

الباب الثالث

الاطار المنهجي للدراسة

نستعرض من خلال هذا الباب نبذة عن غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان ثم نقوم بالإجراءات والمنهجية العلمية التي استندت عليها هذه الدراسة والتي تشمل: منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وكذلك الأداة المستخدمة لجمع البيانات من أفراد الدراسة، ثم نعرض اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة، ثم نوضح أخيراً أسلوب تحليل البيانات.

١-٣ نبذة عن غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان.

أنشئت غرفة تجارة وصناعة عمان في ١٥ مايو ١٩٧٣م كمؤسسة ذات نفع عام تهدف إلى تنظيم المصالح التجارية والصناعية وتمثيلها والعمل على الدفاع عنها في مختلف المجالات، إلى جانب العمل بشتى الوسائل المتاحة لتفعيل العمل الاقتصادي في السلطنة من خلال المشاركة الفاعلة في تنفيذ خطط التنمية المختلفة والهادفة إلى تنويع مصادر الدخل القومي.

وتتكون أجهزة الغرفة من الجمعية العمومية والتي تتألف الجمعية العامة لغرفة تجارة وصناعة عمان من جميع الأعضاء المنتسبين إليها في جميع المحافظات والمناطق المستددين لرسوم الاشتراك المقررة للغرفة، وتختص بإقرار الحسابات الختامية للسنة المنقضية. كما أن لها أن تعطي التوجيهات التي تراها لازمة لمجلس الإدارة ومجلس الإدارة والذي يمارس إدارة الغرفة بموجب الصلاحيات التي منحها له القوانين والأنظمة النافذة والمجلس مسئول متحداً عن جميع أعمال الغرفة بالتوجيه والتنفيذ والمراقبة، كما يوجد المكتب التنفيذي الذي يشرف على تنفيذ

مشاريع تطوير أداء الجهاز التنفيذي للغرفة إلى جانب التعامل مع العديد من الفعاليات والمناشط في الداخل والخارج التي تدعى الغرفة للمشاركة والإسهام فيها^{٢٠٦}.

٢-٣ الغايات

- تنظيم المصالح التجارية والصناعية وتمثيله والعمل على الدفاع عنها في مختلف المجالات .
- العمل بشتى الوسائل المتاحة لتفعيل العمل الاقتصادي في السلطنة من خلال المشاركة الفاعلة في تنفيذ خطط التنمية المختلفة والمداخلة إلى تنويع مصادر الدخل القومي .
- تحفيز مؤسسات وشركات القطاع الخاص العماني للمشاركة في خطط التنمية الشاملة في البلاد من خلال تبني إقامة وتأسيس المشاريع التنموية في كافة القطاعات والمجالات الاقتصادية كالتجارة والصناعة والزراعة.
- تمثيل السلطنة والقطاع الخاص العماني في المحافل الإقليمية والعالمية ، والتعبير عن وجهة النظر العمانية في القضايا المطروحة على الساحة العالمية.

^{٢٠٦} تم أخذ هذه النبذة من الموقع الرسمي لغرفة تجارة وصناعة عمان . <http://www.chamberoman.com>.

٣-٣ الأهداف.

- إجراء الدراسات والبحوث الاقتصادية حول مختلف أوجه النشاط الاقتصادي داخل البلاد وخارجها.
 - تهيئة المعلومات عن فرص الاستثمار المتوفرة داخل السوق المحلي وحجم الصادرات والواردات العمالية من مختلف أنواع السلع ومستلزمات الإنتاج والمواد الخام .
 - تقديم العديد من الاستشارات الاقتصادية للمستثمرين المحليين والأجانب عن الوضع الاقتصادي في البلاد وما تقدمه من حوافز لتعزيز قدرات رجال الأعمال والتعريف بأبرز مجالات الاستثمار وأكثرها نجاحاً في السلطنة.
 - إجراء الاستبيانات والمسوحات الميدانية من أجل الحصول على المعلومات المفيدة حول متطلبات القطاع الخاص والمعوقات التي تواجه مختلف القطاعات الاقتصادية التي يعمل في مجاها.
 - من خلال النظر في هذه السلة التي تضمنت جانبين مهمين يتعلقان بالغرفة؛ تمثل الجانب الأول في الحديث عن تاريخ النشأة بالنسبة لغرفة بحالة وصناعة عمان ، فيما تمثل الجانب الثاني في التنظيم الإداري والنظرة الاستراتيجية لمستقبل المؤسسة، وسوف نتحدث عن الجانبين وعلاقتهما بالرؤية الاستراتيجية.
- ٣-٤ البعد الزمني الاستراتيجي في نشأة الغرفة.
- انشاءت الغرفة في مرحلة مبكرة من عمر النهضة الحديثة بقيادة جلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم ، إذ أن النهضة الحديثة للسلطنة كانت في عام ١٩٧٠م، بينما جاء المرسوم السلطان القاضي بإنشاء الغرفة في عام ١٩٧٣م ، وهذا مؤشر مهم تتمثل أهميته فيما يلي:

١. استفادة السلطنة من تجارب الدول الأخرى التي سبقت سلطنة عمان في هذه التجربة، فهناك العديد من الدول على المستوى العالمي كانت لها تجربة مهمة في هذا الشأن ، وجاء إنشاء الغرفة بعد اطلاع السلطنة على هذه التجارب واقتناع المؤسسة الحكومية بأهمية هذه التجربة الجديرة بالتطبيق، من خلال الرؤية التي تتطلع إلى الأدوار التي ستقوم بها غرفة تجارة وصناعة عمان، وهذا الجانب يحد ذاته يعكس حساً استراتيجياً لحكومة السلطنة من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين، وعدم الانطلاق من نقطة الصفر.
٢. اقتناع الحكومة بالحدود التي سيجنيها من إنشاء مؤسسة غرفة تجارة وصناعة عمان، واقتناعها بالطبع بما ستحققه من دعم للقطاع الخاص، وبأنها ستكون مظلة للدفاع عنه والمطالبة بحقوقه المختلفة، وهو اقتناع في الوقت ذاته بأهمية القطاع الخاص كونه شريكاً استراتيجياً داعماً لبناء الدولة الحديثة، ومساهماً في دفع العجلة الاقتصادية من خلال المشاريع والاستثمارات المختلفة، كما أنه يدعم أمن واستقرار الدولة من خلال استيعاب الباحثين عن العمل في قطاعاته المختلفة.
٣. الأمر الذي يبدو أكثر أهمية في سياق البحث يتمثل في قدم هذه المؤسسة التي تجاوز عمرها أربعة عقود على إنشاءها؛ مما يعني أنها بلغت مرحلة جيدة من النضج في الإدارة والتنظيم والبعد الاستراتيجي في اتخاذ القرار وتنفيذ الرؤى والتطلعات التي تصب في الرقي بها وتطويرها.
٤. الأهداف التي صاحبها المرسوم الذي قضى بإنشاء غرفة تجارة وصناعة عمان أهداف سامية، لا تتعلق بمصالح القطاع الخاص فقط بقدر ما تتعلق بالمشاركة الفاعلة في تنفيذ خطط التنمية المختلفة، وتنويع مصادر الدخل القومي مما يعكس مستوى الطموح الذي ينبغي أن تعمل عليه هذه المؤسسة منذ إنشائها.

