

تأثير ممارسة التخطيط الاستراتيجي على الأداء في المؤسسة الصحفية الأردنية

أ.د. أحمد القطامين أستاذ إدارة الأعمال - كلية إدارة الأعمال - جامعة مؤتة

د. خالد الحياصات مدير دائرة الموارد البشرية - جريدة الرأي

الخلاصة

هدف هذا البحث إلى محاولة إلقاء الضوء على مدى إدراك المدراء لأهمية التخطيط الاستراتيجي ومدى تأثير ممارسته فعليا على الأداء في المؤسسة الصحفية الأردنية. وقد تمت الدراسة على عينة مكونة من (71) مديرا واستخدمت استبانته قام الباحثان بتطويرها كمصدر للحصول على البيانات والمعلومات.

قام الباحثان بتطوير أربعة نماذج لقياس تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء، واستخدم تحليل الانحدار المتعدد المتغيرات في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وقد إشارة النتائج إلى أن إدراك المدراء لأهمية رسالة المؤسسة والثقافة التنظيمية السائدة فيها والمسؤولية الاجتماعية تؤثر تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء، في حين لم تظهر النتائج دعما إحصائيا يتمتع بأهمية إحصائية لتأثير إدراك المدراء لرؤية المؤسسة على الأداء.

المقدمة

لعل التحدي الرئيسي الذي يواجه مؤسسات الأعمال في وقتنا الراهن هو مدى قدرتها على التحديد الدقيق والفعال لعوامل القوة وعوامل الضعف في بيئتها الداخلية والفرص المتاحة والمخاطر في بيئتها الخارجية الذي بدوره يقود إلى صياغة إستراتيجيتها بطريقة علمية صحيحة حتى يكون باستطاعتها ممارسة عملية التنافس في بيئة تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير.

إن هذه الحالة لا تقتصر على مؤسسة دون أخرى، إلا أنها تتبلور بصورة واضحة في المؤسسات الإعلامية والصحفية بشكل خاص. فالمؤسسات الإعلامية تقوم بدور يتطلب إيصال رسالتها الإعلامية إلى فئات المجتمع على اختلافها بأعلى درجات الموضوعية والأمانة مما يزيد من مستوى التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات والمتحثة بمدى قدرتها على الصمود والبقاء في حلبة

تنافس حادة في ظل التكاليف العالية لإصدار صحيفة وتوزيعها وبيعها، مما يجعل هذا النوع من المؤسسات أكثر اهتماماً بالتخطيط الاستراتيجي كممارسة لازمة لتحقيق النجاح في عملية التنافس. يعبر مفهوم الإستراتيجية عن التوجه والمنظور البعيد المدى الذي يحقق ميزة للمنظمة عن طريق توزيعها وتشكيلها للموارد ضمن بيئة الأعمال المتغيرة ومن خلال تحقيقها لتوقعات أصحاب المصالح وإشباع رغباتهم (Johnson & Scholes, 2002) فالمنظمات التي تدار استراتيجياً تتمتع بأداء يفوق أداء المنظمات التي لا تدار بهذا الأسلوب، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي بوصفه أسلوباً عملياً لإدارة المنظمات، يعد مسئولاً عن تحسين الأداء وضمان التعامل الفعال مع المكونات الأساسية لبنية العمل في العصر الراهن (بني هاني، 2004)

تعتبر جريدة الرأي أبرز الصحف اليومية الأردنية وأوسعها انتشاراً حيث تزود القارئ بمعلومات حديثة عن الجوانب السياسية والاقتصادية والثقافية والرياضية وتستحوذ على نسبة عالية جداً من الإعلانات التجارية المختلفة. لذلك ارتأى الباحثان أن تكون المؤسسة الصحفية الأردنية "الرأي" موضوعاً لهذه الدراسة حيث من المتوقع أن تكون أكثر اهتماماً بموضوع التخطيط الاستراتيجي قياساً بمنافساتها من المؤسسات الصحفية الأخرى في الأردن.

الخلفية النظرية

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة ذات تأثير هام على الأداء في المؤسسات على اختلاف أصنافها وتعدد أنشطتها، فقد وجد أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أداءها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً (Greenley, 1986). يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية والخطط طويلة الأجل للتعامل بفاعلية مع الفرص والمخاطر الموجودة في البيئة الخارجية، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تمتلكها المؤسسة في بيئتها الداخلية (Wheelen & Hunger, 2006). ويعرف (السالم، 2000) التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغير الحاصل في البيئة الخارجية، ومدى تكيف المنظمة معه، فهو عملية لا تبدأ من فراغ، إنما بتحديد رسالة المنظمة، وتحليل البيئة، وتحديد الأهداف، ووضع وتطوير الاستراتيجيات، ثم تقييمها، واختيار الأنسب منها. لقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أهمية تبني التخطيط الاستراتيجي من أجل رفع مستوى الأداء في مؤسسات الأعمال، فقد أشارت دراسة (Rhyne, 1986) تمت على عينة مكونة من

89 مؤسسة أمريكية استخدم فيها حلقات زمنية امتدت إلى عشرة سنوات إلى أن المؤسسات التي تبني التخطيط الاستراتيجي تتفوق في أدائها على المؤسسات التي تستخدم التخطيط العملي قصير المدى. كما أشارت دراسة أخرى (حمامي والشيخ، 1995) أجريت على عينة من المؤسسات الأردنية التي يزيد رأسمالها على مائة ألف دينار أردني إلى:

1- إن 59% من مديري شركات الأعمال الأردنية لديهم فهم صحيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي.

