

The reality of strategic planning in raising the efficiency of employee performance (A case study of the management of the Eastern Region of Libyana Mobile Phone Company)

Mustafa Adel Mohamed *

Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Benghazi,
Benghazi, Libya.

*Email: mostafa1988adel@gmail.com

أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة حالة إدارة المنطقة الشرقية
بشركة ليبيا للهاتف المحمول

مصطفى عادل محمد الحاسي*

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا

Received: 11-11-2025	Accepted: 15-01-2026	Published: 03-02-2026
	Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).	

Abstract

The study aimed to identify the reality of strategic planning in raising the efficiency of employees' performance. The research sample consisted of all employees in the management of the eastern region branches of Libyana Mobile Phone Company, numbering (51) employees. A random sample was selected, a questionnaire form was distributed to them, and a statistical analysis program was used. (SPSS), and the research showed a set of results, the most important of which is:

- 1- There is agreement among the members of the research sample about the existence of a relationship between the four axes of strategic planning (strategic vision - strategic goals and objectives - strategic message - strategic analysis) and raising the efficiency of the performance of Libyana Mobile Phone Company employees.
- 2-The research sample agreed on the existence of a moderate level of influence of the dimensions of strategic planning and raising the efficiency of the company's employees' performance.

3- Most of the statements of the axes related to strategic planning achieved a general direction of "OK" according to their arithmetic mean, with the exception of a few statements that achieved a general direction of "Neutral".

It also showed a set of recommendations related to the research as follows:

1-The organizational culture of Libyana Mobile Phone Company includes strategic planning and disseminating that culture among the company's employees to work on raising the efficiency of employee performance and achieving a competitive advantage for the company.

2-Working to exchange expertise and experiences and establishing cooperative relationships with Libyan universities and training centers through the training department of Libyana Mobile Phone Company to explain, clarify and how to implement strategic planning.

Keywords: Strategic planning – employee performance.

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة أداء العاملين، وتكونت عينة البحث من كافة الموظفين بإدارة فروع المنطقة الشرقية بشركة ليبيا للهاتف المحمول، والبالغ عددهم (51) عنصراً، تم اختيار عينة عشوائية ووزعت عليهم استمارة الاستبيان، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وأظهر البحث مجموعة من النتائج أهمها:

1- يوجد اتفاق بين أفراد عينة البحث حول وجود علاقة بين المحاور الأربعة للتخطيط الاستراتيجي (الرؤيا الاستراتيجية – الأهداف والغايات الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية – التحليل الاستراتيجي) وبين رفع كفاءة أداء العاملين بشركة ليبيا للهاتف المحمول.

2- اتفقت عينة البحث على وجود مستوى متوسط من تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي ورفع كفاءة أداء العاملين بالشركة.

3- معظم عبارات المحاور المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي حققت اتجاه عام "موافق" وفقاً لمتوسطها الحسابي، باستثناء عبارات قليلة حققت اتجاه عام "محايد". كما بينت مجموعة من التوصيات المتعلقة بالبحث على النحو التالي:

1- تتضمن الثقافة التنظيمية لشركة ليبيا للهاتف المحمول التخطيط الاستراتيجي ونشر تلك الثقافة بين العاملين بالشركة للعمل على رفع كفاءة أداء العاملين وتحقيق ميزة تنافسية لصالح الشركة.

2- العمل على تبادل الخبرات والتجارب وإنشاء علاقات تعاونية مع الجامعات الليبية ومراكز التدريب بواسطة إدارة التدريب بشركة ليبيا للهاتف المحمول لشرح وتوضيح وكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي – أداء العاملين.

1.1 مقدمة

يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها بعيدة المدى. فهو يساهم في وضع رؤية واضحة للمستقبل، من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد الفرص والتحديات المحتملة. ومع التطورات السريعة في بيئة الأعمال العالمية، أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة لضمان استدامة النجاح وتحقيق الميزة التنافسية، كما يعتبر عملية منظمة تهدف إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وصياغة السياسات والخطط اللازمة لتحقيقها، ويعتمد هذا التخطيط على تحليل الوضع الحالي، واستشراف المستقبل، وتحديد المسارات التي يجب اتباعها للوصول إلى النتائج المرجوة. كما يشمل اتخاذ قرارات مدروسة تخص الموارد، والأسواق، والتكنولوجيا، وغيرها من العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي. (محمد، 2016).

يعتبر أداء العاملين من العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح المؤسسات واستدامتها. فهو يحدد مدى تحقيق الأهداف التنظيمية ويعكس مستوى الكفاءة والإنتاجية داخل بيئة العمل. يعتمد الأداء الوظيفي على عدة عوامل، منها بيئة العمل، مستوى التحفيز، التدريب، والقيادة الإدارية. لذا، فإن تحسين أداء العاملين يُعتبر استراتيجية ضرورية لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق التميز والتطور المستدام، بالإضافة إلى أنه يشير أداء العاملين إلى مدى قدرة الموظفين على تنفيذ مهامهم بكفاءة وفقاً للمعايير المحددة من قبل المؤسسة. ويتضمن الأداء الوظيفي عدة أبعاد، مثل جودة العمل، سرعة الإنجاز، الالتزام بالمواعيد، ومستوى الابتكار والإبداع. كما أن الأداء الفعال لا يقتصر على تحقيق الأهداف الفردية فقط، بل يشمل أيضاً مدى مساهمة الموظف في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة (السواط، 2014).

الدراسات السابقة:

دراسة بن خليفة (2023)، بعنوان: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء الموظفين، هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء الموظفين بمركز مصراته الطبي، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي، واستخدما استمارة استبيان أعدت كأداة لجمع وتحليل البيانات لمجتمع الدراسة البالغ عددهم (56) مفردة، وكانت عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (56) استبانة أي: ما يعادل (100%)، اختبرت بطريقة المسح الشامل، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف اختصاراً (SPSS) للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة التي تتلاءم مع طبيعة الدراسة بناءً على تحليل البيانات الكمية للدراسة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها: يوجد أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الموظفين بمركز مصراته الطبي، كما خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، أبرزها الاستفادة من المؤهلات العملية والعملية من الموظفين والأخذ بأرائهم في عملية التخطيط الاستراتيجي لزيادة فعاليتها، قيام مركز مصراته الطبي بتوفير مختصين على مستوى المركز للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.

دراسة الشمري، كلفوت، (2023)، بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على محكمة الاستئناف والمحكمة العامة بجدة، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين بالمحكمة العامة ومحكمة الاستئناف بجدة، واقتصرت الدراسة على الموظفين الإداريين في المحكمة العامة ومحكمة الاستئناف الذكور فقط، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بغرض تحقيق أهداف الدراسة، ولقد تم استخدام قائمة استقصاء بوصفها أداة للدراسة، وذلك لجمع البيانات، وتكونت قائمة الاستقصاء من (30) عبارة، تكون مجتمع الدراسة من 549 موظفاً وموظفة بالمحكمة العامة ومحكمة الاستئناف بجدة، وتكونت عينة الدراسة من (232) موظفاً بالمحكمة العامة ومحكمة الاستئناف بجدة، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الموظفين، كما أن هناك علاقة ارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، السياسات) وبين المتغير التابع (أداء الموظفين)، وأوصت الدراسة بالاستمرار بتطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي كمنهج ضروري في المحكمة العامة ومحكمة الاستئناف.