٣-٥ البعد الاستراتيجي في التنظيم الإداري للغرفة.

تمثل الجمعية العمومية في الغرفة مجلسا استشاريا موسعا مهما يمثل نواة مهمة لتطوير العمل الإداري في الغرفة، ولا يترتب ذلك من خلال انضمام جميع الأعضاء المقيدين إلى الغرفة فحسب، بل من خلال توسع الجمعية العمومية لتستقطب أعضاء من مختلف محافظات السلطنة، وبالتالي رعاية مصالح القطاع الخاص في كل هذه المحافظات من جهة، والاستفادة من الأفكار والرؤى المطروحة من قبل جميع الأعضاء من جهة أخرى.

كما أن الغرفة تعتمد بالإضافة إلى ما تقدمه الحكومة لها من دعم مادي على اشتراكات الأعضاء التي يدفعونها نظير ما تقدم لهم الغرفة من خدمات، وذلك دور مهم يتمثل في توسع القدرة المالية المساندة للغرفة التي تستطيع أن تتحرك من خلالها في جوانب التطوير والتدريب مما ينعكس إيجابا على القطاع الخاص، كما أنها تجسد الإحساس بالمسؤولية في نفوس الأعضاء وتبني الشعور بالانتماء إلى هذه المؤسسة مما يجعلهم عناصر فاعلة بناء تسعى إلى الرقي بها والعمل على تطويرها والنهوض بمستقبلها، وهي في الوقت ذاته تمثل جانبا تطبيقيا يستفيد منه المنتمون إليها في الاستفادة من الشق الإداري المعتمد على المحاسبة الدقيقة فيما تم إنفاقه في ختام عمل المؤسسة السنوي.

أما مجلس الإدارة فيشمل عددا تم انتخاب مجموعة من الأعضاء فيه، بينما يتم تعيين مجموعة أخرى سعيا لخلق التوازن بين مصالح القطاع الخاص والقطاع الحكومي بحيث لا تطغى مصلحة على المصلحة الأخرى، وتمثل أدواره في التوجيه لتنفيذ كل ما من شأنه الارتقاء بالعمل التطويري الذي يكفل مصلحة القطاع الخاص ويتجاوز ذلك إلى متابعة التنفيذ وفق مقتضيات القرارات المختلفة حتى لا يتم الإخلال بأي منها، ولا يقف عند هذا الحد فحسب بل يتجاوزه إلى المراقبة المبنية على المسؤولية كونه محولا من قبل جميع الأعضاء، ولا بدّ

أن يكون حريصا على متابعة مصالحهم المختلفة، ويتضح من خلال أعضاء مجلس الإدارة أن محافظة مسقط حظيت بتصيب الأسد، ويبدو أن ذلك عائد إلى سعة الاستثمارات والأعمال التجارية في المحافظة مقارنة ببقية المحافظات، ويمكن القول أنه ينبغي إعادة النظر في هذا الجانب نظرا لتطور الاستثمارات وأعمال القطاع الخاص واتساع مساحته في محافظات أخرى من السلطنة، ولاسيما في ظل توسع المناطق الصناعية المختلفة.

وهناك أمر مهم جداً مؤجرا على منظومة العمل الإداري في غرفة تجارة وصناعة عمان، وهو المرسوم القاضي بأن يكون كل أعضاء مجلس إدارة غرفة تجارة وصناعة عمان بما فيهم الرئيس المنتخب من قبل أعضاء الجمعية العمومية. ولا ريب أن هذا القرار يشكل أهمية بالغة في تطوير منظومة العمل الإداري في الغرفة، وذلك بأن يكون المجلس ممثلاً حقيقياً للقطاع الخاص دون أن يشعر الأعضاء بأية تحيزات أو تعصبات علائقية في اختيار أعضاء المجلس، كما يلقي عبئاً ثقيلاً من المسؤولية على الأعضاء المنتخبين كونهم مُنحوا الثقة من بقية الأعضاء، وهو ما يدفعهم لبذل جميع الجهود في الارتقاء بالعمل في هذه المؤسسة والسعي الحثيث لاتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بذلك.

ومن جانب آخر فإنه يؤكد وعي الحكومة التام بأهمية غرفة تجارة وصناعة عمان ودورها الداعم للدور الحكومي في الكثير من الجوانب؛ مما دفع الحكومة إلى اتخاذ مثل هذا القرار الذي ينهض بالمؤسسة ويعمل على تقوية أركانها في طريق القيام بالأدوار والمسؤوليات الموكلة إليها.

وقد اقتضت الرؤية ذات البعد الاستراتيجي وجود المكتب التنفيذي في الغرفة الذي يعمل على تطوير الجهاز التنفيذي للغرفة ورفع كفاءة العاملين به لصقل قدراتهم على القيام بأدوارهم على أكمل وجه، كما يعمل

على البحث عن المشاركة في الفعاليات والأنشطة والندوات المختلفة ذات الصلة بأهداف وتطلعات وطموحات الغرفة.

ومن خلال الأهداف التي يعمل مجلس الغرفة على الوصول إلى تحقيقها يتبين لنا أن جانب البحوث والدراسات الاقتصادية يشكل ركيزة مهمة من ركائز العمل التي تقوم عليها الغرفة، ومما هو معلوم في كافة المجالات العلمية أن العناية بالبحث والدراسات تعتبر عنصرا مهما من عناصر الارتقاء بالعمل وتطوير جوانب المختلفة، والملاحظ أن الغرفة قد جعلت الدراسات المسحية والإحصائية في صدارة اهتماماتها وتطلعاتها؛ إيمانا منها بدقة النتائج المترتبة عليها، وإمكانية الاعتماد عليها في بناء الخطط المستقبلية التي تسعى لتحقيقها.

كما أنها تمثل جانبا إحصائيا دقيقا في مسار تقييم المعلومات عن فرص الاستثمار داخل السوق المحلي، وحجم الصادرات والواردات من السلع المختلفة، كما تعمل على التعريف بالحوافز التي تقدمها الحكومة لجلب المستثمرين في النشاطات التجارية المختلفة، وتعتمد الغرفة كذلك على إجراء الاستبانات سعيا لجمع أكبر قدر من الآراء والأفكار لتيسير العقبات التي تقف في طريق القطاع الخاص والتغلب عليها، ومضاعفة الجهد في سبيل ذلك.

