأداء.	4.2500	.72995	2	موافق بشدة
1	يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية بصورة مستمرة في الشركة.	4.1200	.71464	3	موافق
10	تفعل الشركة بشكل دوري خطط تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	4.1100	.66507	4	موافق
3	تضمن الإدارة الاستراتيجية في أجندة الشركة.	4.0700	.62369	5	موافق
9	تمتلك الشركة أدوات لتطبيق الإدارة الاستراتيجية.	3.9900	.82260	6	موافق
6	يمنح مديري الإدارة الاستراتيجية دورات في تعزيز المهارات الاستراتيجية.	3.9700	.91514	7	موافق
8	تحدد الشركة أهداف تكتيكية لتبني تطبيق الإدارة الاستراتيجية بها.	3.9200	.96064	8	موافق

7	تضع الشركة سياسات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظومة.	3.9200	.93937	9	موافق
4	إلزام وحدات الإدارة الاستراتيجية بالشركة للالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية.	3.8800	.91320	10	موافق
المتوسط الحسابي العام مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية		4.05	درجة الموافقة		موافقة

يتضح في الجدول (8) أن الموظفين في شركة هني للمياه الصحية موافقون على تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تعزيز السلوك التنظيمي بمتوسط حسابي عام بلغ (4.05 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.88 إلى 4.30)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار (موافق - موافق بشدة) على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج في الجدول (8) يتضح أن آراء الموظفين لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في شركة هني للمياه الصحية من حيث درجة الموافقة على العبارات جاءت على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (5) وهي: "هناك شعور لدى الشركة بضرورة تعزيز دور الإدارة الاستراتيجية" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة الموظفين في شركة هني للمياه الصحية عليها بدرجة موافق بشدة بمتوسط حسابي بلغ (4.30 من 5).

جاءت العبارة رقم (2) وهي: "تعتبر الإدارة الاستراتيجية واحدة من عناصر الأداء" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة الموظفين في شركة هني للمياه الصحية عليها بدرجة موافق بشدة بمتوسط حسابي بلغ (4.25 من 5).

جاءت العبارة رقم (1) وهي: "يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية بصورة مستمرة في الشركة" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة الموظفين في شركة هني للمياه الصحية عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي بلغ (4.12 من 5).

جاءت العبارة رقم (10) وهي: "تفعل الشركة بشكل دوري خطط تطبيق الإدارة الاستراتيجية" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة الموظفين في شركة هني للمياه الصحية عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي بلغ (4.11 من 5).

جاءت العبارة رقم (3) وهي: "تضمن الإدارة الاستراتيجية في أجنده الشركة" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة الموظفين في شركة هني للمياه الصحية عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي بلغ (4.07 من 5).

جاءت العبارة رقم (9) وهي: "تمتلك الشركة أدوات لتطبيق الإدارة الاستراتيجية" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة الموظفين في شركة هني للمياه الصحية عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي بلغ (3.99 من 5).

جاءت العبارة رقم (6) وهي: "يمنح مديري الإدارة الاستراتيجية دورات في تعزيز المهارات الاستراتيجية" بالمرتبة السابعة من حيث موافقة الموظفين في شركة هني للمياه الصحية عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي بلغ (3.97 من 5).

جاءت العبارة رقم (8) وهي: "تحدد الشركة أهداف تكتيكية لتبني تطبيق الإدارة الاستراتيجية بها" بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة الموظفين في شركة هني للمياه الصحية عليها بدرجة موافق بشدة بمتوسط حسابي بلغ (3.92 من 5).

جاءت العبارة رقم (7) وهي: "تضع الشركة سياسات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظومة" بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة الموظفين في شركة هني للمياه الصحية عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي بلغ (3.92 من 5).

جاءت العبارة رقم (4) وهي: "إلزام وحدات الإدارة الاستراتيجية بالشركة للالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية" بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة الموظفين في شركة هني للمياه الصحية عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي بلغ (3.88 من 5).

وتفسر هذه النتائج الموضحة بالجدول أعلاه إدراك شركة هني للمياه الصحية بمحافظة الخرج لأهمية تعزيز دور الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها بصورة مستمرة في الشركة من أجل تحسين أداء منظومة الشركة وزيادة كفاءتها بشكل عام.