دراسة مفتاح، وآخرون (2023)، بعنوان: قياس مستوى أداء العاملين في سلاسل الفنادق بالقاهرة: دراسة تحليلية، تناولت الدراسة التعرف إلى قياس مستوى أداء العاملين في سلاسل الفنادق، شمل مجتمع هذا البحث العاملين في فنادق السلاسل من فئة الخمس نجوم في مصر وتحديداً في القاهرة، وقد تم توزيع 385 استبياناً منهم 302 صالحة تستند إلى عينة بسيطة عشوائية. وكشفت النتائج أن مستوى أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم بالقاهرة هو 3.98 من أصل 5. تشير هذه القيمة إلى المستوى العالي بنسبة 16.87%. كعامل تباين. علاوة على ذلك، يؤثر بعد مقدار العمل وبعد الالتزام وبعد جودة العمل على

مستوى أداء العاملين. حيث يوجد ارتباط إيجابي مرتفع جداً لمستوى أداء العاملين مع بعد مقدار العمل المحقق يأتي في المرتبة الثانية بعد الالتزام وأخيراً بعد جودة العمل. وأوصى هذا البحث بأن تضمن إدارة الفنادق تهيئة البيئات المناسبة لزيادة أداء العمل من أجل البقاء والنمو والتنافس بسوق العمل وفي تحسين الإنتاجية وجودة العمل في الفندق؛ وأخيراً، يجب أن يكون مستوى الأداء أحد معايير اختيار القادة داخل الفنادق، لأنه ينعكس بشكل إيجابي على مستوى أداء الفنادق بشكل عام وأداء العاملين بشكل خاص.

دراسة الشريف، وآخرون، (2022)، بعنوان: أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على تحسين جودة الأداء المؤسسي، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على تحسين جودة الأداء المؤسسي، دراسة بالتطبيق على جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات التعاونية والادارية. استخدام المنهج الوصفي التحليلي والحصول على البيانات الثانوية من خلال قائمة استقصاء تم توزيعها على مجتمع البحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية من موظفي الإدارة المركزية للجودة، والعاملين بالقطاع المالي وقطاع الموارد البشرية، وتم توزيع (152) قائمة استقصاء وتم استرداد (118) بنسبة استرداد (78%).

توصلت الدراسة: أظهرت النتائج أن يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (2.180)، ويشير ذلك لوجود درجة محايدة من الموافقة على فقرات المجال لذلك يعتبر مجال "ممارسة التخطيط الاستراتيجي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). $\alpha \geq$ من قبل أفراد مجتمع البحث، من مديري الجامعة / المعهد على فقرات المجال كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها: تعميق وعي المديرين العاملين لمهارة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ودعم الإدارة العليا وذلك من خلال تعزيز القدرة لديهم على كيفية وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها والقدرة على تقييمها ومتابعتها وتفقيحها.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من حيث التوافق بين الدراسات: جميع الدراسات تؤكد أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء، سواء من حيث تأثيره المباشر على الموظفين أو على المؤسسة ككل.

من حيث الاختلافات في النتائج: بعض الدراسات، مثل دراسة الشريف وآخرون، لم تجد دعماً قوياً جداً لممارسة التخطيط الاستراتيجي مقارنة بدراسات أخرى، مما قد يشير إلى اختلاف في تطبيق المفهوم بين القطاعات المختلفة.

من حيث التوصيات المشتركة: هناك إجماع على ضرورة إدماج الموظفين في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وتوفير مختصين لدعم هذه العملية، وتعزيز بيئة العمل لضمان تطبيق فعال لهذا التخطيط.

مشكلة الدراسة:

تعدّ الاتصالات ركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تسهم في تعزيز التواصل، وتحسين بيئة الأعمال، وتوفير الخدمات الرقمية للمواطنين، ومع ذلك تواجه ليبيا تحديات كبيرة في قطاع الاتصالات، مما يؤثر على جودة الخدمة واستقرار الشبكة. وتعتبر شركة "البيانا للهاتف المحمول"، إحدى أهم مزودي خدمة الاتصالات في البلاد، نموذجاً لهذه التحديات، وينعكس هذا التغيير بشكل أساسي في احتدام المنافسة في أسواق الاتصالات العالمية والمحلية والتغيرات المستمرة في احتياجات العملاء، الأمر الذي يتطلب حتماً إيجاد عمالة قادرة على مواكبة ذلك مع التغيرات والتعامل مع رضا العملاء، خاصة عندما تكون مهارات وقدرات ومعارف العاملين في المنظمة متوافقة مع طبيعة العمل الذي يقومون به بشكل عام، وفي ليبيا بشكل خاص، تعتبر الموارد البشرية في قطاع الاتصالات هي الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، ونظراً لضعف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الليبي، فمن الضروري التعرف على طبيعة هذه الاستراتيجيات، وما هي نقاط القوة والضعف فيها وما هو دور هذه الاستراتيجيات في أداء العاملين في القطاع، لذا تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات المطروحة فيما

يتعلق باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشركة ليبيا للهاتف المحمول بين ما واقع ليبيا يفرض عليهم وما تحتاجه، ويمكن تبرير سؤال البحث بشكل فعال من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي:
ما أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في إدارة فروع المنطقة لشركة ليبيا للهاتف المحمول؟
 وينبثق من السؤال الرئيسي عدة تساؤلات فرعية:

1. ما أثر التخطيط الاستراتيجي لدى موظفي إدارة فروع المنطقة لشركة ليبيا للهاتف المحمول ؟
2. ما مستوى أداء العاملين لدى موظفي إدارة فروع المنطقة لشركة ليبيا للهاتف المحمول ؟
3. هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي أداء العاملين ؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده في شركة ليبيا للهاتف المحمول.
2. تحديد مستويات أداء العاملين في شركة ليبيا للهاتف المحمول.
3. الوقوف على طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين في شركة ليبيا للهاتف المحمول بمدينة بنغازي.

أهمية الدراسة:

أ- الأهمية العلمية: تسهم الدراسة في إثراء المعرفة عبر استعراض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والتي تشمل: الرؤية الاستراتيجية، الأهداف والغايات الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي. ويتيح هذا الإطار المفاهيمي المتكامل فهماً أعمق لكيفية صياغة وتنفيذ هذه الاستراتيجيات وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي.

ب- الأهمية العملية: تكتسب أهميتها من خلال تحليل كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية داخل شركة ليبيا للهاتف المحمول، ودوره في تعزيز كفاءة العاملين وتحقيق الأهداف المؤسسية. كما تسلط الضوء على التحديات التي تواجه المنظمات في ظل التطور التكنولوجي السريع، مما يتطلب وجود موارد بشرية مؤهلة قادرة على التكيف مع المتغيرات الحديثة. بذلك، تساعد الدراسة في تقديم رؤى وحلول عملية لتحسين استراتيجيات الموارد البشرية بما ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين ومستوى الإنتاجية داخل المؤسسة..

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

لا توجد أثر ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وبين رفع كفاءة أداء العاملين.

الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الرؤيا الاستراتيجية وبين رفع كفاءة أداء العاملين.
2. لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الأهداف والغايات الاستراتيجية وبين رفع كفاءة أداء العاملين.
3. لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الرسالة الاستراتيجية وبين رفع كفاءة أداء العاملين.
4. لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي وبين رفع كفاءة أداء العاملين.

متغيرات الدراسة:

1. المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي. وتمثل بالأبعاد التالية: (الرؤيا الاستراتيجية، الأهداف والغايات الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي).
2. المتغير التابع: أداء العاملين.

حدود الدراسة:

- 1) **الحدود المكانية:** تتمثل بإدارة فروع المنطقة الشرقية بشركة ليبيا للهاتف المحمول بمدينة بنغازي.
- 2) **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة سنة (2024).
- 3) **الحدود البشرية:** تشمل كافة موظفي إدارة فروع المنطقة بشركة ليبيا للهاتف المحمول.

الجانب النظري للدراسة:**مفهوم التخطيط الاستراتيجي:**

تحديد أهداف المنظمة ووضع الخطط اللازمة لتنفيذها بما يحدد مسار المنظمة مستقبلاً (Daft، 2010). وبالمثل عرفها على أنه معلومات ذات طبيعة استراتيجية عن العوامل الداخلية والخارجية والبيئية للمنظمة. (السالم، 2000: 47).