ونظرا للنظرة الاستراتيجية التي تقتضي التواصل مع المؤسسات المختلفة داخل السلطنة وخارجها سعت الغرفة ممثلة في إدارة العلاقات العامة إلى استقطاب العديد من الوفود ورجال الأعمال من الدول الصديقة والشقيقة في سبيل التعريف بفرص الاستثمار وتهيئة المناخ المناسب لذلك، كما حرصت أن يستفيد القطاع الخاص العماني من الوفود المختلفة من خلال عقد لقاءات مشتركة مع هذه الوفود لبناء علاقات الشراكة والاستثمار بين الجانبين، كما قامت بتتبع الندوات والفعاليات ذات الصلة من أجل تحقيق الفائدة منها على

الصعيدين الداخلي والخارجي، وتيسير السبل للقطاع الخاص للمشاركة في هذه الفعاليات المختلفة؛ نظرا لما تحقّقه من نتائج مهمة في طريق تطوير العمل الحر والتجاري والارتقاء به.

وفي هذا الشأن فقد سعت الغرفة إلى إقامة العلاقات وبناء جسور التعاون بينها وبين غرف التجارة في الدول الأخرى؛ للاستفادة مما وصلت إليه تلك الغرف من تقدم في الجوانب الإدارية والخطط الاستراتيجية، كما تتمثل الفائدة المخفية فيها من التبادل التجاري الذي يدعم اقتصاد الدولة ويقوي أركانه، وفي هذا الإطار وقعت الغرفة العديد من الاتفاقيات مع مثيلاتها من غرف الدول الأخرى، وتمكنت من المشاركة في العديد من المعارض والملتقيات المحلية والإقليمية والدولية.

ولعل من أهم الدوائر في الغرفة دائرة التدقيق الداخلي التي تعد بمثابة ضبط الجودة لأدوار الغرفة ومهامها المختلفة، فهي تعمل على إعداد برنامج التدقيق الداخلي السنوي لكافة الأنشطة والفعاليات والمهام التي قامت بها الغرفة خلال عام كامل، كما تقوم بالتأكد من تطبيق الإدارات والفروع جميع القوانين والأنظمة واللوائح المناسبة، وتقوم كذلك بمتابعة أداء الدوائر والفروع المختلفة من خلال مقارنة إنجازها بالأهداف والخطط المرسومة من جانب، ومن خلال مقارنتها بغيرها من الإدارات والفروع المختلفة من ناحية ثانية، وبالتالي بيان أوجه القصور واقتراح الحلول المناسبة لذلك.

لقد أصبحت تطبيقات معايير ضبط الجودة من الأهمية بمكان، فهي تمثل عملية تقييم شامل للمؤسسة في فترات زمنية محددة ومتقاربة؛ مما يعني محاولة التغلب على أي فجوة قد تَحُل بتسيير العمل، كما أنها تمثل جانبا مهما من جوانب التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرار من خلال الاستفادة من الأخطاء السابقة،

والملاحظات المرصودة، ومن خلال وضع الخطط وفق المراتب الملائمة والمناسبة من خلال استقراء المستقبل، وفتح باب التوقعات المختلفة التي قد تعترض سير العملية في المؤسسة .

واهتمام غرفة تجارة وصناعة عمان بهذا الجانب يعكس رؤيتها الاستراتيجية المبنية على استشراف آفاق المستقبل، والعمل على التخطيط الدقيق والعمل الجاد حتى يحقق العمل ما تتطلع إليه المؤسسة من أهداف وغايات، كما يعكس حرص الغرفة على مواكبة تطور التنظيمات الإدارية الحديثة الساعية نحو آفاق مفتوحة من الطموح والتطلعات المستقبلية.

ولم تغفل الغرفة الجانب الإعلامي إيماناً بأهميته في خلق بيئة استثمارية ملائمة لجذب المستثمرين من خلال الترويج للمناخ الاستثماري في السلطنة، وبيان ملامح النهضة العمانية ومركزاتها الرئيسية في العمل نحو الرقي بمستوى الاقتصاد العماني في مجالات مختلفة، وعدم الاكتفاء بعوائد النفط والغاز كونهما ثروتين غير متجددتين تقفان عند حدّ زمني معين، وهو ما لا يتفق مع الخطط التنموية التي تسعى السلطنة إلى تحقيقها عبر جسور الاقتصاد العماني.

كما يقوم الجانب الإعلامي بدور النافذ الذي يختص بالدراسات والبحوث التي تدور موضوعاتها حول الغرفة وتطوير جوانبها، سعياً للاستفادة منها والاسترشاد بها من ناحية، وحث الباحثين والدارسين على الاضطلاع بدور أكبر في هذا الشأن الذي يرتقي بالجانب التطوير في الغرفة.

وتقوم دائرة الموارد البشرية بالاهتمام بالكوادر العاملة في المؤسسة؛ فرعايتهم تمثل أحد أهم الأسس التي تقوم عليها المؤسسة، وبالتالي صقل مهارتهم وقدراتهم من خلال فتح أبواب الدورات التأهيلية والتدريبية

داخل السلطنة وخارجها، وإتاحة الفرصة لهم لمواصلة دراساتهم العليا والحصول على كفاءات تعود على المؤسسة بالنفع المستقبلي.

٣-٦ منهج الدراسة :

تم اتباع المنهج المسحي الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة؛ والذي يسمح بجمع البيانات من عدد كبير من أفراد مجتمع الدراسة، ويمكن من وصف الظاهرة المدروسة والربط بين متغيرات هذه الظاهرة^{٢٠٧}، وجمع معلومات عن الوضع الحالي للتعرف على جوانب القوة والضعف فيه، وما إذا كان هنالك حاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه^{٢٠٨}.

وقد تم استخدام أسلوبين لجمع البيانات حول مشكلة الدراسة وهما:

٣-٦-١- الأسلوب المكتبي.

والذي تم عن طريقه مراجعة الأدبيات من الكتب والدوريات والبحوث المتخصصة التي تناولت " الإدارة الاستراتيجية " وأبعادها المختلفة.

٣-٦-٢- الأسلوب الميداني:

ومن خلاله تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة والتي أعدها الباحث لهذا الغرض.

٣-٧ مجتمع الدراسة :

^{٢٠٧} القحطاني ، سالم ، ٢٠٠٤م، منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS ، (الطبعة الثانية) ، الرياض: مكتبة العبيكان ، ص ٢٠٥.

^{٢٠٨} عبيدات ، ذوقان ؛ عبد الحق كايد ؛ عدس ، عبد الرحمن ، ٢٠٠٤م، البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه . (الطبعة الثامنة) . عمان : دار المفكر، ص ١٩٢.

يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام والدوائر بغرفة التجارة والصناعة بعمان في ثلاثة فروع وهي (صلالة-صحار-صور) حيث يبلغ عدد مجتمع الدراسة (88) رئيس بالاقسام والدوائر، وتكونت عينة الدراسة من جميع افراد مجتمع الدراسة الأصلي، وذلك لصغر عينة الدراسة، حيث تم أخذ آراء (12) من أفراد العينة بواقع (4) من كل فرع، تم اختيارهم بصورة عشوائية كعينة استطلاعية لفحص ثبات أداة الدراسة وصدقها، ومن ثم تم توزيع الإستبانة علي باقي أفراد العينة والبالغ عددهم (76)، وتم جمع (74) استبانة بمعدل استجابة بلغ (97,4%) وهو معدل جيد في العلوم السلوكية ٢٠٩.