### نتائج السؤال الثاني: "ما السلوك التنظيمي في شركة هني للمياه الصحية؟"

للتعرف على "السلوك التنظيمي في شركة هني للمياه الصحية"، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (9) استجابات أفراد الدراسة حول السلوك التنظيمي في شركة هني للمياه الصحي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يلتزم موظفو الشركة بالشفافية والنزاهة.	4.2500	.80873	1	موافق بشدة
2	تؤكد ثقافة الشركة على الأداء والكفاءة.	4.2000	.75210	2	موافق
3	يلتزم الموظفون برؤية وتوجهات الشركة.	4.1700	.77921	3	موافق
5	تعمل الشركة على تطوير المهارات الإدارية للموظفين باستمرار.	4.0700	.70000	4	موافق
4	يتم تشكيل فريق العمل حسب الاحتياجات الوظيفية.	4.0300	.68836	5	موافق
9	تهتم الشركة بالمراجعة المنتظمة للأهداف الاستراتيجية.	3.9800	.63532	6	موافق
10	تقيم الشركة سلوكها التنظيمي بشكل دوري.	3.9000	.68902	7	موافق
8	ترتبط الترقية في الشركة بالإنجاز والتفوق والمبادرة.	3.8600	.94302	8	موافق
6	تستجيب الشركة للاحتياجات الوظيفية للأداء.	3.8300	.82945	9	موافق
7	تعتبر الشركة بأراء ومقترحات الموظفين حول الأداء.	3.7800	.93830	10	موافق
المتوسط الحسابي العام للسلوك التنظيمي		4.00	درجة الموافقة		موافقة

ينضح في الجدول (9) أن الموظفين في شركة هني للمياه الصحية موافقون على السلوك التنظيمي بمتوسط حسابي عام بلغ (4.00 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.78 إلى 4.25)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار (موافق - موافق بشدة) على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج في الجدول (9) يتضح أن آراء الموظفين في السلوك التنظيمي في شركة هني للمياه الصحية من حيث درجة الموافقة على العبارات جاءت على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (1) وهي: "يلتزم موظفو الشركة بالشفافية والنزاهة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة الموظفين في شركة هني للمياه الصحية عليها بدرجة موافق بشدة بمتوسط حسابي بلغ (4.25 من 5).

جاءت العبارة رقم (2) وهي: "تؤكد ثقافة الشركة على الأداء والكفاءة" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة الموظفين في شركة هني للمياه الصحية عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي بلغ (4.20 من 5).

جاءت العبارة رقم (3) وهي: "يلتزم الموظفون برؤية وتوجهات الشركة" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة الموظفين في شركة هني للمياه الصحية عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي بلغ (4.17 من 5).



جاءت العبارة رقم (5) وهي: "تعمل الشركة على تطوير المهارات الإدارية للموظفين باستمرار" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة الموظفين في شركة هني للمياه الصحية عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي بلغ (4.07 من 5).

جاءت العبارة رقم (4) وهي: "يتم تشكيل فريق العمل حسب الاحتياجات الوظيفية" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة الموظفين في شركة هني للمياه الصحية عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي بلغ (4.03 من 5).

جاءت العبارة رقم (9) وهي: "تهتم الشركة بالمراجعة المنتظمة للأهداف الاستراتيجية." بالمرتبة السادسة من حيث موافقة الموظفين في شركة هني للمياه الصحية عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي بلغ (3.98 من 5).

جاءت العبارة رقم (10) وهي: "تقيم الشركة سلوكها التنظيمي بشكل دوري." بالمرتبة السابعة من حيث موافقة الموظفين في شركة هني للمياه الصحية عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي بلغ (3.90 من 5).

جاءت العبارة رقم (8) وهي: "ترتبط الترقيّة في الشركة بالإنجاز والتفوق والمبادرة" بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة الموظفين في شركة هني للمياه الصحية عليها بدرجة موافق بشدة بمتوسط حسابي بلغ (3.86 من 5).

جاءت العبارة رقم (6) وهي: "تستجيب الشركة للاحتياجات الوظيفية للأداء" بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة الموظفين في شركة هني للمياه الصحية عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي بلغ (3.83 من 5).

