

## أثر البيئة الداخلية على الأداء الاستراتيجي دراسة على شركات الصناعة الاستخراجية الأردنية

أ.د. / معين أمين السيد\*

يوسف كامل عايد الزيادين\*\*

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر البيئة الداخلية على الأداء الاستراتيجي، ضمن قطاع الصناعة الاستخراجية الأردني من وجهة نظر العاملين. حيث تم تصميم استبانته وتوزيعها على عينة عشوائية من (59) موظفاً تمثل 10% من مجتمع الدراسة. كشفت الدراسة عن أن تقييم العاملين لعناصر البيئة الداخلية السائدة مجتمعة ومنفردة كانت إيجابية وعلى الترتيب التالي حسب أهميتها (نمط القيادة، ثقافة المنظمة، بيئة العمل المادية) كما أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) فأقل بين أبعاد البيئة الداخلية والأداء الاستراتيجي. واعتماداً على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة فقد قُدمت عدد من المقترحات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات أبرزها ضرورة توفر بيئة عمل داخلية مناسبة، لما لها من دور إيجابي في تحسين أداء الموارد البشرية والمنظمة بشكل عام ومعالجة جوانبها السلبية.

### Abstract :

The purpose of this study was to define the effect of internal work environment on the strategic performance of the Jordanian mining Industry Companies from the viewpoint of its personnel. A questionnaire is designed and administered among 59 personnel (=10% of the informants). The results reveal that the personnel's evaluation is positive. The same applies to the internal environment of all its dimensions respectively, (*leadership style, culture, incentives, physical work environment*). Statistically speaking, There is a positive relationship ( $\alpha = 0.05$  or less) between all the dimensions above and strategic performance. Furthermore. Depending on these conclusions, which the study reached, a number of recommendations were presented with these conclusions the most important is the need to provide appropriate internal work environment , because of their positive role in improving the performance of human resources and the organization in general and address the negative aspects

\* أ.د. معين أمين السيد، استاذ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03.

\*\* يوسف كامل عايد الزيادين ، طالب دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03.

## تمهيد:

إن كل منظمة سواء كانت حكومية أم خاصة، إنتاجية أم خدمية يُهْمها أن تكونَ على مستوى كبير من الكفاءة والفاعلية في تحقيق أهدافها وخططها واستراتيجياتها، لا سيما في عالم اليوم حيث التحديات والتهديدات الكبيرة والمتزايدة، وحيث المنافسة الشديدة على الموارد المالية والبشرية المحدودة، وفي ظل البيئات المتغيرة والمتقلبة سواء أكانت البيئة الداخلية أو الخارجية، وجزءٌ كبيرٌ من هذه الفاعلية تتشكل من خلال إمكانيات وقدرات الإدارة والموارد البشرية العاملة في هذه المنظمات، والذين بدورهم يُشكل لهم مستقبل المنظمة ومستقبلهم الشخصي حافزاً ودافعاً لبذل المزيد من الجهد والأداء لتحقيق هذه الأهداف. حيث تتعرض معظم منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة وفي ظل المتغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الكبيرة، إلى تحديات كبيرة تتمثل في البحث المتواصل عن عناصر القوة والنجاح، التي تُمكنها من المنافسة على تقديم أفضل المنتجات والخدمات، ما يجعلها تتفوق في استقطاب أكبر عدد من الزبائن وتحقيق أعلى إنتاج وأكبر ربح ممكن، وبالتالي الحصول على حصة سوقية تُحقق توقعاتها وآمالها<sup>1</sup>.

لذلك فإن مهمة ودور المنظمات عموماً وشركات الصناعة الاستخراجية الأردنية خصوصاً، يتمثل بإعداد الخطط والإستراتيجيات اللازمة لتحليل القوى في البيئة الداخلية التي تعمل بها، إضافة لإمكانيات المنظمة التنافسية للحد من نقاط الضعف وتعظيم نقاط القوة. فالمنظمة تمارس أنشطتها في بيئة تنظيمية مكونة من المنظمة نفسها و المنظمات الأخرى المنافسة لها<sup>2</sup>. وبالتالي تعزيز وتطوير أدائها الاستراتيجي الذي يُنظر له على انه منظومة متكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية والذي يشمل على أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية بالدرجة الأولى، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية السائدة<sup>3</sup>.