2- انه لا توجد علاقة بين حجم المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي.

3- إن الوضع المالي هو أهم العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية.

4- أن لدى مديري شركات الأعمال الأردنية اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي.

كما أشارت نتائج دراسة أخرى (الغزالي، 2000) أجريت على عينة مكونة من 47 مؤسسة عامة أردنية إلى:

1. إن المؤسسات العامة الأردنية تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة.

2. إن نسبة 57% من مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية لديهم فهم صحيح ، و وعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي .

3. إن الوضع المالي والتشريعات الحكومية والظروف الاقتصادية ورغبات المستفيدين والظروف السياسية، كانت الأكثر أهمية عند وضع الشركات خططها الاستراتيجية.

4. أن الاتجاهات الأكثر أهمية المتعلقة بمزايا التخطيط الاستراتيجي هي:

أ- تساعد في نمو وتطوير المؤسسة

ب- تساعد في اتخاذ قرارات أفضل

ج- تساعد في توجيه الجهد الجماعي نحو النتائج المطلوبة .

د- ترفع درجة الانتماء للمؤسسة من قبل العاملين فيها.

وأشارت دراسة تمت على عينة من البنوك التجارية الأردنية (العمل، 1998) إلى وجود علاقة

إيجابية ضعيفة بين التخطيط الاستراتيجي وكل من إستراتيجية التسويق والتوجه الاستراتيجي نحو العملاء والتكنولوجيا وتطوير خدمات مصرفية جديدة. واستنتج الباحث أن هذا يدل على أن التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات موجه بشكل أساسي نحو أهداف مالية في أغلب الأحيان.

وبينت دراسة أخرى (الشمرى، 1998) تمت على عينة اشتملت اغلب المؤسسات الصناعية الأردنية أن 39% من مؤسسات الأعمال الصناعية الأردنية تقوم بتطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل دائم وان التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل ملموس وإيجابي على فاعلية هذه المؤسسات الصناعية.

أما دراسة جميل (2003) فقد هدفت إلى التعرف على أهم العوامل الإستراتيجية والإستراتيجيات التنافسية التي من شأنها تأمين ميزة تنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية من وجهة نظر المديرين في تلك الشركات، كما هدفت إلى التعرف إلى طبيعة العلاقة بين العوامل الإستراتيجية والميزة التنافسية من جهة، والعلاقة بين الإستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية من جهة أخرى، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان من أبرز نتائج الدراسة تلك هي:

1. أهم العوامل الإستراتيجية التي تستخدمها شركات إنتاج الدواء الأردنية هي الجودة، المرونة، والزمن، على التوالي.
2. أهم الإستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها شركات إنتاج الدواء الأردنية هما التفرد، والقيادة بالكلفة.
3. توجد علاقة ارتباط إيجابية بين كل من العوامل الإستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية من جهة، وبين الميزة التنافسية من جهة أخرى..

وهدف دراسة كل من (Sun & Hong, 2002) إلى بيان أثر التوافق بين إستراتيجية العمليات وإستراتيجية الأعمال على الأداء، ومدى مساهمة الأداء الصناعي في أداء الأعمال. أجريت الدراسة على منظمات صناعة الالكترونيات والمعادن في ثماني عشرة دولة من أهمها: أمريكا، بريطانيا، السويد، نيوزيلندا، هولندا، المكسيك، اليابان، إيطاليا، هنغاريا، فلندا، الدنرك، الصين، البرازيل، والأرجنتين. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصل الباحثان إلى النتائج التالية:

1. توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توافق إستراتيجيتي العمليات والأعمال من جهة، وتحسين أداء الأعمال من جهة أخرى.
2. يؤثر توافق إستراتيجيتي العمليات والأعمال تأثيراً إيجابياً في مساهمة الأداء الصناعي في أداء الأعمال.

وقد هدفت دراسة (Ahmed & Montango, 1996)، إلى التعرف على استراتيجيات العمليات ونتائج الأداء التي ستؤدي إلى زيادة المعرفة بالعلاقة التي تربط الإستراتيجية بالأداء. وقد بنيت هذه الدراسة على ثلاثة تساؤلات رئيسة هي:

- 1- ما هو أثر استراتيجيات العمليات على أداء الشركة؟
 - 2- هل أن تبني استراتيجيات العمليات المتعددة يحقق ميزة مضافة من حيث الأداء؟
 - 3- هل توجد أي فروقات في تبني الإستراتيجية بين الشركات الصغيرة والشركات الكبيرة؟
- وقد أجابت نتائج الدراسة أعلاه عن التساؤلات المتعلقة بأهمية استراتيجيات العمليات في تحقيق تنافسية عالية، حيث لاحظ الباحثان أن استخدام عدد من استراتيجيات العمليات يؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي.
- كما وقد أوصى الباحثان بتنفيذ مجموعة من استراتيجيات العمليات حسب ما تتطلبه الصناعات المختلفة من حيث حجمها وطبيعتها.