٢٠٩ القحطاني، سالم؛ العامري، أحمد؛ آل مذهب، معدي؛ العمر، بدران. (٢٠٠٤م). منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS. مرجع سابق، ص ٣٣٢

والجدول رقم (1) التالي يوضح توزيع مجتمع وعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

جدول رقم (2) توزيع مجتمع وعينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة

المتغيرات		الفرع		الدرجة العلمية				سنوات الخدمة			
		العدد	%	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	المجموع	١-٥	٦-١٠	١١-٥٥	١٦ فأكثر
الفرع	صلافة	٣	٣٨,٦%	—	٥	٢	٣	٥	١	١	٧
		٢	٢٩,٥%	٢	٧	١	٢	٢	٢	٢	٦
صحرار	٢	٢	٣١,٨%	—	٣	٢	٢	١	٧	١	٩
		٨	١٠٠%	٢	٧	١	٨	٨	٢	٢	٢
صور	٨	٨	١٠٠%	٢	٧	١	٨	٨	٢	٢	٢
		٨	١٠٠%	٢	٧	١	٨	٨	٢	٢	٢

٣-٨ أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، نظرًا لسهولة تطبيقها وتحليل نتائجها، ولأنها تغطي جوانب كثيرة من موضوع البحث بالمقارنة مع الأدوات الأخرى لجمع المعلومات، وللوقوف على واقع الإدارة الإستراتيجية في غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان في وسيل تطويرها، قام الباحث بإعداد استبانته واحدة مكونة من عدة مجالات وسؤال مفتوح، تخدم أهداف الدراسة، وقد تم بناء الأداة بالاستعانة بما يأتي:

٥. استفاد الباحث من الإطار النظري للدراسة، ومن الدراسات والبحوث العربية والأجنبية السابقة.

٦. استعان الباحث باستبانات بعض الدراسات السابقة لتحديد ممارسة الإدارة الإستراتيجية في غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان، وعلاقتها بقدرة المنشأة.

٣-٩ إجراءات الدراسة:

١. صمم الباحث الاستبانة بصورة أولية بهدف الوقوف على مدى ملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة، وشملت الأداة (43) فقرة موزعة على أربعة مجالات، مع العلم أن المجال الأول قسم إلى (بعدين) البيئة الداخلية والبيئة الخارجية

٢. عرضت الأداة بصيغتها الأولية على مجموعة من المحكمين من الهيئة التدريسية من ذوى الاختصاص

، حيث بلغ عددهم (17) محكمًا، كما هو مبين في الملحق رقم (١).

٣. تم تطوير الأداة بناء على ملاحظات المحكمين، وتمت التعديلات بإضافة فقرتين في مجال تنفيذ الإستراتيجية، وتعديل عدد من الفقرات الأخرى؛ لتتناسب مع مشكلة الدراسة، وبذلك أصبحت الأداة تشتمل على (45) فقرة موزعة على مجالات الدراسة الأربعة، كما هو مبين في الملحق رقم (2) .

٤. تكونت الاستبانة بعد التعديل - بحسب آراء المحكمين - من ثلاثة أجزاء هي:-

- الجزء الأول: اشتمل على المعلومات الشخصية الأولية (الفرع، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة)

- الجزء الثاني: وهو مكون من (45) فقرة موزعة على أربعة مجالات من مجالات ممارسة عمليات الإدارة الإستراتيجية في غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان ولكل مجال عدد من الفقرات كما هو موضح في التقسيم الآتي:

- المجال الأول: مجال التحليل البيئي (البيئة الخارجية) وتكون من (١٣) فقرة

- ومجال التحليل البيئي (البيئة الداخلية) تكون من (9) فقرات.

- المجال الثاني: مجال تكوين الإستراتيجية وتكون من (8) فقرات.

- المجال الثالث: مجال تنفيذ الإستراتيجية وتكون من (9) فقرات.

- المجال الرابع: مجال التقييم والمراقبة الإستراتيجية وتكون من (6) فقرات.

- الجزء الثالث: وتكون من سؤال مفتوح هو من وجهة نظرك: ما سبل تطوير الإدارة الإستراتيجية

في غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان ؟.

وتعتمد هذه الاستبانة في بنائها على أساس سلم (ليكرت الخماسي) (Likert scale) الذي

يتكون في تحديد سلم الاستجابة من خمسة مستويات وهي درجة ممارسة بدرجة كبيرة جدًا (5) درجات، درجة ممارسة بدرجة كبيرة (4) درجات، درجة ممارسة بدرجة متوسطة (3) درجات، درجة ممارسة بدرجة ضعيفة (2) درجة، درجة ممارسة بدرجة ضعيفة جدًا (1) درجة.

٥. قام الباحث بتوزيع الأداة بعد التعديل بحسب آراء المحكمين على عينة استطلاعية مكونة من (١٢)

رئيس قسم دائرة موزعين بواقع (4) من كل فرع وذلك للتعرف على معاملات الصدق الداخلي للأداة وثباتها.

٦. أعاد الباحث توزيع الأداة على نفس العينة الاستطلاعية بعد مرور أسبوعين من التطبيق الأول.

٧. تمت معالجة استجابات العينة الاستطلاعية إحصائيًا للحصول على فقرات تمتاز بالصدق والثبات.

٨. تم تعديل بعض فقرات الاستبانة والتي كان ارتباطها ببعضها ضعيفًا وبذلك أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق النهائي.

٩. حلل الباحث بيانات الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

واستخلص النتائج وفسرها ومن ثم كتب توصياته المتعلقة بالدراسة.

٣-١٠ صدق أداة الدراسة:-

تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين:

- أولاً: صدق المحكمين:- وتم الحديث عنه سابقًا في إجراءات الدراسة، لكن الباحث يشير أن إبداء

المحكمين رضاهم عن الإستبانة وصلاحيتها للغرض الذي صممت لأجله، يعني صدقًا ظاهريًا للأداة.

- ثانيًا: صدق الاتساق الداخلي:- وسنعرض صدق الأداة من خلال حساب صدق الاتساق الداخلي بالنسبة للعينة الاستطلاعية ثم صدق الاتساق الداخلي بعد التطبيق في الصورة النهائية.
- أ - بالنسبة للعينة الاستطلاعية : لحساب الاتساق الداخلي تم استخدام معامل ارتباط (بيرسون) الذي أظهر درجة اتساق داخلي عالية إلا في بعض الفقرات، والتي سيشير الباحث إليها، ونشير هنا أن الباحث عمل علي تعديلها، كما هو مبين في الجداول (٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨).