## أهداف البحث

1. تقديم إطار نظري يتناول عناصر البيئة الداخلية للمنظمة والأداء الاستراتيجي.
2. التعرف على آراء الباحثين حول أثر البيئة الداخلية السائدة على الأداء الاستراتيجي لشركات الصناعات الاستخراجية الأردنية، وتحديد خصائص وأبعاد البيئة الداخلية ودرجة تأثير كل منها على الأداء الاستراتيجي.
3. التعرف على واقع تطبيق عناصر البيئة الداخلية للمنظمة وتوظيفها لتنمية أداء الموارد البشرية، وأداء المنظمة بشكل عام في قطاع الصناعات الاستخراجية الأردنية .
4. الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد أصحاب القرار في شركات الصناعات الاستخراجية الأردنية على تعزيز عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، بهدف تطوير أداء الموارد البشرية فيها، وبالتالي أداء المنظمة بشكل عام.

## أهمية البحث:

1. أنه يتناول عناصر البيئة الداخلية للمنظمة التي يعتبر توفيرها والعمل على تعزيزها ضرورة ملحة داخل المؤسسات بشكل عام والصناعية منها بشكل خاص، وتمس جوهر العمل داخل هذه المنظمات لما لها من ارتباط مباشر في تعزيز وتطوير أداء الموارد البشرية والمنظمة بشكل عام وبالتالي ضمان استمرارها وتطورها وزيادة قدرتها التنافسية.
2. التركيز على احد أهم القطاعات الصناعية البارزة في الأردن وهو قطاع الصناعات الاستخراجية، الذي يعد من ابرز القطاعات الإنتاجية في الأردن ، نظراً لمساهمته الكبيرة في إجمالي الناتج المحلي، وجذب العديد من الاستثمارات المحلية والأجنبية، وتشغيل عدد كبير من الأيدي العاملة الأمر الذي يؤدي إلى التخفيف من مشكلتي الفقر والبطالة في الأردن.
3. وتنبع الأهمية العلمية لهذا البحث من إثراء المعرفة النظرية في مجال دراسة أثر عناصر البيئة الداخلية على الأداء الاستراتيجي لقطاع الصناعة الاستخراجية الأردنية وتكمن أهميتها التطبيقية فيما تقدمه من نتائج وتوصيات يمكن أن يستفيد منها أصحاب القرار في هذه الشركات.

## إشكالية البحث

إن تحديد عناصر القوى في البيئة التنافسية للمنظمات وخاصة المؤسسات الصناعية بشكل عام والصناعات الاستخراجية الأردنية بشكل خاص، يتطلب منها الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل في بيئتها الداخلية التي تؤثر على أداء الموارد البشرية العاملة، وأداء المنظمة بشكل عام، وبالتالي تحقيق مستوى عالي من الكفاءة والفاعلية الإنتاجية. مما يثير مشكلة الدراسة الحالية والتي تتمحور في "بيان أثر عناصر البيئة الداخلية على الأداء الاستراتيجي لشركات الصناعة الاستخراجية الأردنية"، بالاستناد إلى تشخيص وتحليل تلك العناصر والمتغيرات وصولاً إلى معرفة مكان القوة والضعف المحيطة بعينة الدراسة وتحديد الأثر الذي تتركه في أدائها الاستراتيجي المبني أصلاً على أداء الموارد البشرية العاملة ضمن هذه الشركات، وبالتالي زيادة قدرة هذا النوع من المنظمات على الاستمرار والبقاء والنجاح والتطور.

## أسئلة البحث

- 1- ما هي تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد البيئة الداخلية، ومدى توافر كل بُعد من أبعاده في شركات الصناعات الاستخراجية الأردنية، وهذه الأبعاد (نمط القيادة، ثقافة المنظمة، بيئة العمل المادية) ؟
- 2- ما الترتيب التنازلي، والأهمية النسبية لأبعاد الأداء الاستراتيجي والفقرات التي تقيس كل بعد ، من وجهة نظر المبحوثين ؟

## فرضيات البحث :

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لأبعاد البيئة الداخلية (نمط القيادة، ثقافة المنظمة، بيئة العمل المادية) في الأداء الاستراتيجي

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين نمط القيادة والأداء الاستراتيجي لشركات الصناعات الاستخراجية الأردنية.

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين ثقافة المنظمة والأداء الاستراتيجي لشركات الصناعات الاستخراجية الأردنية.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين بيئة العمل المادية والأداء الاستراتيجي لشركات الصناعات الاستخراجية الأردنية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في الأداء الاستراتيجي لدى العاملين في شركات الصناعات الاستخراجية الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة العملية، المؤهل العلمي، المستوى الإداري)".

## مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار عينة ملائمة، من مجتمع الدراسة والبالغ (590) شخص، إذ بلغ عدد أفراد العينة (59) مفردة، تشكل ما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع (59) إستبانة، تم استرجاع (54) إستبانة بنسبة بلغت (91.5%) من عينة الدراسة، وقد تم استبعاد (5) إستبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل (49) إستبانة شكلت ما نسبته (83%) من عينة الدراسة.

## الإطار النظري للدراسة

### أولاً: البيئة الداخلية للمنظمة

**مفهوم:** يُعتبر موضوع البيئة الداخلية من الموضوعات الحديثة التي انتشرت مؤخراً في الدراسات الإدارية ولا سيما السلوكية منها، حيث تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية للمنظمة<sup>4</sup>. حيث تعرف بأنها جميع الخصائص التي تحدد ثقافة المنظمة، وتؤثر على سياسات وأعضاء المنظمة، وتحدد الإجراءات والأعمال اليومية التي يجب اتخاذها<sup>5</sup>. كما تعرف بأنها بيئة العمل المادية وغير المادية التي يعمل الأفراد في إطارها<sup>6</sup>. ومن وجهة نظر أخرى تعتبر البيئة الداخلية بأنها الأبعاد التنظيمية والإدارية الداخلية للمنظمة، و التي تحدد خصائص المنظمة الداخلية ويميزها عن غيرها من المنظمات<sup>7</sup>.

**أهمية وفوائد دراسة البيئة الداخلية:** إن الاهتمام ببيئة العمل الداخلية يتزايد في ضوء الخطوات الواسعة التي خطتها العلم من حيث الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين بالإضافة إلى عناصر الإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة. حيث يرى (Chandrasekar) "أن بيئة العمل الداخلية تؤثر على معنويات العاملين وبالتالي

تؤثر على مشاركتهم وإنتاجهم وأدائهم سواء كان بشكل إيجابي أو سلبي<sup>8</sup>. حيث يمكن أن تتجسد فوائد عديدة تمثل أهمية كبيرة لدراسة وفهم البيئة الداخلية للمنظمة، أهمها<sup>9</sup>:

- يُساعد الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المنظمة على جعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ.
- تستطيع إدارة المنظمة إيجاد مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على عناصر القوة في البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية أو المهارات أو الموارد البشرية.
- يُتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمنظمة معرفة طبيعة الأعمال والصناعات التي تستطيع فيها هذه المنظمة تقديم ما هو مميز، وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.

**عناصر ومكونات البيئة الداخلية:** يتضمن مفهوم بيئة العمل الداخلية عدة عناصر مكونة لها، حيث يُنظر إلى هذه العناصر من عدة زوايا طبقاً لاختلاف البيئات التي يتم البحث حولها وأهدافها. فالاختلاف بين الباحثين بخصوص مكونات البيئة الداخلية وعناصرها ومجالاتها وما يفترض أن ينصب التحليل عليه، يعود إلى الاختلاف في المدخل المعتمد ووجهة نظرهم حول مكونات التحليل. حيث يرى (Kotler) أن القوة والمتغيرات داخل المنظمة تشكل السياق الذي يتم من خلاله تنفيذ الأنشطة وتشمل: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، المعتقدات المشتركة، التوقعات، القيم، الموارد المادية والبشرية، الموارد المالية، والتكنولوجيا المستخدمة<sup>10</sup>. ومن وجهة نظر (القحطاني) فإن عناصر البيئة الداخلية تتمثل في أسلوب الإشراف، الحوافز، صراع الدور وغموض الدور<sup>11</sup>.

فيما حدد (بني حمدان وإدريس) عناصر البيئة الداخلية بأربعة هي: الهيكل التنظيمي، القيادة، الثقافة التنظيمية وموارد المنظمة<sup>12</sup>. ومن وجهة نظر (السيد) فإن مكونات البيئة الداخلية تضم ثلاثة عناصر هي: الهيكل التنظيمي "البناء التنظيمي"، الموارد، الثقافة التنظيمية<sup>13</sup>.