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى محاولة إلقاء الضوء على العوامل الأكثر تأثيراً في اهتمامات المدراء بموضوع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الصحفية الأردنية. وبشكل محدد يسعى البحث إلى تحقيق ما يلي:

- 1- إجراء دراسة ميدانية تحليلية على المؤسسة الصحفية الأردنية "الرأي" لمعرفة مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيها.
- 2- التعرف على أكثر العوامل أهمية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسة الصحفية الأردنية "الرأي"
- 3- تقديم مقترحات بحثية مستقبلية للباحثين والمهتمين في هذا المجال والتي لم تغطيها هذه الدراسة.

منهجية الدراسة

لأغراض هذا البحث قام الباحثان بتطوير استبانة مكون من 43 فقرة بهدف جمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة وتم توزيع الاستبيان على جميع المدراء (81 مديراً) على مختلف المستويات

التنظيمية في المؤسسة الصحفية الأردنية وقد تم استعادة 63 استبياناً أي بمعدل استجابة بلغت 77.7 % وبذلك تصبح العينة التي خضعت للدراسة مكونة من 63 مديراً.

اشتملت الاستبانة على قسمين حيث تضمن القسم الأول منها معلومات شخصية اشتملت الجنس والعمر والمستوى التعليمي والموقع الوظيفي وعدد سنوات الخبرة والصنف الوظيفي. أما القسم الثاني فقد اشتمل على مجموعة من الفقرات التي قاست المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث تضمنت المتغيرات المستقلة الآتي:

1- مدى إدراك المدراء لرؤية المؤسسة: تم قياسها من خلال أسئلة الاستبانة ذوات الأرقام من (1-6).

2- مدى إدراك المدراء لأهمية رسالة المؤسسة: تم قياسها من خلال أسئلة الاستبانة ذوات الأرقام من (7-15).

3- الثقافة التنظيمية: تم قياسها من خلال أسئلة الاستبانة ذوات الأرقام من (16-20).

4- المسؤولية الاجتماعية: تم قياسها من خلال أسئلة الاستبانة ذوات الأرقام من (21-23). أما المتغير التابع (الأداء) فقد تضمن المتغيرات الآتية:

1- الربحية: تم قياسها من خلال أسئلة الاستبانة ذوات الأرقام من (24-28).

2- الحصة السوقية: تم قياسها من خلال أسئلة الاستبانة ذوات الأرقام من (29-32).

3- تطوير العاملين: تم قياسه من خلال أسئلة الاستبانة ذوات الأرقام من (33-38).

4- الإنتاجية: تم قياسها من خلال أسئلة الاستبانة ذوات الأرقام من (39-43).

نموذج البحث

يتكون نموذج البحث من أربعة نماذج فرعية يتضمن كل منها متغير تابع واحد وأربعة متغيرات مستقلة تم التعبير عنها ب س 1 وس 2 وس 3 وس 4، بينما يمثل المتغير التابع أداء المؤسسة مقاساً بأربعة مقاييس:

ص 1 يمثل أداء المؤسسة مقاساً بالربحية

ص 2 يمثل أداء المؤسسة مقاساً بالحصة السوقية

ص 3 يمثل أداء المؤسسة مقاساً بتطوير العاملين

ص 4 يمثل أداء المؤسسة مقاساً بالإنتاجية

وبهذا يكون النموذج البحثي على الوجه التالي:

$$ص = أ + ب1 س1 + ب2 س2 + ب3 س3 + ب4 س4$$

حيث أن ص تمثل المتغير التابع (الأداء)

س1 تمثل رؤية المؤسسة

س2 تمثل رسالة المؤسسة

س3 تمثل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة

س4 تمثل المسؤولية الاجتماعية

ب تمثل قيمة تأثير كل من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

فرضيات البحث

قام الباحثان باشتقاق أربعة فرضيات عدمية لكل من النماذج الأربعة وعلى الشكل التالي:

النموذج الأول

$$ص1 = أ + ب1 س1 + ب2 س2 + ب3 س3 + ب4 س4$$

حيث تمثل ص1 المتغير التابع الأول وهو أداء المؤسسة مقاسا بالربحية

الفرضية الأولى: لا يؤثر مدى إدراك المدراء لرؤيا المؤسسة تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء

مقاسا بالربحية (ب1=صفر)

الفرضية الثانية: لا يؤثر مدى إدراك المدراء لأهمية رسالة المؤسسة تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على

الأداء مقاسا بالربحية (ب2=صفر)

الفرضية الثالثة: لا تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء مقاسا بالربحية.

(ب3=صفر)

الفرضية الرابعة: لا تؤثر المسؤولية الاجتماعية تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء مقاسا بالربحية.