جدول رقم (3) نتائج درجة صدق الاتساق الداخلي بين مجالات الاستبانة باستخدام معامل

ارتباط (بيرسون)

المجالات	التحليل البيئي (البيئة)	التحليل البيئي (البيئة)	تكوين الإستراتيجية	تنفيذ الإستراتيجية	التقييم والرقابة	الدرجة الكلية
التحليل البيئي (البيئة الخارجية)	1	**0.827	*0.660	*0.693	0.260	**0.793
التحليل البيئي (البيئة)	**	1	**0.78	**0.733	*0.604	**0.920
تكوين الإستراتيجية	*0.660	*0.783	1	**0.853	*0.683	**0.930
تنفيذ الإستراتيجية	*0.693	*0.733	**0.85	1	*0.639	**0.907
التقييم والرقابة الإستراتيجية	0.260	*0.604	*0.683	*0.639	1	**0.746
الدرجة الكلية	**	*0.920	**0.93	**0.907	**0.746	1

** الارتباط ذو دلالة عند درجة (0.01)

ويتضح من الجدول رقم (3) أن معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والاستبانة ككل

دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)

جدول رقم (4) نتائج درجة صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الأول " التحليل البيئي (بيئة الخارجية) والدرجة الكلية لهذا المجال باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

الرقم	الفقرة	درجة الارتباط	نوع الدلالة
1.	تحدد الغرفة إستراتيجيتها تجاه المجتمع بدرجة واضحة.	0.603 *	دالة
2.	تحدد الغرفة من هم المستفيدون منها.	0.395	غير دالة
3.	تحدد الغرفة المنطقة الخدمانية لها.	0.405	غير دالة
4.	تحدد الغرفة مدى تأثير القيم والمعتقدات المجتمعية علي الغرفة.	0.623 *	دالة
5.	تراعي الغرفة ثقافة المجتمع العمالي في عملية التحليل البيئي.	0.810 **	دالة
6.	تراعي الغرفة النظم السياسية في عملية التحليل البيئي	0.744 **	دالة
7.	تراعي الغرفة النظم الاقتصادية في عملية التحليل البيئي.	0.798 **	دالة
8.	تراعي الغرفة القوانين والتشريعات في عملية التحليل البيئي.	0.690 *	دالة
9.	تراعي الغرفة البطالة في عملية التحليل البيئي.	0.531	
10.	تراعي الغرفة التوزيعات الجغرافية والتجمعات السكانية.	0.500	غير دالة
11.	تراعي الغرفة التغيرات في البيئة الخارجية والتي ترتبط بها	0.477	غير دالة
12.	تعمل الغرفة علي بناء علاقات إيجابية مع بعض الغرف ببعض الدول	0.585 *	دالة
13.	تحدد الغرفة الفرص المتاحة والتحديات التي تواجهها.	0.736 **	دالة

ويتضح من الجدول رقم (4) أن معاملات الارتباط بين كل فقرات المجال الأول، والمجال الأول ككل

دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01) إلا في الفقرات التالية (٢، ٣، ٩، ١٠، ١١)، وقد عمل الباحث

علي تعديل هذه الفقرات قبل التطبيق النهائي.

جدول رقم (5) نتائج درجة صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الأول التحليل البيئي (البيئة

الداخلية) والدرجة

الكلية لهذا المجال باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)

الرقم	الفقرة	درجة الارتباط	نوع الدلالة
1.	تراعي الغرفة الهيكل التنظيمي الداخلي لها.	0.850**	دالة
2.	تحدد الغرفة أدوات تقديم الخدمة وأساليبها.	0.870**	دالة
3.	تحدد الغرفة الموارد البشرية اللازمة.	0.643*	دالة
4.	تحدد الغرفة اللوازم المادية اللازمة.	0.445	غير دالة
5.	تراعي الغرفة النظم الإدارية في عملية تحليل البيئة الداخلية.	0.847**	دالة
6.	تراعي الغرفة الأنماط الإدارية في عملية تحليل البيئة الداخلية.	0.801**	دالة
7.	تقيم الغرفة بالثقافة التنظيمية لها.	0.937**	دالة
8.	تحدد الغرفة نقاط القوة في البيئة الداخلية.	0.946**	دالة
9.	تحدد الغرفة نقاط الضعف في البيئة الداخلية.	0.946**	دالة

ويتضح من الجدول رقم (5) أن معاملات الارتباط بين كل فقرات المجال الثاني، والمجال الثاني

ككل دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01) إلا في الفقرة الرابعة، وقد عمل الباحث علي تعديل هذه

الفقرة قبل التطبيق النهائي.

جدول رقم (6) نتائج درجة صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الثاني " تكوين الإستراتيجية "

والدرجة الكلية لهذا

المجال باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)

الرقم	الفقرة	درجة الارتباط	نوع الدلالة
1.	تضع الغرفة رؤية واضحة لها	0.866**	دالة
2.	تحدد الغرفة رسالتها بوضوح	0.861**	دالة
3.	تحدد الغرفة أهدافها بوضوح	0.851**	دالة
4.	تحدد الغرفة مجال العمل المستقبلي لها	0.887**	دالة
5.	تحدد الغرفة أهدافها التي وضعتها في ضوء إمكانياتها المتاحة	0.861**	دالة
6.	تشرك الغرفة جميع العاملين في إعداد وتكوين إستراتيجيتها	0.736**	دالة
7.	تسير الغرفة وفق سياسات واضحة يتم وضعها	0.862**	دالة
8.	تضع الغرفة بدائل إستراتيجية مناسبة في عملية تكوين الإستراتيجية	0.774**	دالة

ويتضح من الجدول رقم (6) أن معاملات الارتباط بين كل فقرات المجال الثالث والمجال الثالث ككل

دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠,٠١)

جدول رقم(7) نتائج درجة صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الثالث " تنفيذ

الإستراتيجية"،والدرجة الكلية لهذا المجال باستخدام معامل ارتباط(بيرسون)

الرقم	الفقرة	درجة الارتباط	نوع الدلالة
1.	تراعي الإدارة بالغرفة خطوات التنفيذ التي تم وضعها في عملية تكوين	0.805**	دالة
2.	تشرك الإدارة بالغرفة الأفراد المختصين عن التنفيذ في وضع الخطة.	0.890**	دالة
3.	تراعي الإدارة بالغرفة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والصلاحيات	0.619*	دالة
4.	تراعي الإدارة بالغرفة الموارد المادية في عملية التنفيذ للخطة التي	0.872**	دالة
5.	تزود الإدارة بالغرفة الأقسام والدوائر بقاعدة بيانات تساعدهم في	0.764**	دالة
6.	تعمل الإدارة بالغرفة على التقليل من مقاومي التغيير.	0.538	غير دالة
7.	تعتمد الإدارة بالغرفة مبدأ المشاركة والتعاون بين الإدارات المختلفة	0.747**	دالة
8.	تراعي الإدارة بالغرفة الوقت المحدد في الخطة في عملية تنفيذ	0.783**	دالة
9.	تعمل الإدارة بالغرفة علي وضع آليات لتنفيذ الخطط الإستراتيجية	0.523	غير دالة

ويتضح من الجدول رقم(7) أن معاملات الارتباط بين كل فقرات المجال الرابع، والمجال الرابع ككل

دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01) إلا في الفقرة التاسعة ،وقد عمل الباحث علي تعديل هذه الفقرة

قبل التطبيق النهائي.