### ثانياً: الأداء الاستراتيجي

**مفهوم:** يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة و يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، فالأداء يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة<sup>14</sup>. وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:

- أ- الموظف: وما يمتلكه من معرفه ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
  - ب- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
  - ج- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية و يضم مناخ العمل والإشراف والأنظمة والهيكل التنظيمي<sup>15</sup>.
- حيث يتحقق الأداء الإستراتيجي من خلال الموارد البشرية والأجهزة والآلات والموارد المادية، والتكنولوجيا (المعلومات، الأساليب، الطرق)، كما أن هذا الأداء لهذه العناصر يتحقق في إطار تنظيمي يتحدد من خلال

هيكل تنظيمي، وسياسات وقواعد، ونظم، وإجراءات، ويرتبط مفهوم الأداء المؤسسي بمنظومة (S,S-7) المتعلقة بأركان الأداء الإستراتيجي المتضمن وجود قيم ومبادئ (Shared-Values) وإستراتيجية (Strategy) وهيكل (Structure) وأسلوب إداري (Style) يتناسب مع رؤية الشركة وأنظمة عمل (Systems) وكوادر بشرية (Staff) وتنمية مستمرة للمهارات (Skills) اللازمة لأداء عمل الشركة<sup>16</sup>. وهنا نرى أن مفهوم الأداء هو ذلك النشاط الذي يقوم به العاملين من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه.

### 3.2.1 مستويات الأداء

ينظر للأداء الإستراتيجي على أنه مفهوم شامل ومنظومة متكاملة متعددة الجوانب، ووفق هذه النظرة فإن الأداء الإستراتيجي يكون على عدة مستويات وهي:<sup>17</sup>

1. المستوى الفردي (أداء العاملين، الموارد البشرية، رأس المال البشري، رأس المال الفكري)
2. المستوى الوظيفي الجزئي (أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة).
3. المستوى الكلي، أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

ويشير (نايف) على أن الأداء الإستراتيجي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشمل على أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية<sup>18</sup>.

### 4.2.1 أسباب الاهتمام بالأداء الاستراتيجي

تم الاتفاق من قبل معظم الباحثين على تحديد دواعي تركيز المنظمات لتحقيق الأداء الإستراتيجي المتميز نظراً لأهميته لها من خلال ما يأتي:<sup>19</sup>

- 1- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- 2- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية.
- 3- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المدراء أو الموظفين، حتى يستطيعون جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة.
- 4- المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواءً كان فرداً أو جماعة، والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

## الإجابة عن أسئلة الدراسة:

1- الإجابة على السؤال الأول: ما هي تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد البيئة الداخلية، ومدى توافر كل بُعد من أبعاده في شركات الصناعات الاستخراجية الأردنية، وهذه الأبعاد هي (نمط القيادة، ثقافة المنظمة ، بيئة العمل المادية ) .

جدول رقم (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد البيئة الداخلية

تسلسل الفقرات	اسم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
3-1	نمط القيادة	3.79	0.61	75.8%	1	مرتفع
6-4	ثقافة المنظمة	3.46	0.70	69.2%	2	متوسط
9-7	بيئة العمل المادية	3.12	0.75	62.4%	3	متوسط
9-1	البيئة الداخلية	3.46	0.51			متوسط

يتبين من الجدول رقم (1) أن تصورات الباحثين العام لأبعاد متغير الدراسة المستقل (البيئة الداخلية) كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.46) والانحراف المعياري (0.51)، واحتل بعد (نمط القيادة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وأهمية نسبية بلغت (75.8%) تلاه بعد (ثقافة المنظمة) بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وأهمية نسبية بلغت (69.2%)، وجاء بالمرتبة الثالثة والأخيرة بعد (بيئة العمل المادية) بمتوسط حسابي بلغ (3.12) وأهمية نسبية بلغت (62.4%).

وتدل النتائج السابقة على أن أبعاد البيئة الداخلية للمنظمة (نمط القيادة، ثقافة المنظمة، بيئة العمل المادية) قد توافرت بشكل عام في شركات الصناعة الاستخراجية الأردنية وبدرجة متوسطة .