جاءت العبارة رقم (7) وهي: "تعتبر الشركة بأراء ومقترحات الموظفين حول الأداء" بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة الموظفين في شركة هني للمياه الصحية عليها بدرجة موافق بمتوسط حسابي بلغ (3.78 من 5).

وتفسر هذه النتائج الموضحة بالجدول أعلاه و عي موظفي شركة هني للمياه الصحية تجاه سلوكياتهم التنظيمية ومنها تحقيق الشفافية والنزاهة داخل بيئة الشركة، وتحرص شركة هني للمياه الصحية على أداء العاملين لديها بكل كفاءة واقتدار بما يحقق الفائدة المرجوة للموظفين.

نتائج السؤال الثالث: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاستجابة أفراد العينة نحو تطبيق الإدارة الاستراتيجية تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية والشخصية؟"

- الفروق وفقاً لمتغير الجنس:

جدول (10) نتائج اختبار ت المستقل بين متوسط استجابات موظفي شركة هني للمياه الصحية نحو تطبيق الإدارة الاستراتيجية تعزى إلى الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (sig)	الدلالة الإحصائية
ذكر	64	4.11	1.395	0.166	غير دال
أنثى	36	3.94			إحصائياً

تبين من الجدول (10) أن القيمة الاحتمالية (sig) لمتوسط استجابات الموظفين في تطبيق الإدارة الاستراتيجية تساوى (0.166) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات موظفي شركة هني للمياه الصحية تعزى إلى متغير الجنس، وبذلك يعني أنه لا يوجد فروقات في تطبيق الإدارة الاستراتيجية بين الذكور والإناث.

- الفروق وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي:

جدول (11) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط استجابات موظفي شركة هني للمياه الصحية نحو تطبيق الإدارة الاستراتيجية تعزى إلى المستوى الوظيفي

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار (f)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في شركة هني للمياه الصحية
			1.128	4	4.514	بين المجموعات	
دال	.006	3.857	.293	95	27.795	داخل المجموعات	
إحصائياً				99	32.309	المجموع	

تبين من الجدول (11) أن القيمة الاحتمالية (sig) لمتوسط استجابات شركة هني للمياه الصحية نحو تطبيق الإدارة الاستراتيجية تساوى (0.006) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات موظفي شركة هني للمياه الصحية نحو تطبيق الإدارة الاستراتيجية تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي. والجدول رقم (12) يوضح الفروق:

جدول رقم (12) نتائج اختبار "LSD" للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق لمتغير المستوى الوظيفي

.Sig	Std. Error	Mean Difference (I-J)	عدد سنوات الخبرة (j)	المستوى الوظيفي (i)
.084	.43369	-.75714-	مدير إدارة	رئيس تنفيذي
.839	.40435	-.08235-	رئيس قسم	
.678	.40028	.16667	مدير عام	
.919	.38963	-.03962-	موظف	
.084	.43369	.75714	رئيس تنفيذي	مدير عام
.007	.24292	.67479	مدير إدارة	
.000	.23607	.92381	رئيس قسم	
.001	.21753	.71752	موظف	
.839	.40435	.08235	رئيس تنفيذي	مدير إدارة
.007	.24292	-.67479-	مدير عام	
.161	.17647	.24902	رئيس قسم	
.777	.15077	.04273	موظف	
.678	.40028	-.16667-	رئيس تنفيذي	رئيس قسم
.000	.23607	-.92381-	مدير عام	
.161	.17647	-.24902-	مدير إدارة	
.142	.13947	-.20629-	موظف	

.919	.38963	.03962	رئيس تنفيذي	موظف
.001	.21753	-.71752-	مدير عام	
.777	.15077	-.04273-	مدير إدارة	
.142	.13947	.20629	رئيس قسم	

ويبين الجدول رقم (12) أن الفروق في آراء موظفي شركة هني للمياه الصحية حول تطبيق الإدارة الاستراتيجية وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي نتجت بين:

- من مستواهم الوظيفي (مدير عام) مع (مدير إدارة) لصالح مدير عام.
- من مستواهم الوظيفي (مدير عام) مع (رئيس قسم) لصالح مدير عام.
- من مستواهم الوظيفي (مدير عام) مع (موظف) لصالح مدير عام.

- الفروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (13) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط استجابات موظفي شركة هني للمياه الصحية نحو تطبيق الإدارة الاستراتيجية تعزى إلى المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار (f)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	
			.413	3	1.238	بين المجموعات	مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في شركة هني للمياه الصحية
غير دال إحصائياً	.287	1.275	.324	96	31.071	داخل المجموعات	
				99	32.309	المجموع	

تبين من الجدول (13) أن القيمة الاحتمالية (sig) لمتوسط استجابات موظفي شركة هني للمياه الصحية نحو تطبيق الإدارة الاستراتيجية تساوى (0.287) وهي أكبر من مستوى الدلالة الاحصائية (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات موظفي شركة هني للمياه الصحية نحو تطبيق الإدارة الاستراتيجية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

- الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول (14) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسط استجابات موظفي شركة هني للمياه الصحية نحو تطبيق الإدارة الاستراتيجية تعزى إلى سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار (f)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	
			.665	3	1.995	بين المجموعات	مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في شركة هني للمياه الصحية
غير دال إحصائياً	.104	2.106	.316	96	30.314	داخل المجموعات	
				99	32.309	المجموع	

تبين من الجدول (14) أن القيمة الاحتمالية (sig) لمتوسط استجابات موظفي شركة هني للمياه الصحية نحو تطبيق الإدارة الاستراتيجية تساوى (0.104) وهي أكبر من مستوى الدلالة الاحصائية (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات موظفي شركة هني للمياه الصحية نحو تطبيق الإدارة الاستراتيجية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

### 5. ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها:

قدم الباحث في هذا الفصل نتائج الدراسة، يلي ذلك التوصيات وفيها يقدم الباحث عدداً من التوصيات المتعلقة بنتائج الدراسة والتي تتمحور حول مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في شركة هني للمياه الصحية، والسلوك التنظيمي في شركة هني للمياه الصحية.

### 1.5. ملخص نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، ومن أبرزها:

- تبين موظفي شركة هني للمياه الصحية (موافقون) على تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمتوسط حسابي عام بلغ (4.05) من (5.00).
- تبين موظفي شركة هني للمياه الصحية (موافقون) على السلوك التنظيمي بمتوسط حسابي عام بلغ (4.00) من (5.00).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات موظفي شركة هني للمياه الصحية تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات موظفي شركة هني للمياه الصحية تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

### 2.5. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحث يوصي بما يلي:

- العمل على إلحاق موظفي الإدارة الاستراتيجية بالدورات التدريبية المتخصصة في أسلوب الإدارة الاستراتيجية.
- ضرورة قيام المدراء الاستراتيجيين في شركة هني للمياه الصحية بعقد اللقاءات الدورية مع المرؤوسين لتعريفهم بأهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية ومدى انعكاسه على تعزيز السلوك التنظيمي.
- الحرص على إشراك المدراء في تطبيق الإدارة الاستراتيجية بصورة مباشرة.
- ضرورة وضع الخطط اللازمة لتطبيق عمليات الإدارة الاستراتيجية.
- الاهتمام بالموارد البشري باعتباره أحد الركائز الرئيسية في قيادة الشركة نحو النجاح والتطور.

### 3.5. مقترحات الدراسات:

- إجراء دراسات مستقبلية حول واقع استخدام الإدارة الاستراتيجية على السلوك التنظيمي.
- إجراء دراسات مستقبلية حول مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها على شركات ومنظمات أخرى.
- إجراء دراسات عن المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية على تعزيز السلوك التنظيمي.