جدول رقم(8) نتائج درجة صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الرابع " التقييم والرقابة الإستراتيجية "والدرجة

الكلية لهذا المجال باستخدام معامل ارتباط(بيرسون)

الرقم	الفقرة	درجة الارتباط	نوع الدلالة
1.	تقيم الإدارة بالغرفة الأداء وفق نظام واضح وشفاف.	*0.671	دالة
2.	تستخدم الإدارة بالغرفة معايير ومؤشرات واضحة للحكم علي عملية	**0.757	دالة
3.	تستخدم الإدارة بالغرفة معايير ومؤشرات واضحة للحكم علي تكوين	**0.809	دالة
4.	تستخدم الإدارة بالغرفة معايير ومؤشرات واضحة للحكم علي تنفيذ	*0.706	دالة
5.	تعمل الإدارة بالغرفة بمرونة كاملة لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة	** 0.889	دالة
6.	تعمل الإدارة بالغرفة علي الاستفادة من نتائج التقييم التي تتوصل إليها	**0.835	دالة

ويتضح من الجدول رقم (8) أن معاملات الارتباط بين كل فقرات المجال الخامس والمجال الخامس

كل دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0,01)

ب - صدق الأداة بشكلها النهائي:

جدول رقم (9) نتائج درجة صدق الاتساق الداخلي بين مجالات الاستبانة باستخدام معامل

ارتباط (بيرسون)

المجالات	التحليل البيئي (البيئة الخارجية)	التحليل البيئي (البيئة الخارجية)	التحليل البيئي (البيئة الخارجية)	تكوين الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية	التقييم والرقابة	الدرجة الكلية
التحليل البيئي (البيئة الخارجية)	1	**0.800	**0.800	**0.809	**0.837	**0.854	**0.906
التحليل البيئي (البيئة الخارجية)	1	**0.800	**0.800	**0.928	**0.866	**0.831	**0.936
تكوين الإستراتيجية	**0.809	**0.928	1	1	**0.919	**0.894	**0.965
تنفيذ الإستراتيجية	**0.837	**0.866	**0.919	1	1	**0.923	**0.963
التقييم والرقابة الإستراتيجية	**0.854	**0.831	**0.894	**0.824	**0.923	1	**0.955
الدرجة الكلية	**0.906	**0.936	**0.965	**0.965	**0.963	**0.955	1

ويتضح من الجدول رقم (9) أن معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والاستبانة ككل

دالة إحصائية ونسبة مرتفعة عند مستوى الدلالة (0,01)

جدول رقم (10) نتائج درجة صدق الاتساق الداخلي بين فقرات مجال التحليل البيئي (البيئة

الخارجية) والدرجة الكلية لهذا المجال باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)

الرقم	الفقرة	درجة الارتباط	نوع الدلالة
1.	تحدد الغرفة إستراتيجيتها تجاه المجتمع بدرجة واضحة.	0.832 **	دالة
2.	تحدد الغرفة من هم المستفيدون منها.	0.801 **	دالة
3.	تحدد الغرفة المنطقة الخدمائية لها.	0.669 **	دالة
4.	تحدد الغرفة مدى تأثير القيم والمعتقدات المجتمعية علي الغرفة.	0.774 **	دالة
5.	تراعي الغرفة ثقافة المجتمع العماني في عملية التحليل البيئي.	0.826 **	دالة
6.	تراعي الغرفة النظم الشمسية في عملية التحليل البيئي.	0.713 **	دالة
7.	تراعي الغرفة النظم الاقتصادية في عملية التحليل البيئي.	0.847 **	دالة
8.	تراعي الغرفة القوانين والتشريعات في عملية التحليل البيئي.	0.824 **	دالة
9.	تراعي الغرفة البطالة في عملية التحليل البيئي.	0.757 **	دالة
10.	تراعي الغرفة التوزيعات الجغرافية و التجمعات السكانية.	0.757 **	دالة
11.	تراعي الغرفة التغيرات في البيئة الخارجية والتي ترتبط بها.	0.777 **	دالة
12.	تعمل الغرفة علي بناء علاقات إيجابية مع بعض الغرف ببعض الدول المتقدمة تقنياً.	0.820 **	دالة

دالة	**0.828	13. تحدد الغرفة الفرص المتاحة والتحديات التي تواجهها.
------	---------	---

ويتضح من الجدول رقم (10) أن معاملات الارتباط بين كل فقرات المجال الأول والمجال الأول ككل دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).



جدول رقم (11) نتائج درجة صدق الاتساق الداخلي بين فقرات مجال التحليل البيئي (البيئة

الداخلية) والدرجة الكلية لهذا المجال باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)

الرقم	الفقرة	درجة الارتباط	نوع الدلالة
1.	تراعي الغرفة الهيكل التنظيمي الداخلي لها.	0.891**	دالة
2.	تحدد الغرفة أدوات تقديم الخدمة وأساليبها.	0.869**	دالة
3.	تحدد الغرفة الموارد البشرية اللازمة.	0.765**	دالة
4.	تحدد الغرفة اللوازم المادية اللازمة.	0.786**	دالة
5.	تراعي الغرفة النظم الإدارية في عملية تحليل البيئة الداخلية.	0.887**	دالة
6.	تراعي الغرفة الأنظمة الإدارية في عملية تحليل البيئة الداخلية.	0.877**	دالة
7.	تهتم الغرفة بالثقافة التنظيمية لها.	0.713**	دالة
8.	تحدد الغرفة نقاط القوة في البيئة الداخلية.	0.889**	دالة
9.	تحدد الغرفة نقاط الضعف في البيئة الداخلية.	0.915**	دالة

ويتضح من الجدول رقم (10) أن معاملات الارتباط بين كل فقرات المجال الثاني والمجال الثاني ككل

دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0,01)

جدول رقم (12) نتائج درجة صدق الاتساق الداخلي فقرات مجال تكوين الإستراتيجية والدرجة

الكلية لهذا

المجال باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)

الرقم	الفقرة	درجة الارتباط	نوع الدلالة
1.	تضع الغرفة رؤية واضحة لها.	0.940**	دالة
2.	تحدد الغرفة رسالتها بوضوح.	0.922**	دالة
3.	تحدد الغرفة أهدافها بوضوح.	0.918**	دالة
4.	تحدد الغرفة مجال العمل المستقبلي لها	0.832**	دالة
5.	تحدد الغرفة أهدافها التي وضعها في ضوء إمكانياتها المتاحة.	0.875**	دالة
6.	تشرك الغرفة جميع العاملين في إعداد وتكوين إستراتيجيتها.	0.855**	دالة
7.	تسير الغرفة وفق سياسات واضحة يتم وضعها.	0.856**	دالة
8.	تضع الغرفة بدائل إستراتيجية مناسبة في عملية تكوين الإستراتيجية	0.882**	دالة

ويتضح من الجدول رقم (12) أن معاملات الارتباط بين كل فقرات المجال الثالث والمجال الثالث

ككل دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)

جدول رقم (13) نتائج درجة صدق الاتساق الداخلي فقرات مجال تنفيذ الإستراتيجية والدرجة

الكلية لهذا المجال باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)