الإجابة على السؤال الثاني: ما الترتيب التنافسي، والأهمية النسبية لأبعاد الأداء الاستراتيجي والفقرات التي تقيس كل بعد ، من وجهة نظر الباحثين ؟

الجدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الأداء

تسلسل الفقرات	اسم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
3-1	الأداء المالي	3.33	0.78	66.6%	3	متوسط
6-4	الأداء التشغيلي	3.36	0.67	67.2%	2	متوسط
9-7	الأداء التنافسي	3.52	0.80	70.4%	1	مرتفع
9-1	الأداء الاستراتيجي	3.40	0.61			متوسط

يتبين من الجدول رقم (2) أن تصورات الباحثين العام لأبعاد متغير الدراسة التابع (الأداء الاستراتيجي) كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.40) والانحراف المعياري (0.61)، واحتل بعد (الأداء التنافسي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.52) وأهمية نسبية بلغت (70.4%) تلاه بعد (الأداء التشغيلي) بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وأهمية نسبية بلغت (67.2%)، وجاء بالمرتبة الثالثة والأخيرة بعد (الأداء المالي) بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وأهمية نسبية بلغت (66.6%).

وتدل النتائج السابقة على أن أبعاد الأداء الاستراتيجي (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي) قد توافرت بشكل عام في شركات الصناعة الاستخراجية الأردنية وبدرجة متوسطة .

### 2.3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لأبعاد البيئة الداخلية (نمط القيادة، ثقافة المنظمة، بيئة العمل المادية) في الأداء الاستراتيجي.

#### الجدول رقم (03): العلاقة التائية بين البيئة الداخلية والأداء الاستراتيجي

Model	Unstandard Coefficient		Standard Coefficient	t	.Sig
	B	Std. Error	Beta		
Constant	1.167	0.519	-	2.250	0.029
البيئة الداخلية	0.646	9.149	0.536	4.358	0.000

#### الجدول رقم (04): تحليل التباين للبيئة الداخلية والأداء الاستراتيجي

Model	Sum Of Squares	Df	Mean Square	F	.Sig
Regression	5.200	1	5.200	18.994	0.000
Residual	12.867	47	0.274	-	-
Total	18.067	48	-	-	-

$$R^2 = 0.288$$

$$R^2(\text{adj}) = 0.273$$

يشير الجدول (03) إلى أن هناك علاقة تأثير معنوية بين عناصر البيئة الداخلية والأداء الاستراتيجي. والجدول رقم (04) يبين لنا معنوية نموذج التأثير وفقاً لتحليل التباين الذي يقودنا إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى. إذ بلغت قيمة (f=18.994) المحسوبة تحت مستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1,47). وهي أكبر من القيمة الجدولية، إلا أن معامل التحديد الذي يعبر عن قدرة المتغيرات المستقلة مجتمعة على تفسير المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) جاءت قيمته منخفضة حيث بلغت ( $R^2=0.288$ ). وهذا يعني أن (28.8%) من المتغيرات المستقلة فسرت التغييرات التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي.



ومما سبق يقتضي قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  لأبعاد البيئة الداخلية مجتمعة في الأداء الاستراتيجي لشركات الصناعة الاستخراجية الأردنية .

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين نمط القيادة والأداء الاستراتيجي لشركات الصناعة الاستخراجية الأردنية.

الجدول رقم (05): اثر نمط القيادة في الأداء الاستراتيجي

Model	Unstandard Coefficient		Standard Coefficient	T	.Sig
	B	Std. Error	Beta		
Constant	2.136	0.534	—	4.000	0.000
نمط القيادة	0.334	0.139	0.331	2.405	0.020

يوضح الجدول (05) أن نمط القيادة يمارس تأثيراً معنوياً في الأداء الاستراتيجي. كما ويوضح الجدول (06) والخاص بتحليل التباين من أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة F المحسوبة والتي بلغت (5.783) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجات حرية (1,47). وكانت القدرة التفسيرية لهذا النموذج منخفضة وفقاً لقيمة  $R^2=0.110$  إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير (11%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع .

الجدول رقم (06): تحليل التباين لأنموذج التأثير بين نمط القيادة والأداء الاستراتيجي

Model	Sum Of Squares	Df	Mean Square	F	.Sig
Regression	1.979	1	1.979	5.783	0.020
Residual	16.087	47	0.342	—	—
Total	18.067	48	—	—	—

$$R^2 = 0.110$$

$$R^2(\text{adj}) = 0.091$$

وبناءً على ما تقدم يتضح لنا قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها وجود تأثير معنوي بين نمط القيادة والأداء الاستراتيجي لشركات الصناعة الاستخراجية الأردنية ولكن درجة التأثير منخفضة.

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين ثقافة المنظمة والأداء الاستراتيجي لشركات الصناعة الاستخراجية الأردنية.