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

1. تدعم العمليات الإدارية بشكل عام.
2. توفير رؤية مشتركة، وزيادة الالتزام.
3. فرصة لتحديث الأولويات.
4. يوفر الإطار العام لأنشطة وأعمال المنظمة.
5. تلتزم بتحسين أو تطوير الأداء التنظيمي والأداء العام للمنظمة.
6. ضمان النمو والتطور على المدى الطويل.
7. تساعد على تقليل المخاطر.
8. تحديد وتوجيه المسار الاستراتيجي للمنظمة.
9. تحديد وتوجيه القرارات الاستثمارية التي تؤدي إلى التوسع والنمو والربحية.
10. استخدام منهج إدارة الأزمات بدلاً من منهج رد الفعل يساعد في حل المشكلات.
11. تساعد في تعزيز وتطوير قدرات الموارد البشرية للمنظمة. (العريفي، 2011).

خصائص التخطيط الاستراتيجي:

أ - الآثار طويلة الأجل لان إحقاق تغييرات جوهرية في المنظمة لا يظهر في آجال قصيرة، بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.

ب- المشاركة الواسعة وذلك ابتداء من الإدارة العليا ونولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.

ج- المرونة لكي يستطيع التخطيط الاستراتيجي مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

د- حشد الطاقات الكامنة والموارد المتاحة الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

هـ- المستقبلية التي يتميز بها التخطيط الاستراتيجي، فالبرغم أنه يعتمد على توجهات الماضي ومعطيات الحاضر بغرض معرفة واقع المنظمة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.

و- الترتيبات والخيارات والأولويات امام المنظمة لكي خططها التنفيذية، ويرتب البرامج التنفيذية حسب أولويتها وأهميتها. (ابو النصر، 2009).

مفهوم أداء العاملين :

يُعرف زايد (2003: 328) بأنه "الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون، والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة".

وعرفها (ray, daft, 2006) "بأنه إنجاز الأهداف المحددة لتحقيق الفعالية التي يجب أن تُوفر للفرد المعلومات الكافية عن الأهداف المكلف بها لتحقيقها في وظيفته".

أهمية أداء العاملين:

- 1- تحديد مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المعلنة.
- 2- التعرف على الصعوبات التي تواجه تحقيق هذه الأهداف المعلنة.
- 3- يزود إدارة المنظمة بالمعلومات والحقائق التي يمكن الاستفادة منها في تقييم الأداء ومقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف حسب الأهداف التي حددتها المنظمة في خططها وأهدافها.
- 4- العمل على تطوير البرامج التدريبية لتحسين كفاءة الموظفين.
- 5- يمنح إدارة المنظمة القدرة على التأكد من مستوى التزام الموظفين بالأنظمة والقواعد المخصصة لعملهم.
- 6- تمكن إدارة المنظمة من التوصل إلى أنظمة الحوافز والمكافآت والترقيات ومنحها للموظفين على أساس أدائهم.
- 7- تمكن إدارة المنظمة من تقدير الأدوات والموارد المطلوبة لإنجاز المهمة بنجاح. (الشمري، 2007).

أهداف أداء العاملين:

- 1- تقديم التغذية الراجعة حول أداء الموظفين.
- 2- فهم احتياجات العاملين التدريبية.
- 3- توثيق المعايير المستخدمة لتحديد المكافآت التنظيمية.
- 4- توفير أساس سليم للقرارات الفردية المتعلقة بالموظفين التي تتخذها الإدارة مثل زيادة الرواتب والترقيات والإجراءات التأديبية.
- 5- تزويد المديرين بفرص التشخيص الصحيح والتطوير التنظيمي.
- 6- تسهيل عملية التواصل بين الموظفين والإدارة. (أسيا، 2021).

الجانب الميداني:**أولاً: مقياس البحث:**

استكمالاً لمنهجية البحث وتحقيقاً لأغراضه أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة أداء العاملين، تم إعداد هذه الاستبانة وتطويرها بعد الاطلاع على الأدبيات وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة مع إجراء بعض التعديلات بما يتلاءم مع موضوع البحث، كما استخدم نظام ليكرت الخماسي لاختبار مدى أهمية كل بند من البنود التي احتوتها كل فقرة من الفقرات.

جدول رقم (1) مدى أهمية بنود المقياس

(درجة الأهمية)	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

توضيح مقياس ليكرت الخماسي:

المتغير الذي يعبر عن الخيارات هو مقياس ترتيبي، والأرقام تعبر عن الأوزان كما هو مبين في الجدول السابق، وبحساب طول الفترة تساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

جدول رقم (2) الوزن النسبي للمقياس الترتيبي

المستوي	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الوزن	4.20 - 5	3.40 - 4.19	2.60 - 3.39	1.80 - 2.59	1 - 1.79

ثانياً: منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في القسم النظري علي العديد من المصادر النظرية العربية بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإسهام في تكوين فروضها، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي لاعتماده على وصف الحالة.

ثالثاً: تصميم أداة جمع البيانات:

الأداة المستخدمة لجمع البيانات الأولية هي استمارة الاستبيان وقد التزم الباحث في صياغة أسئلتها مدى ملائمتها لأدوات المعالجة الإحصائية وتم بنائها وفقاً للخطوات التالية:

-القسم الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية للعاملين (أفراد عينة البحث) وتشمل: النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

-القسم الثاني: يتعلق بكل من متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة ويشمل خمسة محاور تتكون من (30) فقرة موزعة كما يلي:

-المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل الرؤيا الاستراتيجية ويتكون من (5) فقرات.

-المحور الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل الأهداف والغايات الاستراتيجية ويتكون من (5) فقرات.

-المحور الثالث: يتعلق بالمتغير المستقل الرسالة الاستراتيجية ويتكون من (5) فقرات.

-المحور الرابع: يتعلق بالمتغير المستقل التحليل الاستراتيجي ويتكون من (5) فقرات.

-المحور الخامس: يتعلق بالمتغير التابع رفع كفاءة العاملين ويتكون من (10) فقرات.

ب- قام الباحث بتوزيع عدد الاستبانات الموزعة بلغت (55) استبانة على العاملين بالإدارات والأقسام في شركة ليبيا للهاتف المحمول بالمنطقة الشرقية، وبلغ عدد المسترد منها ونسبة تلك الاستبانات المستردة يظهرها الجدول رقم (3) على النحو التالي:

جدول رقم (3) عدد الاستبانات الموزعة على عينة البحث

النسبة	عدد الاستبانات التي تم جمعها	عدد الاستبانات الموزعة
92.7%	51	55

كما يظهر الجدول رقم (3) أن عدد الاستبانات الموزعة على عينة البحث بلغت (55) استمارة، وعدد المسترجع منها عدد (51) استبانة خضعت بالكامل للتحليل الإحصائي وتمثل نسبة (92.7%) وهي نسبة كافية لإظهار نتائج للتحليل تمثل عينة البحث.

صدق أداة جمع البيانات:

يعد الصدق من الأمور المطلوب توافرها في أداة جمع البيانات لبيان مدى قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وضعت لقياسه، وللتحقق من صدق الاستبيان ومعرفة مدى صلاحية استخدامه في تقييم أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة أداء العاملين.

ثبات أداة جمع البيانات:

استخدم الباحث اختبار الفاكورنباخ Cronbach's Alpha لمعرفة مدى الثبات للمقياس ومن خلال النتائج التي سيطورها المقياس نحدد مقدار الثبات للمقياس فيما يتعلق بفقرات المتغيرات المستقلة (الرؤيا الاستراتيجية، الأهداف والغايات الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي) وبحسب المعايير الإحصائية يجب أن تكون قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.60) وكانت نتائج الاختبار كما موضحة بالجدول رقم (4) للمتغيرات المستقلة والذي يتكون من خمسة محاور في الاستبيان، وتراوح قيمتها بين (0.872 و 0.950)، كما تبين معامل ألفا كرونباخ لجميع أسئلة الاستبيان بقيمة (0.977)، وهذا يدل على ارتفاع قيمة الثبات، بما يشير أنه لو أعيد توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من المجتمع نفسه وبحجم العينة نفسها فإنه ستكون النتائج متشابهة أو مقارنة للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى.