(ب4=صفر)

النموذج الثاني

$$ص2 = أ + ب1 س1 + ب2 س2 + ب3 س3 + ب4 س4$$

حيث أن ص2 تمثل المتغير التابع الثاني وهو أداء المؤسسة مقاسا بالحصة السوقية

الفرضية الأولى: لا يؤثر مدى إدراك المدراء لرؤيا المؤسسة تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء مقاسا بالحصصة السوقية (ب=1=صفر)

الفرضية الثانية: لا يؤثر مدى إدراك المدراء لأهمية رسالة المؤسسة تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء مقاسا بالحصصة السوقية (ب=2=صفر)

الفرضية الثالثة: لا تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء مقاسا بالحصصة السوقية. (ب=3=صفر)

الفرضية الرابعة: لا تؤثر المسؤولية الاجتماعية تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء مقاسا بالحصصة السوقية. (ب=4=صفر)

النموذج الثالث

$$ص3 = أ + ب1س1 + ب2س2 + ب3س3 + ب4س4$$

حيث تمثل ص3 المتغير التابع الثالث وهو أداء المؤسسة مقاسا بتطوير العاملين

الفرضية الأولى: لا يؤثر مدى إدراك المدراء لرؤيا المؤسسة تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء مقاسا بتطوير العاملين (ب=1=صفر)

الفرضية الثانية: لا يؤثر مدى إدراك المدراء لأهمية رسالة المؤسسة تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء مقاسا بتطوير العاملين (ب=2=صفر)

الفرضية الثالثة: لا تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء مقاسا بتطوير العاملين. (ب=3=صفر)

الفرضية الرابعة: لا تؤثر المسؤولية الاجتماعية تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء مقاسا بتطوير العاملين. (ب=4=صفر)

النموذج الرابع

$$ص4 = أ + ب1س1 + ب2س2 + ب3س3 + ب4س4$$

حيث تمثل ص4 المتغير التابع الرابع وهو أداء المؤسسة مقاسا بالإنتاجية

الفرضية الأولى: لا يؤثر مدى إدراك المدراء لرؤيا المؤسسة تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء مقاسا بالإنتاجية (ب=1=صفر)

الفرضية الثانية: لا يؤثر مدى إدراك المدراء لرسالة المؤسسة تأثيراً يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء مقاساً بالإنتاجية (ب=2=صفر)

الفرضية الثالثة: لا تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيراً يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء مقاساً بالإنتاجية. (ب=3=صفر)

الفرضية الرابعة: لا تؤثر المسؤولية الاجتماعية تأثيراً يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء مقاساً بالإنتاجية. (ب=4=صفر)

الأسلوب الإحصائي

استناداً إلى طبيعة النموذج البحثي الذي قام الباحثان بتطويره وحيث أن هدف البحث دراسة تأثير ممارسة التخطيط الاستراتيجي على الأداء فأن تحليل الانحدار Regression Analysis يعد أسلوباً مناسباً لاختبار فرضيات البحث التي تتضمن تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع في النماذج الأربعة المكونة للبحث. وقد قام الباحثان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لاختبار فرضيات البحث وإجراء المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانة المستعادة من عينة البحث.

النتائج:

يتضمن هذا الجزء من البحث تقديم نتائج المعالجة الإحصائية لبيانات البحث واختبار الفرضيات للنماذج الأربعة المشار إليها أعلاه:

1- نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات

قام الباحثان بتطوير الاستبانة التي يتضمنها الملحق رقم (1) لغرض الحصول على استجابة من أفراد العينة وقد تم استعادة 63 استبانة جميعها صالحة للاستخدام وخالية من العيوب التي تشوب الاستبانة أحياناً كعدم إجابة بعض أفراد العينة على بعض الأسئلة.

فيما يلي وصفاً لخصائص عينة البحث:

خصائص عينة البحث

لقد تم استخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف عينة الدراسة حيث تم تلخيص النتائج في الجداول التكرارية:

(1) الجنس:

جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

البيان	تكرار	الجنس
نسبة مئوية		
85.7%	54	ذكر
14.3%	9	أنثى
100%	63	المجموع

يتضح من الجدول رقم (1) أن عينة الدراسة بالنسبة للمديرين اشتملت على 54 ذكراً بنسبة (52.7%) و على (9) إناث بنسبة (14.3%)، حيث يلاحظ أن نسبة الذكور اشتملت على أعلى نسبة ، وهذا يدل على أن طبيعة التعيين في المؤسسة تركز على الذكور أكثر من الإناث ، وذلك لطبيعة العمل الصحفي الذي يحتاج الى وقت وجهد كبيرين ، وبالرغم من انخفاض نسبة الإناث الا أن هنالك اتجاهها الى زيادة مشاركة المرأة في العمل الصحفي .

(2)العمر:

جدول رقم (2): توزيع أفراد العينة للمديرين حسب العمر

البيان	تكرار	العمر
نسبة مئوية		
11.1	7	30 سنة فأقل
30.2	19	31-40 سنة
25.4	16	41-50 سنة
28.6	18	51-60 سنة
4.8	3	61 سنة فأكثر
100%	63	المجموع

يشير الجدول رقم (2) أن عينة الدراسة اشتملت على 7 مدراء من أعمارهم 30 سنة فأقل بنسبة (11.1) و على 19 مديراً من أعمارهم تتراوح بين (31-40 سنة) بنسبة (30.2)، و على 16 مديراً من أعمارهم تتراوح بين (41-50 سنة) بنسبة (25.4) وعلى 18 مديراً من أعمارهم بين (51-60 سنة) بنسبة (28.6%) وعلى 3 مدراء من أعمارهم 61 سنة فأكثر

بنسبة (4.8%)، ويلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة الكبرى للمديرين ممن أعمارهم تتراوح بين (31-40 سنة)، وأن النسبة الصغرى ممن أعمارهم 61 سنة فأكثر.