الجدول رقم (07) : تأثير ثقافة المنظمة على الأداء الاستراتيجي

Model	Unstandard Coefficient		Standard Coefficient	T	.Sig
	B	Std. Error	Beta		
Constant	2.453	0.427	-	5.750	0.000
ثقافة المنظمة	0.275	0.121	0.315	2.273	0.028

تشير نتائج الجدول (07) إلى وجود تأثير معنوي لثقافة المنظمة في الأداء الاستراتيجي . وهذا بالفعل ما نصت عليه الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى . من حيث وجود علاقة تأثير بين ثقافة المنظمة والأداء الاستراتيجي . وتوضح نتائج الجدول التالي ( 08 ) الخاص بتحليل التباين لثقافة المنظمة مستوى معنوية النموذج . حيث ظهر أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة (F=5.168) المحسوبة وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند درجتي حرية (1,47) وبمستوى معنوية (0.05)، فضلاً عن أن قيمة معامل التحديد بلغت (R<sup>2</sup>=0.099) وهي قيمة منخفضة. إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير (9%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي).

الجدول رقم ( 08 ) : تحليل التباين لأنموذج التأثير بين ثقافة المنظمة والأداء الاستراتيجي

Model	Sum Of Squares	Df	Mean Square	F	.Sig
Regression	1.790	1	1.790	5.168	0.028
Residual	16.277	47	0.346	-	-
Total	18.067	48	-	-	-

$$R^2 = 0.099$$

$$R^2(\text{adj}) = 0.080$$

وبناءً على ما تقدم يتضح لنا قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها وجود تأثير معنوي بين ثقافة المنظمة والأداء الاستراتيجي ولكن درجة التأثير منخفضة. الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين بيئة العمل المادية والأداء الاستراتيجي للوزارة.

الجدول رقم ( 09 ) : تحليل العلاقة التأثيرية بين بيئة العمل المادية والأداء الاستراتيجي للوزارة

Model	Unstandard Coefficient		Standard Coefficient	T	.Sig
	B	Std. Error	Beta		
Constant	2.043	0.326	-	6.275	0.000
بيئة العمل المادية	0.436	0.101	0.531	4.296	0.000

توضح نتائج الجدول (09) أعلاه أن بيئة العمل المادية تمارس تأثيراً معنوياً في الأداء الاستراتيجي. وهذا يؤكد لنا قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على انه يوجد علاقة تأثير معنوية بين بيئة العمل المادية والأداء الاستراتيجي. وتشير نتائج الانحدار الموضحة بالجدول (10) أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة (F=18.459) المحسوبة عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (1.47). إلا أن معامل التحديد لهذا المتغير (بيئة العمل المادية) بلغ (R<sup>2</sup>=0.420) وهي قيمة متوسطة نسبياً تؤثر إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير (42%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد.

الجدول رقم ( 10 ): تحليل التباين لأنموذج التأثير بين بيئة العمل المادية والأداء الاستراتيجي

Model	Sum Of Squares	Df	Mean Square	F	.Sig
Regression	5.095	1	5.095	18.459	0.000
Residual	12.972	47	0.276	-	-
Total	18.067	48	-	-	-

$$R^2 = .420$$

$$R^2(\text{adj}) = .173$$

وبناءً على ما تقدم يتضح لنا قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها وجود تأثير معنوي بين بيئة العمل المادية والأداء الاستراتيجي لشركات الصناعة الاستخراجية ولكن درجة التأثير منخفضة.

الفرضية الرئيسية الثانية: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في الأداء الاستراتيجي لدى العاملين في شركات الصناعة الاستخراجية الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة العملية، المؤهل العلمي، المستوى الإداري)".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لتصورات أفراد العينة لأداء الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة العملية، المؤهل العلمي، المستوى الإداري):

الجدول رقم (11): تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين حول الأداء الاستراتيجي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة العملية، المؤهل العلمي، المستوى الإداري)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	بين المجموعات	3.502	0.269	**1.196	0.323
	داخل المجموعات	7.886	0.225		
العمر	بين المجموعات	17.271	1.329	**1.142	0.360
	داخل المجموعات	40.729	1.164		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	18.928	1.456	*2.273	0.027
	داخل المجموعات	22.419	0.641		
الخبرة العملية	بين المجموعات	22.012	1.693	*2.057	0.045
	داخل المجموعات	28.805	0.823		
المستوى الإداري	بين المجموعات	14.859	1.143	*2.159	0.035
	داخل المجموعات	18.529	0.529		