الرقم	الفقرة	درجة الارتباط	نوع الدلالة
1.	تتبع الإدارة بالقرعة خطوات التنفيذ التي تم وضعها في عملية تكوين	0.854**	دالة
2.	تشارك الإدارة بالقرعة الأفراد المختصين عن التنفيذ في وضع الخطة.	0.913**	دالة
3.	تتبع الإدارة بالقرعة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والصلاحيات	0.901**	دالة
4.	تتبع الإدارة بالقرعة الموارد المادية في عملية التنفيذ للخطة التي	0.820**	دالة
5.	تزود الإدارة بالقرعة الأقسام والدوائر بقاعدة بيانات تساعد في	0.868**	دالة
6.	تعمل الإدارة بالقرعة على التقليل من مقاومة التغيير.	0.684**	دالة
7.	تعتمد الإدارة بالقرعة مبدأ المشاركة والتعاون بين الإدارات المختلفة	0.909**	دالة
8.	تتبع الإدارة بالقرعة الوقت المحدد في الخطة في عملية تنفيذ	0.884**	دالة
9.	تعمل الإدارة بالقرعة على وضع آليات لتنفيذ الخطط الإستراتيجية	0.892**	دالة

ويتضح من الجدول رقم (13) أن معاملات الارتباط بين كل فقرات المجال الرابع، والمجال الرابع ككل

دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

جدول رقم (14) نتائج درجة صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الرابع " التقييم والرقابة

الإستراتيجية "والدرجة

الكلية لهذا المجال باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)

الرقم	الفقرة	درجة الارتباط	نوع الدلالة
1.	تقيم الإدارة بالغرفة الأداء وفق نظام واضح وشفاف.	0.917**	دالة
2.	تستخدم الإدارة بالغرفة معايير ومؤشرات واضحة للحكم علي عملية	0.953**	دالة
3.	تستخدم الإدارة بالغرفة معايير ومؤشرات واضحة للحكم علي تكوين	0.944**	دالة
4.	تستخدم الإدارة بالغرفة معايير ومؤشرات واضحة للحكم علي تنفيذ	0.944**	دالة
5.	تعمل الإدارة بالغرفة بصورة كاملة لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة	0.797**	دالة
6.	تعمل الإدارة بالغرفة علي الاستفادة من نتائج التقييم التي تتوصل إليها	0.887**	دالة

ويتضح من الجدول رقم (14) أن معاملات الارتباط بين كل فقرات المجال الخامس والمجال الخامس

ككل دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0,01).

٣-١١ ثبات أداة الدراسة:

أولاً : بالنسبة للعينة الاستطلاعية:

لحساب ثبات أداة الدراسة قام الباحث بالطلب من أفراد العينة الاستطلاعية بتعبئة الاستبانة مرتين بفارق زمني مقداره أسبوعان بينهما، ثم قام بحساب معامل الارتباط بين التطبيقين فوجد أنه (٠,٨٥٦٠) معامل ارتباط عاليًا مثل هذا النوع من الدراسات التربوية، كما قام الباحث بالتحقق من ثبات الأداة بالنسبة للعينة الاستطلاعية بطريقة أخرى، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا وتبين أن الثبات الكلي للأداة كان (0.9667) وهو معامل ثبات عالٍ.

ثانيًا: ثبات الأداة بشكلها النهائي:

للتحقق من ثبات الأداة بشكلها النهائي بعد التطبيق تم استخدام معادلة (كرونباخ ألفا) وكانت النتائج حسب الجدول رقم (١٥) التالي:

جدول رقم (15) ثبات الاداة باستخدام معامل (كروناخ الفا)

المجالات	الثبات
التحليل البيئي (البيئة الخارجية)	0.9481
التحليل البيئي (البيئة الداخلية)	0.9481
تكوين الإستراتيجية	0.9595
تنفيذ الإستراتيجية	0.9550
التقييم والرقابة الإستراتيجية	0.9560
الدرجة الكلية	0.9869

يتبين من الجدول رقم (15) بأن الثبات الكلي للأداة بشكلها النهائي وصل إلى (0.9869)

وهينسبة ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

٣-١٢ الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية:-

١. التكرارات لوصف مجتمع الدراسة وعينتها، والمتوسطات الحسابية لمجيع الاستجابات علي فقرات الإستبانة ومجالاتها، والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة وعينتها ولجميع الاستجابات علي فقرات الإستبانة ومجالاتها.
٢. لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة استخدم الباحث معامل ارتباط (بيرسون).

٣. لإيجاد معامل ثبات الإستبانة استخدم الباحث معامل ارتباط (بيرسون)، ومعامل

ارتباط (كرونباخ ألفا).

٤. لتحديد ما إذا كان هناك فروق أم لا بين أفراد العينة تبعاً لمتغير (الدرجة العلمية) استخدم

الباحث اختبار " T-test".

٥. لقياس الفروق بين المتوسطات في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير (الفروع - سنوات

الخدمة) والتعرف على دلالتها الإحصائية ؛ استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي

"One Way ANOVA" وللمقارنات البعدية استخدم الباحث اختبار

شيفيه (Scheffe) للكشف عن الفروق في المتوسطات بين درجة تقدير رؤساء الأقسام

والدوائر الممارسة الإدارة الإستراتيجية في غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان.

٦. لقياس الاعداالية، أو أن العينة أو المجتمع طبيعي، استخدم الباحث اختبار (كلموجروف

سميرنوف مع تعديل ليفورس)

الخاتمة

٤-١ نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وهي كما يأتي:

٤-١-١: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ونصه (ما هي المبادئ الإدارية الاستراتيجية في الإسلام؟).

وللإجابة عن هذا السؤال نقول أنه منذ بداية الإسلام وبعثة النبي محمد - صلى الله عليه وسلم - كانت الإدارة حكمة ومبنية على خطوات دقيقة وراسخة في سبيل قيام دولة حضارية عظيمة بما تحمله من قيم وأهداف وغايات. إن هذا النهج كان واضحاً وجلياً منذ تهيئة الرسول - صلى الله عليه وسلم - ليكون فائدة لهذه الأمة من خلال تفرد شخصيته التي لم تنغمس فيما كان سائداً في ذلك الوقت، فقد كان يربأ بنفسه ويتعد عن محيطه في تفكر عميق، وتأمل دقيق في كل ما يحيط به، ولهذه الصفات وتلك السمات كانت قريش تحل هذه الشخصية العظيمة، وتكن لها كل التقدير والاحترام حتى لقبوه بالصادق الأمين، كما أن عصامية الرسول واعتماده على العمل الذي تنقل فيه بين الرعي والتجارة عزز هذه الشخصية القيادية التي حققت نجاحات واسعة في تجارة السيدة خديجة بنت خويلد؛ مما دفعها إلى خطبته على نفسها وهي المتمرس في التجارة وإدارتها. ونظراً لما تحمله الدعوة الإسلامية في بذورها الأولى من تهديد لزعماء قريش، وبالتالي ما قد يجره الإعلان عن هذه الدعوة من تقويض لها في مهدها جاءت الإرادة بأن تحافظ الدعوة على سريتها