جدول رقم (4) قيمة معامل ألفا كرونباخ لأسئلة قائمة الاستبيان

المحاور	محور البحث	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الأول	الرؤيا الاستراتيجية	5	0.947
الثاني	الأهداف والغايات الاستراتيجية	5	0.874
الثالث	الرسالة الاستراتيجية	5	0.872
الرابع	التحليل الاستراتيجي	5	0.919
الخامس	رفع كفاءة أداء العاملين	10	0.950
الاستبيان	الإجمالي	30	0.977

يظهر الجدول رقم (4) عدد أسئلة الاستبانة، وقد بلغت عدد (30) سؤال موزعة بين خمسة محاور، كما يظهر الجدول قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور بالإضافة إلى قيمة ألفا كرونباخ بقيمة (0.977) لأسئلة الاستبيان ككل.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج البحث:

1. التكرارات والنسب المئوية percentage & Frequencies : لغرض التوضيح بين فئات العينة وعلى ضوء إجابات أفرادها ومعرفة الاتجاه العام في العينة لكل فقرة، والنسبة المئوية (%) هي تعبير رياضي مهم للمقارنة استخدم لتوضيح نسبة الاتفاق العام وكذلك كمية كل إجابة من إجابات العينة.

2. الوسط الحسابي الموزون Mean :

استخدم هذا المقياس بهدف معرفة إجابات عينة البحث مع حركة المقياس، فإذا كان الوسط الحسابي لفقرة ما (أكبر أو يساوي) الوسط الفرضي البالغ (3) يتم قبول هذه الفقرة ويمكن اعتمادها وتعميمها مدام ان الثبات والصدق عالي وكذلك يعتبر دليلاً على أن اتجاه إجابات العينة المدروسة متوافقة مع حركة المقياس، وإذا كان أقل من (3) دل على عدم توافق الإجابات مع حركة المقياس.

3. الانحراف المعياري Std. Deviation :

هو أحد مقاييس التشتت والذي يستعمل لقياس تشتت القيم عن وسطها الحسابي ويستدل منه مدى تشتت إجابات العينة لفقرة ما عن وسطها الحسابي.

4. اختبار ثبات المقياس:

استخدم اختبار الفاكورنباخ Cronbach's Alpha لمعرفة مدى الثبات للمقياس ومن خلال النتائج التي سيظهرها المقياس نحدد مقدار الثبات للمقياس فيما يتعلق بفقرات المتغيرات المستقلة، وبحسب المعايير الإحصائية يجب أن تكون قيمة معامل ألفا كورنباخ أكبر من (0.60).

5. نموذج الانحدار الخطي البسيط:

ويستخدم في اختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة، عند مستوي معنوية 0.05، وتحديد نوع ومستوى معامل الارتباط، وذلك لبناء معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

خامساً: التحليل الوصفي لأفراد عينة البحث في شركة ليبيا للهاتف المحمول:

1. التحليل الوصفي لأفراد عينة البحث تبعاً للنوع الاجتماعي:

جدول رقم (5) يبين توزيع عينة أفراد البحث في شركة ليبيا للهاتف المحمول تبعاً للنوع ويلاحظ من الجدول أن نسبة (70.6%) ذكور، في حين بلغت نسبة الإناث 29.4%.

جدول رقم (5) توزيع عينة أفراد البحث تبعاً للنوع

النوع	عدد العاملين	النسبة المئوية
ذكور	36	70.6%

29.4%	15	أنات
100.0%	51	الإجمالي

جدول رقم (6) يبين توزيع عينة أفراد البحث في شركة ليبيا للهاتف المحمول تبعاً للعمر ويلاحظ من الجدول أن النسبة الأكبر هي (54.9%) كانت للفئة العمرية الواقعة بين (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، وتأتي الفئة التالية بنسبة (21.6%) للفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، وجاء في الترتيب الثالث الفئة العمرية الواقعة بين (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (17.6%)، والترتيب الأخير بنسبة (5.9%) كانت للفئة العمرية (50 سنة فأكثر).

جدول رقم (6) توزيع عينة أفراد البحث تبعاً للعمر

النسبة المئوية	عدد العاملين	العمر
21.6%	11	أقل من 30 سنة
54.9%	28	من 30 إلى أقل من 40 سنة
17.6%	9	من 40 إلى أقل من 50 سنة
5.9%	3	من 50 سنة فأكثر
100%	51	الإجمالي

جدول رقم (7) يبين توزيع عينة أفراد البحث في شركة ليبيا للهاتف المحمول تبعاً للمؤهل العلمي ويلاحظ من الجدول أن نسبة (68.6%) من حملة درجة بكالوريوس أو ما يعادلها، ويأتي في المرتبة الثانية من حملة شهادة الثانوية بنسبة (17.6%)، وفي المرتبة الثالثة من حملة درجة الماجستير بنسبة (7.8%)، وفي المرتبة الرابعة من حملة درجة الدكتوراه بنسبة (5.9%).

جدول رقم (7) توزيع عينة أفراد البحث تبعاً للمؤهل العلمي

النسبة المئوية	عدد العاملين	المؤهل العلمي
17.6%	9	ثانوي
68.6%	35	بكالوريوس أو ما يعادلها
7.8%	4	ماجستير
5.9%	3	دكتوراه
100%	51	الإجمالي

جدول رقم (8) يبين توزيع عينة أفراد العينة في شركة ليبيا للهاتف المحمول تبعاً لعدد سنوات الخبرة ويلاحظ من الجدول أن أفراد العينة الذين يمتلكون عدد من سنوات الخبرة تتراوح ما بين (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) تمثل نسبتها (31.4%)، وتأتي بنسبة (27.5%) من لديهم أقل من 5 سنوات، وفي الترتيب

الثالث بنسبة (25.5%) لمن تتراوح عدد سنوات خبرتهم ما بين (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، وأخيراً من لديهم عدد سنوات خبرة أكبر من 15 سنة يمثلون نسبة (15.7%).

جدول رقم (8) توزيع عينة أفراد العينة تبعاً لعدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	عدد العاملين	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	14	27.5%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	16	31.4%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	13	25.5%
أكثر من 15 سنة	8	15.7%
الإجمالي	51	100%

جدول رقم (9) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة في شركة ليبيا للهاتف المحمول تبعاً للمسمى الوظيفي، ويلاحظ من الجدول أن النسبة الأكبر (60.8%) تمثل نسبة يشغلون وظيفة إدارية، ونسبة (29.4%) يشغلون وظيفة رئيس وحدة، ونسبة (7.8%) يعملون كرئيس قسم، ونسبة (2%) يعملون كمدير إدارة.

جدول رقم (9) توزيع عينة أفراد العينة تبعاً للمسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	عدد العاملين	النسبة المئوية
موظف	31	60.8%
رئيس وحدة	15	29.4%
رئيس قسم	4	7.8%
مدير	1	2.0%
الإجمالي	51	100%

سادساً: التحليل الإحصائي لمتغيرات إجابات أفراد عينة البحث:
المحور الأول: المتغير المستقل "الرؤيا الاستراتيجية":

يوضح الجدول رقم (10) إجابات أفراد عينة البحث على بُعد المتغير المستقل المتعلق بالرؤيا الاستراتيجية، حيث جاءت الفقرة الرابعة " تقوم الشركة بتحقيق رؤيتها التي قامت بوضعها" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.43، وانحراف معياري 1.22 واتجاه عام لأفراد العينة "موافق". وفي الترتيب الثاني جاءت الفقرة الثانية "للشركة تصور لما ستكون عليه في المستقبل" بمتوسط حسابي 3.43، وانحراف معياري 1.20 واتجاه عام لأفراد العينة "موافق". في حين جاءت الفقرة الثالثة "يتم بناء رؤية الشركة على أسس منهجية قابلة للتحقيق" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.41، وانحراف معياري 1.24 واتجاه أفراد عينة البحث بالموافقة، وجاءت في الترتيب الرابع الفقرة الرابعة "تعمل الشركة للترويج لرؤيتها بشكل دائم ومستمر" بمتوسط حسابي 3.39 وانحراف معياري 1.30 واتجاه إجابات أفراد عينة البحث " محايد".