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$

\*\* غير دالة إحصائياً على مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$

تشير النتائج التي يعرضها الجدول (11) لتصورات المبحوثين حول الأداء الاستراتيجي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية حيث يلاحظ من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النوع الاجتماعي، العمر والأداء الاستراتيجي مما يعني رفض الفرضية الفرعية التي ترى أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \leq \alpha)$  في الأداء الاستراتيجي في شركات الصناعة الاستخراجية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر) بدلالة انخفاض قيم F عن قيمتها الجدولية. كما يتضح من الجدول رقم (21) أيضاً أنه توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المستوى الإداري والأداء الاستراتيجي لشركات الصناعة الاستخراجية بدلالة ارتفاع قيمة F عن قيمتها الجدولية، مما يعني قبول الفرضية الفرعية التي ترى أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \leq \alpha)$  في الأداء الاستراتيجي لشركات الصناعة الاستخراجية تعزى للمتغيرات المؤهل العلمي، الخبرة العملية والمستوى الإداري.

## الخاتمة:

### انطلاقاً مما سبق توصلنا إلى النتائج التالية:

- 1- بينت الدراسة أن مستوى تقييم العاملين في قطاع الصناعة الاستخراجية الأردنية لعناصر البيئة الداخلية (نمط القيادة، ثقافة المنظمة، بيئة العمل المادية) المتبعة داخل المؤسسة كان إيجابياً وذا مستوى متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.46) وانحراف معياري (0.51) وهو أعلى من المتوسط المحايد والبالغ (3).
- 2- بينت الدراسة أن مستوى تطبيق أبعاد الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في قطاع الصناعة الاستخراجية الأردنية كان متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.40) وانحراف معياري (0.61) وهو أعلى من المتوسط المحايد (3).
- 3- أظهرت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين البيئة الداخلية للمنظمة بأبعادها المختلفة مجتمعة ومنفردة وبين الأداء الاستراتيجي في قطاع الصناعات الاستخراجية الأردنية.
- 4- كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) فأقل بين (العمر، النوع الاجتماعي) والأداء الاستراتيجي لشركات الصناعة الاستخراجية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) فأقل بين متغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المستوى الإداري) والأداء الاستراتيجي.

## التوصيات:

- إن الإدارة العليا في شركات قطاع الصناعة الاستخراجية في المملكة الأردنية الهاشمية عليها إدراك أهمية توفر بيئة عمل داخلية مناسبة، لما لها من دور إيجابي في تحسين أداء الموارد البشرية والمنظمة بشكل عام، وضرورة بذل جهد أكبر لاستخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة، والمبادئ الإدارية المناسبة أثناء العمل.
- ضرورة الاعتراف بأن الأفراد هم بداية الانجازات وحاصدي نتائجها، سواء كانوا يعملون أفراداً أو جماعات، ووضع نظم واستراتيجيات وسياسات تشجع وتقدر جهودهم وأنشطتهم الهادفة إلى تحسين الأداء في جميع أنحاء المنظمة.
- التركيز على أهمية التخلص من العقبات التي تواجه شركات الصناعة الاستخراجية بحسب أولوياتها، كوسيلة أساسية للتقدم ومواصلة الأداء الجيد.
- العمل على استغلال الموارد المالية التي تحققها شركات الصناعة الاستخراجية في تطوير أدوات وأساليب العمل، وتحسين مستوى أداء مواردها البشرية، وبالتالي تميز الشركة وتطورها لتصبح نموذجاً لبقية الشركات والمشاريع العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية.
- ضرورة عدم التوقف عند هذا المستوى من الأداء، والعمل على تطويره بكافة الاتجاهات.
- تعظيم عوامل القوة وتقليل عوامل الضعف في البيئة الداخلية، ومحاولة زيادة قدرة الشركة على استغلال الفرص المتاحة وتحييد ما يرافقها من تحديات في البيئة الخارجية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- بني حمدان، خالد محمد طلال وإدريس، وائل محمد، "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007.
- ثوابته، حسن محمد حسن، اثر المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2011، عمان- الأردن.
- الربيق، محمد. "العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية -دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشآت والقوة الخاصة لأمن الطرق"، دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2004.
- الرحاحلة، عبد الرزاق، "خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات الحكومية المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010، عدد 18.
- السالم، دياب، اثر تحليل البيئة التنافسية على صياغة إستراتيجية المنتج، رسالة ماجستير غير منشورة، 2010، جامعة دمشق: سوريا.
- السيد، إسماعيل محمد، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية"، الإسكندرية- مصر، 2000.
- الصفو، رياض ضياء عزيز، "عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في الأداء الإستراتيجي"، رسالة ماجستير غير منشورة، 2009، جامعة الموصل، العراق.
- الصغير، فهد بن محمد، "المناح التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.
- القحطاني، محمد علي مانع، "أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - السعودية، 2001.
- القطب، محي الدين يحيى توفيق ، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2002، الجامعة المستنصرية.
- العميان، محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2002.
- نايف، أسعد كاظم ، العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2007، الجامعة المستنصرية.