(3) المستوى التعليمي:

جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة للمديرين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	البيان	
	تكرار	نسبة مئوية
ثانوية عامة فأقل	7	11.1%
دبلوم مجتمع	6	9.5%
بكالوريوس	39	61.9%
دبلوم عال	4	6.3%
ماجستير	4	6.3%
دكتوراه	3	4.8%
المجموع	63	100%

تشير النتائج في الجدول رقم (3) أن عينة الدراسة اشتملت على 7 مدرء ممن مستواهم التعليمي يقع بين الثانوية العامة فأقل بنسبة (11.1%) و على 7 مدرء يحملون شهادات دبلوم مجتمع بنسبة (9.5%) وعلى 39 مديراً مستواهم التعليمي يقع في مرحلة بكالوريوس وبنسبة (61.3%) وعلى 4 مدرء في مستوى الدبلوم العالي والماجستير بنسبة (6.3%) و على 3 مدرء ممن يحملون درجة دكتوراه بنسبة (3.2%) ، ويلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة الكبرى من المديرين (39) محل الدراسة هم من حملة المؤهلات الجامعية بما يتناسب مع طبيعة أعمالهم ، وهذا يدل على أن الاهتمام بالتعيين في المؤسسة الصحفية الأردنية أصبح يركز على الجامعيين ، على عكس ما كان عليه في السابق .

(4) الموقع الوظيفي:

جدول رقم (4) : توزيع أفراد العينة للمديرين حسب الموقع الوظيفي

الموقع الوظيفي	البيان	
	تكرار	نسبة مئوية
ادارة عليا	9	14.3%
مدير دائرة إدارية/فنية بحث ودراسات	8	12.7%
مدير تحرير	8	12.7%
مساعد مدير دائرة	8	12.7%
رئيس قسم إداري أو فني	23	36.5%
رئيس قسم تحرير/ سكرتير تحرير	7	11.1%
المجموع	63	100%

تدل النتائج في الجدول رقم (4) أن عينة الدراسة اشتملت على (9) مديرين في الإدارة العليا بنسبة (14.3%)، وعلى (8) بنسبة (12.7%) بمسمى مدير دائرة إدارية وفنية وبحث ودراسات وعلى (8) بنسبة (12.7%) بمسمى مدير تحرير وعلى (8) بنسبة (12.7%) بمسمى مساعد مدير دائرة، وعلى (23) بمسمى رئيس قسم إداري / فني بنسبة (36.5%)، ويلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة بشكل عام هم رؤساء أقسام إدارية وفنية، أي إنهم يتركزون في المستوى الأدنى من مواقع الإدارة العليا.

(5) عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة للمديرين حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	البيان	
	تكرار	نسبة مئوية
5 سنوات فأقل	4	6.3
6-10 سنوات	14	22.2
11-15 سنة	10	15.9
16-20 سنة	7	11.1
21-25 سنة	13	20.6
26 سنة فأكثر	15	23.8
المجموع	63	100%

يتضح من الجدول رقم (5) أن عينة الدراسة اشتملت على (4) مدرءا بنسبة (6.3%) ممن خبرتهم (5 سنوات فأقل) و على (14) مديرا بنسبة (22.2%) ممن خبرتهم (6-10 سنوات) و على (10) مديرين بنسبة (15.9%) ممن خبرتهم (11-15 سنة) و على (7) مديرين بنسبة (11.1%) ممن خبرتهم (16-20 سنة) و على (13) مديرا بنسبة (20.6%) ممن خبرتهم (21-25 سنة) و على (15) مديرا بنسبة (23.8%) ممن خبرتهم (26 سنة فأكثر) ويلاحظ من الجدول أعلاه ارتفاع عدد سنوات خبرة أفراد العينة محل الدراسة بشكل عام (6) الصنف الوظيفي :

جدول رقم (6) : توزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي

البيان		الصنف الوظيفي
نسبة مئوية	تكرار	
42.9%	27	إداري
17.5	11	فني
33.3	21	صحفي
4.8%	1	بحث ودراسات
100%	6	المجموع

يشير الجدول رقم (6) أن عينة الدراسة اشتملت على (27) إدارياً بنسبة (42.9%)، وعلى (11) فني بنسبة (17.5%)، وعلى (21) صحفي بنسبة (33.3%)، وعلى موظف واحد من وظائف الدراسات بنسبة (1.6%) ويلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة الكبرى من عينة الدراسة هم من الصنف الوظيفي الإداري يليهم الصنف الصحفي وأخيرا الصنف الفني ووظائف البحث والدراسات على التوالي.

نتائج اختبار الفرضيات

كما تمت الإشارة إليه سابقا فقد استخدم الباحثان تحليل الانحدار المتعدد المتغيرات لاختبار فرضيات البحث، وفيما يلي تقدم النتائج:

أولاً: نتائج اختبار فرضيات النموذج الأول:

$$ص1 = أ + ب1س1 + ب2س2 + ب3س3 + ب4س4$$

حيث أن ص 1 يمثل المتغير التابع الأول (الإنتاجية)

وقد قام الباحثان باختبار مدى صلاحية هذا النموذج لاختبار الفرضيات وبينت النتائج أن النموذج يصلح حيث بلغت قيمة القدرة التفسيرية $R^2 = 0.776$ كما بلغت قيمة $F = 21.607$ بدلالة إحصائية بلغت 0.000. وأشارت النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (7) إلى أن المتغير المستقل الأول (مدى إدراك المدراء لرؤية المؤسسة) لا يتمتع بتأثير ذو أهمية إحصائية حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.09. بينما أشارت النتائج من جهة أخرى إلى أن المتغيرات المستقلة الثلاثة الأخرى (مدى إدراك المدراء لرسالة المؤسسة و الثقافة التنظيمية فيها والمسؤولية الاجتماعية) تؤثر تأثيرا ايجابيا يتمتع بدلالة إحصائية بلغت 0.015، 0.002، 0.006 على التوالي.

الجدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار للنموذج الاول

المتغير المستقل	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الثابت	4.070	0.000
الرؤية	-1.712	0.092
الرسالة	2.516	0.015
الثقافة التنظيمية	3.127	0.002
المسؤولية الاجتماعية	2.852	0.006

ثانيا: نتائج اختبار فرضيات النموذج الثاني

$$ص 2 = أ + ب 1 س 1 + ب 2 س 2 + ب 3 س 3 + ب 4 س 4$$

حيث أن ص 2 تمثل المتغير المستقل الثاني (الحصة السوقية)

قام الباحثان باختبار مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات وأشارت النتائج إلى أن النموذج يصلح لاختبار الفرضيات التي يتضمنها هذا النموذج حيث بلغت قيمة القدرة التفسيرية 0.726 وبلغت قيمة $F = 15.922$ بدلالة إحصائية بلغت 0.000.

الجدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار للنموذج الثاني

المتغير المستقل	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الثابت	1.168	0.248
الرؤية	-0.902	0.371
الرسالة	2.742	0.008
الثقافة التنظيمية	1.402	0.166
المسؤولية الاجتماعية	3.305	0.002

الفرضية الأولى: لا يؤثر مدى إدراك المدراء لرؤيا المؤسسة تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء مقاسا بالحصة السوقية، النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (8) تشير إلى أن مدى إدراك المدراء لرسالة المؤسسة لا يؤثر تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية حيث بلغت الدلالة الإحصائية -0.371 وهي أكبر من الحد المسموح به وهو 0.05.

الفرضية الثانية: لا يؤثر مدى إدراك المدراء لرسالة المؤسسة تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء مقاسا بالحصة السوقية

أشارت النتائج المدونة في الجدول رقم (8) إلى أن مدى إدراك المدراء لرسالة المؤسسة يؤثر تأثيرا ايجابيا يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.008. الفرضية الثالثة: لا تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء مقاسا بالحصة السوقية.

أشارت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية لا تؤثر تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء في هذا النموذج حيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.166 وهي أكبر من 0.05. الفرضية الرابعة: لا تؤثر المسؤولية الاجتماعية تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء مقاسا بالحصة السوقية.

وأشارت النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (8) إلى أن الفرضية الصفرية قد رفضت أي أن المسؤولية الاجتماعية تؤثر تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.002.

النموذج الثالث: $ص3 = أ + ب1س1 + ب2س2 + ب3س3 + ب4س4$

حيث تمثل ص3 المتغير التابع الثالث (تطوير العاملين)

قام الباحثان باختبار مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات وأشارت النتائج إلى صلاحيته حيث بلغت قيمة القدرة التفسيرية 0.806 وبلغت قيمة $F_{26.469}$ بدلالة إحصائية بلغت 0.000.

الجدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار للنموذج الثالث

المتغير المستقل	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الثابت	-1.081	0.284
الرؤية	-0.502	0.618
الرسالة	2.260	0.028
الثقافة التنظيمية	4.701	0.000
المسؤولية الاجتماعية	1.428	0.159

الفرضية الأولى: لا يؤثر مدى إدراك المدراء لرؤيا المؤسسة تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء مقاسا بتطوير العاملين

وأشارت النتائج التي يحتويها الجدول رقم (9) إلى قبول الفرضية الصفرية مما يعني أن رسالة المؤسسة لا تؤثر تأثيرا مهما إحصائيا على الأداء حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.618 وهي أكبر من 0.05.

الفرضية الثانية: لا يؤثر مدى إدراك المدراء لرسالة المؤسسة تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء مقاسا بتطوير العاملين

وأشارت النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (9) إلى رفض الفرضية الصفرية مما يشير إلى أن مدى إدراك المدراء لرسالة المؤسسة يؤثر تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء حيث بلغت قيمة ت 0.028 والدلالة الإحصائية 0.02.

الفرضية الثالثة: لا تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء مقاسا بتطوير العاملين. أشارت النتائج في الجدول رقم (9) إلى أن الفرضية الصفرية قد رفضت وإن الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيرا يتمتع بأهمية إحصائية حيث بلغت قيمة ت 4.701 بدلالة إحصائية بلغت 0.000.

الفرضية الرابعة: لا تؤثر المسؤولية الاجتماعية تأثيراً يمتنع بأهمية إحصائية على الأداء مقاساً بتطوير العاملين.

بينت النتائج التي يحتويها الجدول رقم (9) إلى قبول الفرضية الصفرية مما يعني أن المسؤولية الاجتماعية لا تؤثر تأثيراً ذو أهمية إحصائية على الأداء في هذا النموذج.