وجاءت في الفقرة الخامسة "توجد رؤية واضحة للشركة" بمتوسط حسابي 3.29 وانحراف معياري 1.33 واتجاه إجابات عينة البحث "محايد". وبلغ المتوسط العام والانحراف المعياري للمحور ككل 3.39 ، 1.14 على التوالي واتجاه عام "محايد".

جدول رقم (10) إجابات العاملين بشركة ليبيا للهاتف المحمول حول المتغير المستقل الرؤيا الاستراتيجية

ت	الرؤيا الاستراتيجية	مؤامق بشدة					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العام
		مؤامق	مؤامق	مؤامق	غير مؤامق	غير مؤامق				
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
1	توجد رؤية واضحة للشركة	8	21	9	4	9	3.29	1.33	5	محايد
		15.7%	41.3%	17.6%	7.8%	17.6%				
2	للشركة تصور لما ستكون عليه في المستقبل	10	17	14	5	5	3.43	1.20	2	مؤامق
		19.60%	33.30%	27.50%	9.80%	9.80%				
3	يتم بناء رؤية الشركة على أسس منهجية قابلة للتحقيق	12	13	14	8	4	3.41	1.24	3	مؤامق
		23.50%	25.50%	27.50%	15.7%	7.80%				
4	تقوم الشركة بتحقيق رؤيتها التي قامت بوضعها	11	15	15	5	5	3.43	1.22	1	مؤامق
		21.60%	29.40%	29.40%	9.80%	9.80%				
5	تعمل الشركة للترويج لرؤيتها بشكل دائم ومستمر	11	16	13	4	7	3.39	1.30	4	محايد
		21.60%	31.40%	25.50%	7.80%	13.70%				
		المتوسط المرجح والانحراف المعياري للمحور ككل					3.39	1.14		محايد

المحور الثاني: المتغير المستقل "الأهداف والغايات الاستراتيجية"

يوضح الجدول رقم (11) إجابات أفراد عينة البحث على بُعد المتغير المستقل المتعلق "بالأهداف والغايات الاستراتيجية"، حيث جاء ترتيب عبارات المحور الثاني على النحو التالي:

جاءت الفقرة السابعة "تسعى الشركة لتعديل أهدافها الاستراتيجية حسب التغير في البيئة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.65، وانحراف معياري 0.96، واتجاه عام لإجابات أفراد عينة البحث "مؤامق". وكانت الفقرة السادسة "تمتلك الشركة أهداف استراتيجية واضحة" من عبارات المحور الثاني في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ 3.47، وانحراف معياري 1.22، واتجاه عام "مؤامق"، في حين جاءت في الترتيب الثالث الفقرة التاسعة "تتصف الأهداف الاستراتيجية للشركة بأنها قابلة للقياس" من عبارات المحور الثاني، بمتوسط حسابي 3.43، وانحراف معياري 1.19، واتجاه عام "مؤامق". وكانت الفقرة الثامنة "تأخذ الشركة طموحات العاملين بعين الاعتبار عن وضع أهدافها الاستراتيجية" في الترتيب الرابع بين عبارات المحور الثاني بمتوسط حسابي 3.37، وانحراف معياري 1.22، واتجاه عام "محايد". وفي الترتيب الخامس كانت الفقرة العاشرة "تساهم الأهداف الاستراتيجية للشركة في تحديد أولوياتها" بمتوسط حسابي 3.33، وانحراف معياري 1.21، واتجاه عام "محايد". وبلغ المتوسط العام والانحراف المعياري للمحور ككل 3.45 و 0.95 على التوالي واتجاه عام "مؤامق".

جدول رقم (11) إجابات العاملين بشركة ليبيا للهاتف المحمول حول المتغير المستقل الأهداف والغايات الاستراتيجية

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير أوافق بشدة	غير أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهداف والغايات الاستراتيجية	ت	
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
				%	%	%	%	%			
موافق	2	1.22	3.47	5	6	10	20	10	تمتلك الشركة أهداف استراتيجية واضحة	6	
				9.8%	11.8%	19.6%	39.2%	19.6%			
موافق	1	0.96	3.65	0	8	11	23	9	تسعى الشركة لتعديل أهدافها الاستراتيجية حسب التغير في البيئة	7	
				0%	16%	22%	45%	18%			
محايد	4	1.22	3.37	4	8	15	13	11	تأخذ الشركة طموحات العاملين بعين الاعتبار عن وضع أهدافها الاستراتيجية	8	
				8%	16%	29%	26%	22%			
موافق	3	1.19	3.43	3	9	13	15	11	تنصف الأهداف الاستراتيجية للشركة بأنها قابلة للقياس	9	
				6%	18%	26%	29%	22%			
محايد	5	1.21	3.33	5	6	17	13	10	تساهم الأهداف الاستراتيجية للشركة في تحديد أولوياتها	10	
				10%	12%	33%	26%	20%			
موافق		0.95	3.45	المتوسط المرجح والانحراف المعياري للمحور ككل							

المحور الثالث: المتغير المستقل "الرسالة الاستراتيجية":

يوضح الجدول رقم (12) إجابات أفراد عينة البحث على بُعد المتغير المستقل المتعلق "بالرسالة الاستراتيجية"، حيث جاء ترتيب عبارات البعد الثالث على النحو التالي:

جاءت الفقرة الرابعة عشر "تركز رسالة الشركة على تقديم الخدمات لجميع الزبائن والعاملين" في الترتيب الأول من بين عبارات المحور الثالث، بمتوسط حسابي 3.65، وانحراف معياري 1.21، واتجاه عام "موافق"، وكانت في الترتيب الثاني الفقرة الخامسة عشر "تشارك الشركة العاملين فيها في إعداد وتكوين الرسالة الاستراتيجية" بمتوسط حسابي 3.47، وانحراف معياري 1.24، واتجاه عام "موافق"، في حين كانت الفقرة الثانية عشر "تعتبر رسالة الشركة رسالة اجتماعية إنسانية" في الترتيب الثالث من بين أسئلة المحور الثالث بمتوسط حسابي 3.45، وانحراف معياري 1.10، واتجاه عام "موافق"، وفي الترتيب الرابع جاءت الفقرة الثالثة عشر "تركز رسالة الشركة على دعم الابتكار لدى العاملين فيها" بمتوسط حسابي 3.33، وانحراف معياري 1.21، واتجاه عام "محايد"، وكان الترتيب الخامس والأخير

للفقرة الحادية عشر " رسالة الشركة واضحة ويطلع عليها جميع العاملين" بمتوسط حسابي 3.24، وانحراف معياري 1.19، واتجاه عام "محايد". وبلغ المتوسط العام والانحراف المعياري للمحور ككل 3.43 و 0.97 على التوالي واتجاه عام "موافق".