### ثانياً:المصادر الأجنبية

- Barney, J.B., "Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Reading: Mass: Addison-Wesley", 1997.
- Banker, R. D., & Chang, H.H., & Majundar, S. K., Framework for Analyzing Changes in Strategic Performance" **Strategic management Journal**, 2009, Vol.(17), No.,(9).
- Certo, S.C. and Peter, J.P. and Meyer, E.O., "The strategic management process", Irwin, Chicago, 1995.
- Chandrasekar, K., "Workplace Environment and its impact on Organizational performance in Public sector Organizations", International Journal of Enterprise Computing and Business Systems, Vol.1, issu.1, 2011.

- Kotler, P., "Marketing Management", Person Education Company, New Jersey, 2001.
- Rota, C. and Reynolds, N. and Zanasi, C., "The influence of Organizational climate on sustainable relationships between organization and employees. The KION Case study", Management & Applied Economics, Vol. 2(4), 2012.

الهوامش:

- <sup>1</sup> ثوابتة، حسن محمد حسن، اثر الموامة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2011، عمان-الأردن.
- <sup>2</sup> السالم، دياب، اثر تحليل البيئة التنافسية على صياغة إستراتيجية المنتج، رسالة ماجستير غير منشورة، 2010، جامعة دمشق: سوريا.
- <sup>3</sup> نايف، أسعد كاظم ، العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2007، الجامعة المستنصرية.

<sup>4</sup> Certo, S.C. and Peter, J.P. and Meyer, E.O., "The strategic management process", Irwin, Chicago, 1995, p165.

<sup>5</sup> Rota, C. and Reynolds, N. and Zanasi, C., "The influence of Organizational climate on sustainable relationships between organization and employees. The KION Case study", Management & Applied Economics, Vol. 2(4), 2012, P.128.

<sup>6</sup> العميان، محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2002، ص305.

<sup>7</sup> الراحلة، عبد الرزاق، "خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات الحكومية المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010، عدد 18، ص11-36.

<sup>8</sup> Chandrasekar, K., "Workplace Environment and its impact on Organizational performance in Public sector Organizations", International Journal of Enterprise Computing and Business Systems, Vol.1, issu.1, 2011, P.1.

<sup>9</sup> Barney, J.B., "Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Reading: Mass: Addison-Wesley", 1997, P.145.

<sup>10</sup> Kotler, P., "Marketing Management", Person Education Company, New Jersey, 2001, P.47.

<sup>11</sup> القحطاني، محمد علي مانع، "أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - السعودية، 2001، ص9.

<sup>12</sup> بني حمدان، خالد محمد طلال وإدريس، وائل محمد، "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007. ص75.

<sup>13</sup> السيد، إسماعيل محمد، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية"، الإسكندرية- مصر، 2000، ص169.

<sup>14</sup> الربيع، محمد. "العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية -دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشآت والقوة الخاصة لأمن الطرق"، دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص58

<sup>15</sup> الصغير، فهد بن محمد، "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص22

<sup>16</sup> Banker, R. D., & Chang, H.H., & Majundar, S. K., Framework for Analyzing Changes in Strategic Performance” **Strategic management Journal**, 2009, Vol.(17), No.,(9), pp: 23-36.

<sup>17</sup> القطب، محي الدين يحيى توفيق ، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2002، الجامعة المستنصرية.

<sup>18</sup> نايف، أسعد كاظم، 2007، مرجع سابق.

<sup>19</sup> الصفو، رياض ضياء عزيز، "عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في الأداء الإستراتيجي"، رسالة ماجستير غير منشورة، 2009، جامعة الموصل، العراق.