النموذج الرابع: $ص = 4 = أ + ب1س + 2ب2س + 3ب3س + 4ب4س$

حيث تمثل ص4 المتغير التابع الرابع "الإنتاجية"

قام الباحثان باختبار صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات وأشارت النتائج إلى صلاحيتها حيث بلغت قيمة القدرة التفسيرية 0.771 وبلغت قيمة F 20.935 بدلالة إحصائية بلغت 0.000 .

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار للنموذج الرابع

المتغير المستقل	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الثابت	1.469	0.147
الرؤية	0.652	0.517
الرسالة	2.556	0.013
الثقافة التنظيمية	2.632	0.011
المسؤولية الاجتماعية	2.190	0.033

الفرضية الأولى: لا يؤثر مدى إدراك المدراء لرؤيا المؤسسة تأثيراً يمتنع بأهمية إحصائية على الأداء مقاساً بالإنتاجية.

وأشارت النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (10) إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة التي تشير إلى أن الرؤيا تؤثر تأثيراً يمتنع بأهمية إحصائية حيث بلغت قيمة ت 0.652 بدلالة إحصائية بلغت 0.517.

الفرضية الثانية: لا يؤثر مدى إدراك المدراء لرسالة المؤسسة تأثيراً يمتنع بأهمية إحصائية على الأداء مقاساً بالإنتاجية.

أشارت النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (10) إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تنص على أن رسالة المؤسسة تؤثر تأثيراً يتمتع بأهمية إحصائية على الإنتاجية حيث بلغت قيمة t 2.556 بدلالة إحصائية بلغت 0.013.

الفرضية الثالثة: لا تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيراً يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء مقاساً بالإنتاجية. بينت النتائج في الجدول رقم (10) إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء متمثلاً بالإنتاجية حيث بلغت قيمة t 2.632 بدلالة إحصائية بلغت 0.011.

الفرضية الرابعة: لا تؤثر المسؤولية الاجتماعية تأثيراً يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء مقاساً بالإنتاجية. أشارت النتائج إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أن المسؤولية الاجتماعية تؤثر تأثيراً يتمتع بأهمية إحصائية على الأداء مقاساً بالإنتاجية حيث بلغت قيمة t 2.190 بدلالة إحصائية بلغت 0.033.

مناقشة النتائج

لعل أبرز النتائج المشار إليها أعلاه هي إشارة السالب التي سبقت المعاملات الخاصة بمدى إدراك المدراء لرؤيا المؤسسة وانعدام أهميتها الإحصائية. فباستثناء النموذج الرابع اظهر تحليل الانحدار إشارة السالب أمام معاملات الانحدار الخاصة بمدى إدراك المدراء لرسالة مؤسستهم مما يعني أن هذا الإدراك يؤثر تأثيراً سلبياً على الأداء من حيث المبدأ، إلا أن أهمية هذه النتيجة غير دالة إحصائياً. ومع أنها نتيجة غير دالة إحصائياً، ارتأى الباحثان مناقشتها لكونها حالة مرتبطة بوضع عام متكرر. فالمدراء بشكل عام يميلون إلى التفكير القصير المدى المرتبط بتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الزمني القصير لأن ذلك يلقي الضوء على انجازاتهم بسرعة. ويتم هذا عادة على حساب النظرة الإستراتيجية بعيدة المدى لأهداف المؤسسة. وبما أن رؤية المؤسسة تعرف بأنها الحالة التي يرغب المدراء أن تكون عليها المؤسسة على المدى الاستراتيجي وبالتالي تحقيقها لا يتم في المدى الزمني القريب لذلك يتجاهلوها ويضعونها في مرتبة اقل من مرتبة الأهداف قصيرة المدى على سلم أولوياتهم. أي انه ميل إلى تحقيق نتائج ايجابية سريعة على حساب النتائج بعيدة المدى التي هي في العادة أكثر أهمية للمؤسسة وأكثر انجازاً لأهدافها.

من جهة أخرى، أشارت نتائج اختبار فرضيات البحث إلى أن المتغيرات المستقلة الثلاثة المتبقية (مدى إدراك المدراء لأهمية رسالة المؤسسة والثقافة التنظيمية السائدة فيها والمسؤولية الاجتماعية التي تضطلع المؤسسة بها اتجاه المجتمع) تؤثر تأثيراً يتمتع بدلالة إحصائية في كافة النماذج التي تضمنها البحث.

أن نتائج كهذه من الممكن تفسيرها بالطريقة الآتية:

- 1- إن التأثير الايجابي الدال إحصائياً لمدى إدراك المدراء لأهمية رسالة المؤسسة يعود إلى حقيقة إدراك المدراء لطبيعة وحدود الدور الذي تضطلع به المؤسسة وهو بالطبع العمل الصحفي المحفوف عادة بالمخاطر وذلك للدور الهام لوسائل الإعلام في تشكيل الرأي العام. إن تفسير هذه النتيجة يشير إلى أن المدراء الذين تضمنتهم عينة البحث واعون لدور المؤسسة ويمارسون هذا الدور بتركيز واضح.
- 2- إن التأثير الايجابي الدال إحصائياً للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة على الأداء يعبر عن إدراك واضح لهؤلاء المدراء إلى حقيقة أساسية في العمل الإداري وهي أن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تعبر عن أحد أهم أسباب نجاح المؤسسة أو فشلها (Wheelen and Hunger, 2006). لذلك يدفع هذا الإدراك المدراء إلى بذل جهود استثنائية للتحكم الايجابي الفعال في عناصر الثقافة التنظيمية في مؤسستهم.
- 3- إن التأثير الايجابي الدال إحصائياً للمسؤولية الاجتماعية على الأداء يعكس صورة ايجابية واضحة عن المؤسسة. فإدراك المدراء إلى أهمية الاضطلاع بمسؤولية مؤسستهم الاجتماعية يؤثر على مكونات سمعتها إمام الرأي العام لذلك يسعى هؤلاء المدراء إلى التركيز على هذا البعد حفاظاً على وتدعيماً لسمعة المؤسسة.

خاتمة وتوصيات

هدف هذا البحث إلى محاولة إلقاء الضوء على مدى إدراك المدراء لأهمية التخطيط الاستراتيجي ومدى ارتباط ممارسته فعلياً على الأداء في المؤسسة الصحفية الأردنية. وبينت النتائج إن هنالك فهم عام جيد لأهمية التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على الأداء. فقد أشارت النتائج إلى أن ثلاثة متغيرات مستقلة هي مدى إدراك المدراء لأهمية رسالة المؤسسة والثقافة التنظيمية السائدة في

المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية تؤثر تأثيراً يمتنع بأهمية إحصائية على الأداء بمقاييسه المختلفة في النماذج الأربعة التي تم عملية اختبارها في هذا البحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

وبناء على هذه النتائج يقدم الباحثان التوصيات التالية لإدارة المؤسسة:

1- إقامة ورش عمل تدريبية لمدراء المؤسسة لأجل زيادة مستوى وعيهم بأهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى إلى تحقيق أهداف بعيدة المدى تحقق ميزة تنافسية عالية للمؤسسة دون الالتفات فقط إلى تحقيق الأهداف ذات الطبيعة قصيرة أو متوسطة المدى الذي أشارت إليه نتائج البحث.

2- حث المدراء على تركيز جهودهم على تتين الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسستهم على خلفية أن الثقافة التنظيمية تعتبر المعيار الأول للأداء، وعادة لا تنجح المؤسسة في غياب ثقافة تنظيمية ايجابية تعزز الإبداع وترفع بالتالي من مستويات الأداء على مختلف الأصعدة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- 1- أيوب ، ناديا ، ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية و علاقتها بقدرة المنشأة ، مجلة الإدارة العامة ، مج 37 ، ع 2، 1997 ص 464 - 465.
- 2- بني هاني ، جهاد (2004) استراتيجيات العمليات وأثرها على الميزة التنافسية / دراسة ميدانية على منظمات صناعة البرمجيات في الأردن، أطروحة دكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
- 3- الحمامي ، يوسف وفؤاد الشيخ ، التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية ، مؤتة للبحوث ، جامعة مؤتة ، مج 10 ، ع 6 ، (1- 1995) ، ص 123-143 .
- 4- لسالم، مؤيد سعيد. (2002). تنظيم المنظمات: دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام. عالم الكتاب الحديث، ارد، الأردن
- 5- الشمري ، حسام ، التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية وعلاقتها بفاعلية المنظمة ، جامعة اليرموك ، رسالة ماجستير ، 1998

- 6- العمر , خضر , أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية في المصارف التجارية الأردنية , جامعة آل البيت , رسالة ماجستير , 1998
- 7- الغزالي , كرمة , التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية , رسالة ماجستير , جامعة اليرموك . سنة 2000
- 8- جميل , مهدي صلاح الدين . (2003). أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية: دراسة ميدانية من منظور المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، اردن، الأردن.

المراجع الأجنبية:

- 1.Ahmad, Nazim U.; Montagno, Ray V., & Firenze, Robert J. (1996). Operations Strategy and Organizational Performance: An Empirical Study. International Journal of Operations and Production Management, 16(5), 41-53.
2. Calingo " A. Comparison Of Strategic Planning Practices in United States and Korean Bankes " Management Decision 1991 , PP. 24-28
- 3.Johnson, Gerry, & Scholes, Keven. (2002). Exploring Corporate Strategy. 6th ed., Harlow: Prentice Hall.
4. Ki Planning ng, William R. (2000). Assessing the Efficacy of IS Strategic . Information Systems Management, 17 (1), 3-18, Retrieved Febroray 22, 2007 from <http://www.search.epnet.com/direct.asp?an=2672456>
5. Lawerenc Rhyne " The RelationShip of Strategic Planning to Journal , Vol 7 ,1986 . pp 44-47
Financial Performance " Strategic management
6. T. Kono, Long Range Planning of U.K and Japanese Planning Journal , 1984 , Vol . 15, No2 , pp 33 -51
- 7.Sun, Hongyi, & Hong, Cui. (2002). The Alignment Between Manufacturing and Business Strategies: its influence on Business Performance. Technovation, 22. 699-705, Retrieved Feb 27, 2004 From www.elsevier.com/locate/technovation.
- 16- Wheelen, Thomas L., & Hunger, David J. (2004). Strategic Management and Business Policy. 9th ed., New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.