جدول رقم (12) إجابات العاملين بشركة ليبيا للهاتف المحمول حول المتغير المستقل الرسالة الاستراتيجية

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الرسالة الاستراتيجية					ت	
				غير أوافق بشدة	غير أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
محايد	5	1.19	3.24	7	6	10	24	4	رسالة الشركة واضحة ويطلع عليها جميع العاملين	1 1
				13.7%	11.8%	19.6%	47.1%	7.8%		
موافق	3	1.10	3.45	3	7	13	20	8	تعتبر رسالة الشركة رسالة اجتماعية إنسانية	1 2
				5.9%	13.7%	25.5%	39.2%	15.7%		
محايد	4	1.21	3.33	6	4	17	15	9	تركز رسالة الشركة على دعم الابتكار لدي العاملين فيها	1 3
				11.8%	7.8%	33.3%	29.4%	17.6%		
موافق	1	1.21	3.65	4	6	7	21	13	تركز رسالة الشركة على تقديم الخدمات لجميع الزبائن والعاملين	1 4
				7.8%	11.8%	13.7%	41.2%	25.5%		
موافق	2	1.24	3.47	4	8	11	16	12	تشرك الشركة العاملين فيها في إعداد وتكوين الرسالة الاستراتيجية	1 5
				7.8%	15.7%	21.6%	31.4%	23.5%		
موافق		0.97	3.43	المتوسط المرجح والانحراف المعياري للمحور ككل						

المحور الرابع: المتغير المستقل "التحليل الاستراتيجية":

يوضح الجدول رقم (13) إجابات أفراد عينة البحث على بُعد المتغير المستقل المتعلق "بالتحليل الاستراتيجية"، حيث جاء ترتيب عبارات المحور الرابع على النحو التالي:

جاءت الفقرة العشرون " تُحلل الشركة فرص النمو المتوقع من خلال التحسين المستمر لعملياتها" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.53، وانحراف معياري 1.22، واتجاه عام "موافق". في حين كانت في الترتيب الثاني الفقرة التاسعة عشر " لدى الشركة المرونة الكافية لمواجهة التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة"، بمتوسط حسابي 3.51، وانحراف معياري 1.27، واتجاه عام "موافق". وجاءت الفقرة السادسة عشر " تقوم الشركة بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية"، في الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي 3.49، وانحراف معياري 1.21، واتجاه عام "موافق". وكانت الفقرة السابعة عشر " تقوم الشركة بدراسة البيئة الداخلية وذلك لمساعدتها في تحديد مستويات الأداء" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.47، وانحراف معياري 1.17، واتجاه عام "موافق". وفي الترتيب الخامس والأخير جاءت الفقرة الثامنة عشر " تقوم الشركة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لمقارنة الفرص

والتهديدات بعناصر القوة" بمتوسط حسابي 3.41، وانحراف معياري 1.34، واتجاه عام "موافق". وبلغ المتوسط العام والانحراف المعياري للمحور ككل 3.38 و 1.08 على التوالي واتجاه عام "محايد".

جدول رقم (13) إجابات العاملين بشركة ليبيا للهاتف المحمول حول المتغير المستقل التحليل الاستراتيجي

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير	غير	محايد	موافق	موافق	التحليل الاستراتيجي	ت
				أوافق	أوافق					
				بشدة	بشدة	العدد	العدد	العدد		
				%	%	%	%	%		
موافق	3	1.21	3.49	5	5	11	20	10	تقوم الشركة بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية	16
				9.8%	9.8%	21.6%	39.2%	19.6%		
موافق	4	1.17	3.47	3	9	10	19	10	تقوم الشركة بدراسة البيئة الداخلية وذلك لمساعدتها في تحديد مستويات الأداء	17
				5.9%	17.6%	19.6%	37.3%	19.6%		
موافق	5	1.34	3.41	6	8	9	15	13	تقوم الشركة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لمقارنة الفرص والتهديدات بعناصر القوة والضعف	18
				11.8%	15.7%	17.6%	29.4%	25.5%		
موافق	2	1.27	3.51	7	3	8	23	10	لدى الشركة المرونة الكافية لمواجهة التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة	19
				13.7%	5.9%	15.7%	45.1%	19.6%		
موافق	1	1.22	3.53	4	8	7	21	11	تُحلل الشركة فرص النمو المتوقع من خلال التحسين المستمر لعملياتها	20
				7.8%	15.7%	13.7%	41.2%	21.6%		
محايد		1.08	3.38	المتوسط المرجح والانحراف المعياري للمحور ككل						

المحور الخامس: المتغير التابع "رفع كفاءة أداء العاملين"

يوضح الجدول رقم (14) إجابات أفراد عينة البحث على بُعد المتغير التابع المتعلق "رفع كفاءة أداء العاملين"، حيث جاء ترتيب عبارات المحور الخامس على النحو التالي:

الفقرة الثالثة والعشرون "ينجز الموظفون عملهم وفق الأصول المهنية المتعارف عليها في الشركة"، جاء في الترتيب الأول من بين عبارات المحور المتعلقة بالمتغير التابع، بمتوسط حسابي 3.57، وانحراف معياري 1.15، واتجاه عام "موافق"، بينما كانت الفقرة الثامنة والعشرون "تزودهم إدارة الشركة بتقارير دورية توضح فيها مستوى أدائهم"، في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.57، وانحراف معياري 1.08، واتجاه عام "موافق". وجاءت في الترتيب الثالث الفقرة الرابعة والعشرون "لديهم الاستعداد التام لتحمل المسؤولية في العمل" بمتوسط حسابي 3.49، وانحراف معياري 1.12، واتجاه عام "موافق"، وكانت الفقرة الواحد والعشرون "يلتزم الموظفون بأداء الواجبات والتعليمات الناظمة لعملهم"، في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.49، وانحراف معياري 1.05، واتجاه عام "موافق". وكانت في الترتيب الخامس الفقرة الثلاثون "لديهم القدرة على التصرف مع الحالات الطارئة بشكل مناسب وحل المشكلات التي تواجههم"

بمتوسط حسابي 3.49، وانحراف معياري 1.19، واتجاه عام "موافق"، وكان الترتيب السادس للفقرة الثانية والعشرون " يُراعى الموظفين التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلفون بها" بمتوسط حسابي 3.45، وانحراف معياري 1.14، واتجاه إجابات العينة "موافق". وجاءت الفقرة الخامسة والعشرون " يتم تحديد العلاوات والمكافآت بناء على إنجاز المهام المطلوبة" في الترتيب السابع بمتوسط حسابي 3.45، وانحراف معياري 1.25، واتجاه عام "موافق"، وكانت الفقرة السابعة والعشرون " يتم إنجاز المهام الموكلة لهم في الوقت المطلوب" في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي 3.31، وانحراف معياري 1.16، واتجاه إجابات أفراد العينة "محايد". والفقرة التاسعة والعشرون " قادرون على استخدام صلاحياتهم وسلطاتهم والإمكانيات والموارد المتاحة بكفاءة" جاءت في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي 3.31، وانحراف معياري 1.22، واتجاه عام "محايد" وفي الترتيب العاشر والأخير كانت الفقرة السادسة والعشرون " تتم مقارنة أدائهم الفعلي مع الأداء المطلوب تحقيقه" بمتوسط حسابي 3.29، وانحراف معياري 1.08، واتجاه عام لإجابات أفراد العينة "محايد"، وبلغ المتوسط العام والانحراف المعياري للمحور ككل 3.44 و 0.95 على التوالي واتجاه عام "موافق".

جدول رقم (14) إجابات العاملين بشركة ليبيا للهااتف المحمول حول المتغير التابع أداء العاملين

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	أداء العاملين					ت	
				غير أو أقل بشدة	غير أو أقل	محايد	موافق	موافق بشدة		
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
موافق	4	1.05	3.49	2	7	14	20	8	يلتزم الموظفون بأداء الواجبات والتعليمات الناظمة لعملهم	2 1
				3.9%	13.7%	27.5%	39.2%	15.7%		
موافق	6	1.14	3.45	4	6	12	21	8	يُراعى الموظفين التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلفون بها	2 2
				7.8%	11.8%	23.5%	41.2%	15.7%		
موافق	1	1.15	3.57	5	4	7	27	8	ينجز الموظفون عملهم وفق الأصول المهنية المتعارف عليها في الشركة	2 3
				9.8%	7.8%	13.7%	52.9%	15.7%		
موافق	3	1.12	3.49	4	4	15	19	9	لديهم الاستعداد التام لتحمل المسؤولية في العمل	2 4
				7.8%	7.8%	29.4%	37.3%	17.6%		
موافق	7	1.25	3.45	6	5	10	20	10	يتم تحديد العلاوات والمكافآت بناء على إنجاز المهام المطلوبة	2 5
				11.8%	9.8%	19.6%	39.2%	19.6%		
محايد	10	1.08	3.29	2	11	15	16	7	تتم مقارنة أدائهم الفعلي مع الأداء المطلوب تحقيقه	2 6
				3.9%	21.6%	29.4%	31.4%	13.7%		
محايد	8	1.1	3.3	5	8	9	24	5	يتم إنجاز المهام الموكلة لهم في الوقت المطلوب	