## 6. المراجع:

## 1.6. المراجع العربية:

- إبراهيم، إحسان إبراهيم الله جابو. (2021). دور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة: دراسة حالة جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 5(11). 115-130.
- أيوب، نادية حبيب. (2014). الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- باشري، نفيسة محمد، مذكور، فوزي شعبان، وفهمي، رباب، وزايد، عادل محمد. (2017). السلوك التنظيمي: القاهرة: كلية التجارة جامعة القاهرة.
- البصير، خالد بن عبد الكريم بن سليمان. (2018). تطوير العمليات الإدارية بمجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. مجلة البحث العلمي في التربية. (19) ج1. 1-41.
- بلال، عبد الحق. (2018). دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- جاد الله، باسم سليمان صالح. (2015). التمكين الإداري للقيادات الجامعية وعلاقته بتحقيق السلوك التنظيمي بكليات التربية: دراسة ميدانية. مستقبل التربية العربية. 22(99). 11-134.
- حمزة، عبدالعال عبد الودود محمد. (2024). دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين بالتطبيق على عينة من الجامعات بالمملكة العربية السعودية. ابن خلدون للدراسات والأبحاث. 4(2). 88-123.
- ذيب، فهيمة. (2014). أهمية البرامج التربوية التدريبية في تعديل السلوك التنظيمي. عالم التربية. س16(50). 1-32.
- العازمي، عليا عبد اللطيف، أحمد، أحمد إبراهيم، وأبو الوفا، جمال محمد. (2020). دور مجالس رياض الأطفال بدولة الكويت على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية. جامعة بنها - كلية التربية. 31(124). 416-440.
- عبد اللطيف، مذكر عبد الله. (2014). الإدارة الاستراتيجية في المنظمات المستدامة. المال والاقتصاد. بنك فيصل الإسلامي السوداني. (74). 40-43.
- القاضي، صفاء خليل عبد الفتاح، وأبو بكر، سحر محمد محمود. (2021). أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال. 10(2). 259-284.
- الكسر، شريفة بنت عوض. (2020). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة السلوك التنظيمي: دراسة ميدانية بمكتب تعليم محافظة ثادق. المجلة التربوية. جامعة سوهاج - كلية التربية. (76). 2455-2485.
- الكندري، ياسر أحمد، الرقاد، محمد عبد الكريم سالم. (2019). أثر الإدارة الاستراتيجية في أداء الموظفين - الدور الوسيط لإدارة التغيير: دراسة ميدانية في الهيئات والوزارات الحكومية في دولة الكويت. رسالة دكتوراه (غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية. الأردن.
- محارب، عبد العزيز قاسم. (2024). تحديث الإدارة الاستراتيجية ونظم المعلومات. مجلة المال والتجارة. (666). 4-23.

- محمود، إسراء محمد عبد العظيم. (2023). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتنظيم الانفعالي والابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية. المجلة العلمية لعلوم الرياضة. (11). 288-251.
- مرسي، نبيل محمد، سليم، أحمد عبد السلام. (2013). الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2016). السلوك التنظيمي. عمان: دار الجنان للطباعة والنشر والتوزيع.
- النجار، عيسى حسين، ويحيى، خيرية رضوان رضا. (2022). أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجاً: دراسة ميدانية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث. 10(5). 154-125.
- النفيعي، صالح بن جودالله. (2017). مدى ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمحافظة الطائف لعمليات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المشرفين التربويين. عالم التربية. 18(58). 1-38.
- الهلال، نوال بنت عوض، واللهبي، أشواق حميد. (2018). الإدارة الاستراتيجية في التعليم ودورها في مواجهة التحديات المعاصرة: دراسة تطبيقية - مدارس البنات الحكومية في منطقة الباحة. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية. (3). 287-228.
- الهمداني، عبد الحق محمد صالح. (2022). أثر الإدارة الاستراتيجية في جودة الخدمات: دراسة حالة الصندوق الاجتماعي للتنمية بالعاصمة اليمنية صنعاء. مجلة الدراسات الاجتماعية. جامعة العلوم والتكنولوجيا. 28(3). 60-29.
- 2.6. المراجع الأجنبية:**

Phina, O. (2020). Effects of Strategic Management on Organizational Performance in Manufacturing Firms in South-East Nigeria. Asian Journal of Economics, Business and Accounting: 15(2):4-31.

Qarashay D. & Alzoubi, F (2018). The Effect of Strategic Management on the Organizational Performance Using the Balance Scorecards Approach to Measure Performance: A Case Study in the Nursing Department at AL-Khalidi Hospital and Medical Center, International Journal of Business and Management, VOL. 13, No. 4.

جميع الحقوق محفوظة © 2025، الباحث/ ماجد بن ناصر العماري، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: [doi.org/10.52132/Ajrsp/v6.72.5](https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v6.72.5)