				9.8 %	15. 7%	17. 6%	47. 1%	9.8 %		2 7	
موافق	2	1.08	3.57	2	6	15	17	11	تزودهم إدارة الشركة بتقارير دورية توضح فيها مستوى أدائهم	2 8	
				3.9 %	11. 8%	29. 4%	33. 3%	21. 6%			
محايد	9	1.22	3.31	5	8	13	16	9	قادرون على استخدام صلاحياتهم وسلطاتهم والإمكانيات والموارد المتاحة بكفاءة	2 9	
				9.8 %	15. 7%	25. 5%	31. 4%	17. 6%			
موافق	5	1.19	3.49	4	6	13	17	11	لديهم القدرة على التصرف مع الحالات الطارئة بشكل مناسب وحل المشكلات التي تواجههم	3 0	
				7.8 %	11. 8%	25. 5%	33. 3%	21. 6%			
موافق		0.95	3.44	المتوسط المرجح والانحراف المعياري للمحور ككل							

سابعاً: اختبار فرضيات البحث: الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وبين رفع كفاءة أداء العاملين في شركة ليبيا للمهاتف المحمول، وقد استخدم الباحث نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضيات، حيث يستخدم هذا النموذج لقياس أثر متغير كمي مستقل على متغير كمي تابع. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الرؤيا الاستراتيجية وبين رفع كفاءة أداء العاملين في شركة ليبيا للمهاتف المحمول

جدول (15) نموذج الانحدار الخطي البسيط بين الرؤيا الاستراتيجية ورفع كفاءة أداء العاملين

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.150	1	30.150	97.478	.000 ^b
	Residual	15.156	49	.309		
	Total	45.305	50			
a. Dependent Variable: المحور الخامس أداء العاملين						
b. Predictors: (Constant), المحور الأول الرؤيا الاستراتيجية						

جدول (16) الانحدار الخطي البسيط بين الرؤيا الاستراتيجية ورفع كفاءة أداء العاملين

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.141	.246		4.639	.000

المحور الأول الرؤيا الاستراتيجية	.679	.069	.816	9.873	.000
a. Dependent Variable: المحور الخامس أداء العاملين					

جدول (17) معامل الارتباط للعلاقة بين الرؤيا الاستراتيجية ورفع كفاءة أداء العاملين

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.816 ^a	.665	.659	.55614
a. Predictors: (Constant), المحور الاول الرؤيا الاستراتيجية				

الجدول رقم (15) يبين جودة نموذج الانحدار للتنبؤ في ما يحدث للمتغير التابع (رفع كفاءة أداء العاملين)، وقد أظهر أن $Sig = 0.000$ وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه يعتمد نموذج الانحدار الخطي البسيط لشرح ما يحدث للمتغير التابع.

بينما الجدول رقم (16) يبين أن $Sig = 0.000$ وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه يتم رفض فرضية العدم وتقبل الفرض البديل أي يوجد أثر للرؤيا الاستراتيجية على رفع كفاءة العاملين بشركة ليبيا للمهاتف المحمول.

ويظهر الجدول رقم (17) أن معامل الارتباط $R = 0.816$ أي يوجد ارتباط قوي موجب بين المحور الأول الرؤيا الاستراتيجية ورفع كفاءة أداء العاملين، كما يظهر الجدول أن $R\text{ Square} = 0.665$ وهذا يشير إلى أن المتغير المستقل (الرؤيا الاستراتيجية) تفسر ما نسبته 66.5% من التغير الحادث في المتغير التابع (رفع كفاءة أداء العاملين)، ونستطيع تكوين معادلة الانحدار من خلال النتائج السابقة على النحو التالي:

رفع كفاءة الأداء الوظيفي = $1.141 + 0.679$ الرؤيا الاستراتيجية
الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الأهداف والغايات الاستراتيجية وبين رفع كفاءة أداء العاملين

جدول (18) نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الأهداف والغايات الاستراتيجية ورفع كفاءة أداء العاملين

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.609	1	19.609	37.392	.000 ^b
	Residual	25.696	49	.524		
	Total	45.305	50			
a. Dependent Variable: المحور الخامس أداء العاملين						
b. Predictors: (Constant), المحور الثاني الأهداف والغايات الاستراتيجية						

جدول رقم (19) الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الأهداف والغايات الاستراتيجية ورفع كفاءة أداء العاملين

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.164	.386		3.013	.004

المحور الثاني الاهداف والغايات الاستراتيجية	.661	.108	.658	6.115	.000
a. Dependent Variable: المحور الخامس اداء العاملين					

جدول رقم (20) معامل الارتباط للعلاقة بين الأهداف والغايات الاستراتيجية ورفع كفاءة أداء العاملين

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.658 ^a	.433	.421	.72416
a. Predictors: (Constant), المحور الثاني الاهداف والغايات الاستراتيجية				

الجدول رقم (18) يبين جودة نموذج الانحدار للتنبؤ فيما يحدث للمتغير التابع (رفع كفاءة أداء العاملين)، وقد أظهر أن $Sig = 0.000$ وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 ، وعليه يعتمد نموذج الانحدار الخطي البسيط لشرح ما يحدث للمتغير التابع.

بينما الجدول رقم (19) يبين أن $Sig = 0.004$ وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 ، وعليه يتم رفض فرضية العدم وتقبل الفرض البديل أي يوجد أثر للأهداف والغايات الاستراتيجية على رفع كفاءة العاملين بشركة ليبيا للهاتف المحمول.

ويظهر الجدول رقم (20) أن معامل الارتباط $R = 0.658$ أي يوجد ارتباط متوسط موجب بين المحور الثاني الأهداف والغايات الاستراتيجية ورفع كفاءة أداء العاملين، كما يظهر الجدول أن $R Square = 0.433$ وهذا يشير إلى أن المتغير المستقل (الأهداف والغايات الاستراتيجية) تفسر ما نسبته 43.3% من التغير الحادث في المتغير التابع (رفع كفاءة أداء العاملين).

ونستطيع تكوين معادلة الانحدار من خلال النتائج السابقة على النحو التالي:

رفع كفاءة الأداء الوظيفي = $1.164 + 0.661$ الأهداف والغايات الاستراتيجية.
الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الرسالة الاستراتيجية وبين رفع كفاءة أداء العاملين

جدول (21) نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الرسالة الاستراتيجية ورفع كفاءة أداء العاملين

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.569	1	28.569	83.644	.000 ^b
	Residual	16.736	49	.342		
	Total	45.305	50			
a. Dependent Variable: المحور الخامس أداء العاملين						
b. Predictors: (Constant), الرسالة الاستراتيجية						

جدول رقم (22) الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الرسالة الاستراتيجية ورفع كفاءة أداء العاملين

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.772	.303		2.546	.014

الرسالة الاستراتيجية	.779	.085	.794	9.146	.000
a. Dependent Variable: a. المحور الخامس أداء العاملين					

جدول رقم (23) معامل الارتباط للعلاقة بين الرسالة الاستراتيجية ورفع كفاءة أداء العاملين

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.794 ^a	.631	.623	.58443
a. Predictors: (Constant), الرسالة الاستراتيجية				

الجدول رقم (21) يبين جودة نموذج الانحدار للتنبؤ في ما يحدث للمتغير التابع (رفع كفاءة أداء العاملين)، وقد أظهر أن $Sig = 0.000$ وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 ، وعليه يعتمد نموذج الانحدار الخطي البسيط لشرح ما يحدث للمتغير التابع.

بينما الجدول رقم (22) يبين أن $Sig = 0.014$ وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 ، وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل أي يوجد أثر للمتغير المستقل الرسالة الاستراتيجية على رفع كفاءة العاملين بشركة ليبيا للهاتف المحمول.

ويظهر الجدول رقم (23) أن معامل الارتباط $R = 0.794$ أي يوجد ارتباط قوي موجب بين المحور الثالث الرسالة الاستراتيجية ورفع كفاءة أداء العاملين، كما يظهر الجدول أن $R\text{ Square} = 0.631$ وهذا يشير إلى أن المتغير المستقل (الرسالة الاستراتيجية) تفسر ما نسبته 63.1% من التغير الحادث في المتغير التابع (رفع كفاءة أداء العاملين)، ونستطيع تكوين معادلة الانحدار من خلال النتائج السابقة على النحو التالي:

رفع كفاءة الأداء الوظيفي = $0.779 + 0.772$ الرسالة الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الرابعة :

لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي وبين رفع كفاءة أداء العاملين

جدول (24) نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التحليل الاستراتيجي ورفع كفاءة أداء العاملين

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.050	1	28.050	79.657	.000 ^b
	Residual	17.255	49	.352		
	Total	45.305	50			
a. Dependent Variable: a. المحور الخامس أداء العاملين						
b. Predictors: (Constant), التحليل الاستراتيجي						

جدول رقم (25) الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التحليل الاستراتيجي ورفع كفاءة أداء العاملين

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.030	.283		3.641	.001

التحليل الاستراتيجي	.693	.078	.787	8.925	.000
a. Dependent Variable: a. المحور الخامس أداء العاملين					

جدول رقم (26) معامل الارتباط للعلاقة بين التحليل الاستراتيجي ورفع كفاءة أداء العاملين

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.787 ^a	.619	.611	.59341
a. Predictors: (Constant), التحليل الاستراتيجي				

الجدول رقم (24) يبين جودة نموذج الانحدار للتنبؤ في ما يحدث للمتغير التابع (رفع كفاءة أداء العاملين)، وقد أظهر أن $Sig = 0.000$ وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه يعتمد نموذج الانحدار الخطي البسيط لشرح ما يحدث للمتغير التابع.

بينما الجدول رقم (25) يبين أن $Sig = 0.001$ وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل أي يوجد أثر للمتغير المستقل التحليل الاستراتيجي على رفع كفاءة العاملين بشركة ليبيا للهاتف المحمول.

ويظهر الجدول رقم (62) أن معامل الارتباط $R = 0.787$ أي يوجد ارتباط قوي موجب بين المحور الرابع التحليل الاستراتيجي ورفع كفاءة أداء العاملين، كما يظهر الجدول أن $R\text{ Square} = 0.619$ وهذا يشير إلى أن المتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي) تفسر ما نسبته 61.9% من التغير الحادث في المتغير التابع (رفع كفاءة أداء العاملين). ونستطيع تكوين معادلة الانحدار من خلال النتائج السابقة على النحو التالي:

رفع كفاءة الأداء الوظيفي = $1.030 + 0.693$ التحليل الاستراتيجي.

نتائج الدراسة:

1- يوجد اتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول وجود أثر بين المحاور الأربعة للتخطيط الاستراتيجي (الرؤيا الاستراتيجية – الأهداف والغايات الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية – التحليل الاستراتيجي) وبين رفع كفاءة أداء العاملين بشركة ليبيا للهاتف المحمول.

2- اتفقت عينة الدراسة على وجود مستوى متوسط من تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي ورفع كفاءة أداء العاملين بالشركة.

3- معظم عبارات المحاور المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي حققت اتجاه عام "موافق" وفقاً لمتوسطها الحسابي، باستثناء عبارات قليلة حققت اتجاه عام "محايد".

4- المحاور (الرؤيا الاستراتيجية – الأهداف والغايات الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية) حققت اتجاه عام للمحور ككل "موافق"، باستثناء محور (التحليل الاستراتيجي) حقق اتجاه عام للمحور ككل "محايد".

5- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بالمحاور الأربعة على رفع كفاءة أداء العاملين في شركة ليبيا للهاتف المحمول، ويمكن ترتيب هذه المحاور وفقاً لمعامل الارتباط والتحديد كما ظهر في نتائج التحليل الإحصائي من التأثير الأكبر إلى التأثير الأقل على النحو التالي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرؤيا الاستراتيجية ورفع كفاءة أداء العاملين في شركة ليبيا للهاتف المحمول ($R=0.816$).

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرسالة الاستراتيجية ورفع كفاءة أداء العاملين في شركة ليبيا للهاتف المحمول ($R=0.794$).
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي ورفع كفاءة أداء العاملين في شركة ليبيا للهاتف المحمول ($R=0.787$).
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الأهداف والغايات الاستراتيجية ورفع كفاءة العاملين في شركة ليبيا للهاتف المحمول ($R=0.658$).

3.5 توصيات الدراسة:

- 1- تتضمن الثقافة التنظيمية لشركة ليبيا للهاتف المحمول التخطيط الاستراتيجي ونشر تلك الثقافة بين العاملين بالشركة للعمل على رفع كفاءة أداء العاملين وتحقيق ميزة تنافسية لصالح الشركة.
- 2- العمل على تبادل الخبرات والتجارب وإنشاء علاقات تعاونية مع الجامعات الليبية ومراكز التدريب بواسطة إدارة التدريب بشركة ليبيا للهاتف المحمول لشرح وتوضيح وكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- 3- التأكيد على مشاركة كافة إدارات شركة ليبيا للهاتف المحمول في إعداد الخطط ومتابعة تنفيذها فيما يخص عملية التخطيط الاستراتيجي.
- 4- العمل على نشر ثقافة التعليم المستمر بين العاملين بالشركة، والتدريب على إعداد الرسالة والرؤيا والأهداف الاستراتيجية والقابلة للتطبيق وتلائم مع ظروف وإمكانيات شركة ليبيا للهاتف المحمول.
- 5- الحرص على توفير ميزانية لإدارة التدريب بالشركة لتنفيذ البرامج التدريبية المختلفة، فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي.

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

1. محمد، جمال عبد الله، (2016)، التخطيط الاستراتيجي، الاردن، عمان، دار المعتر للنشر.
2. السواط، طلق عوض الله سندي؛ وطلعت والشريف، طال. (2014). الإدارة العامة: المفاهيم الوظائف الأنشطة. جدة، دار حافظ للنشر والتوزيع.
3. العريفي، منصور محمد. (2011). الإدارة الاستراتيجية. ط(2) دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، صنعاء.
4. ابو النصر، مدحت محمد، (2009) مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
5. زايد، عادل محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية. "رؤية استراتيجية"، القاهرة.

ثانياً: رسائل الماجستير:

6. الشبلي، ابراهيم عبد الله. (2023). نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بأداء العاملين في شركة المدار الجديد، الأكاديمية الليبية، ليبيا.

ثالثاً: المجالات العلمية:

7. مصطفى محمد بن خليفة، & إسماعيل محمد النحوي. (2023). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء الموظفين: دراسة ميدانية بمركز مصراته الطبي. مجلة آفاق اقتصادية، (18)، 9، 108-126.
8. منصور احمد ابراهيم الشريف، ايهاب، & شعبان. (2022). أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على تحسين جودة الاداء المؤسسي-دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات التعاونية والادارية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 131-170، (2)، 13،

9. كلفوت، منصور محمد، الشمري، & وائل بن شافي منزل. (2023). دور التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على محكمة الاستئناف والمحكمة العامة بجدة. *المجلة العربية للإدارة*, 1-16.
10. عطية خليفة مفتاح، خلف، طه أحمد عبد الموجود، & عبد المنعم إبراهيم عبد السلام. (2023). قياس مستوى أداء العاملين في سلاسل الفنادق بالقاهرة: دراسة تحليلية. *مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات*, 7(1), 98-115.
11. آسيا يعقوب الهادي عبد الخير. (2021). دور وممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين للمنظمات-دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة الملك خالد. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. 51-62, (2) 5. **المراجع الأجنبية:**
12. Daft, Richard, " Organization Theory and Design "10th Edition, South-Western, Cengage Learning, Mason, USA, 2010.
13. Daft, R. and Ray, N. (2006). Organizations behavior The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University: Its Comparison with the Desired Organizational Climate from the View points of the Personnel (Staff) Of the University .Public Personnel Management, 34 (3), 247.

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of JLABW and/or the editor(s). JLABW and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.