التامة، لحماية هذه الدعوة التي انطلقت من البيت النبوي متغلغلة بعد ذلك في بيوتات قريش وأزقتها المختلفة . تشكل الإدارة الاستراتيجية أحد أهم الركائز التي تستند إليها الدولة الساعية إلى الاستقرار والتقدم والنجاح، ولذلك كان هذا الحرص على ترسيخ وتثبيت النظم الإدارية التشريعية والتنفيذية واضحا جليا في القرآن الكريم والسنة النبوية، فهما المصدران الأساسيان من مصادر التشريع الإسلامي، وقد حث الله في آيات متعددة على اتباعه وطاعته، كما قرن بذلك اتباع سنة المصطفى - صلى الله عليه وسلم - سعيًا لجعل الصورة ناصعة جليلة أمام المسلمين، يقول تعالى: ﴿مَنْ يُطِيعِ الرَّسُولَ فَقَدْ أَطَاعَ اللَّهَ﴾^{٢١٠}، وطاعة الله من خلال الامتثال لما أمر به وما شرعه في كتابه الحكيم، ولذلك كان القرآن الكريم تتخلله الكثير من الآيات القرآنية التي تحث على قراءته والتأمل في آياته والتمعن في معانيه للوصول إلى دقيق تشريعاته، يقول الله سبحانه وتعالى ﴿أَفَلَا يَتَذَكَّرُونَ الْقُرْآنَ أَمْ عَلَى قُلُوبٍ أَقْفَالًا﴾^{٢١١}، ويقول: ﴿كَتَابُ أَنْزَلْنَاهُ إِلَيْكَ مُبَارَكٌ لِيَدَّبَّرُوا آيَاتِهِ﴾^{٢١٢}.

وجاءت أول ملامح التخطيط بعد الهجرة مباشرة من خلال إنشاء مؤسسة الحكم الأولى (المسجد)، إن المسجد هو مؤسسة متعددة المهام، ومن المنتظر في ظل التخطيط المستقبلي أن يقوم بأدوار متعددة، فهو مركز إدارة الدولة المدنية والعسكرية، وهو مركز ممارسة بعض العبادات، وهو مؤسسة تعليمية تقوم بمسؤوليات تعليم المسلمين وبناء شخصياتهم، وفيه يتم ضبط الجذب النفسي من

^{٢١٠} القرآن، النساء، ٨٠.

^{٢١١} القرآن، محمد، ٢٤.

^{٢١٢} القرآن، ص، ٢٩.

خلال الارتباط بينه وبين المسلم حتى يبقى متعلقا بهذه المؤسسة وبأفرادها. ونجد التخطيط المثالي عندما رسم الرسول مواقع المسلمين في غزوة أحد، ويتجلى ذلك بصورة جلية في الموقع الذي اختاره للرماة مطلاً على الجبهة الأخرى التي قد تشهد اختراقاً من جانب المشركين في أية لحظة من اللحظات، بل كان نظره أبعد من ذلك عندما شدد على الرماة بالبقاء في أماكنهم مهما كانت نتيجة الحرب، وقد ظهرت قيمة هذا التخطيط عندما خالفه الرماة وغادروا مكانهم مما فتح المجال للمشركين لإعادة الكرة، وبالتالي انقلبت الموازين وتغيرت الأحوال.

ومثلت غزوة الخندق وجهاً آخر من وجوه التخطيط، وذلك عندما بقي المسلمون في المدينة المنورة وتحصنوا بها، وأخذ النبي - عليه السلام - برأي سلمان الفارسي القادم من بلاد فارس، والذي أشار إلى النبي بفكرة حفر الخندق حول المدينة المنورة تحصيناً لها وللمسلمين، وهي سياسة كانوا يتبعونها في بلاد فارس، فأعجب النبي هذه الفكرة وطبقها بعدما رأى أنها تستشرف أفق النجاح القادم من خلال هذه الغزوة، وكان أن أتى التخطيط أكله بانتصار المسلمين في هذه الغزوة. ونرى مظهرها من مظاهر التخطيط في معركة مؤتة؛ فالرسول لم يكتف بتعيين قائد واحد فيها، وذلك لعلمه بقوة العدو، فعين ثلاثة من القواد الذين يحل الثاني منهم مكان الأول إذا استشهد، ويحل الثالث مكان الثاني إذا استشهد، وهو ما حدث فعلاً، " فقد جعل الرسول - صلى الله عليه وسلم - إدارة الجيش لزيد بن حارثة، وقال: (إن أصيب، فالإدارة لجعفر بن أبي طالب، فإن أصيب، فلعبد الله بن رواحة، فإن أصيب فليرتض المسلمون بينهم رجلاً فليجعلوه

عليهم)، وأمرهم بالتوجه إلى مؤتة، فقابلتهم جموع الروم في جيش لا قبل لهم به، بلغ عدده نحو مائتي ألف أو يزيدون. والتقى الجمعان، فقاتل زيد حتى قتل، ثم تبعه جعفر، فقاتل حتى قتل. ولعل من أبرز ما تشير إليه المصادر متعلقا بجانب التنظيم الإداري إصدار صحيفة^{٢١٢} تنظيمية للدولة تناول مجموعة من الجوانب تتصل أولا بالأطراف التي تتعلق بها الصحيفة من المؤمنين والمسلمين من قريش وشرب ومن تبعهم فلحق بهم وجاهد معهم، وقد قررت أن جميع هؤلاء الأطراف أمة واحدة هو الناس في صورة قبائل وأحلاف وأفخاذ تجمع بينهم علاقة الدين والعيش المشترك، وتم تحديد ما لكل طائفة من حقوق وما عليها من واجبات بتفصيل دقيق. لقد كان من حكمة النظام الإداري بقيادة الرسول أنه لم يتفرد في اتخاذ القرار، وإنما أوجد مجلسا استشاريا من ذوي العقل والخبرة والرأي السديد، وهم من عرفوا بعد ذلك بالنمباء الذين مثلوا المجتمع المسلم، وإن كانت الروايات لا تشير بوضوح إلى عقد اجتماعات هؤلاء النمباء، ولكن تشير إلى أن الرسول -عليه الصلاة والسلام- كان يستشير أصحابه فرادى وجماعات ويأخذ بأرائهم كما حدث في غزوات بدر وأحد والأحزاب.

^{٢١٢} الكرمي، حافظ أحمد عجم، ٢٠٠٦م، الإدارة في عصر الرسول صلى الله عليه وسلم -دراسة تاريخية للنظم الإدارية في الدولة الإسلامية الأولى-، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، ص ٨٠ وما بعدها.

٤-١-٢: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ونصه (ما واقع الإدارة الإستراتيجية في غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام والدوائر؟)

وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لكل فقرة، ولكل مجال من مجالات ممارسة عمليات الإدارة الإستراتيجية، والدرجة الكلية للمجالات والجدول رقم (١٧-١٨-١٩-٢٠-٢١) تبين ذلك، بينما يبين الجدول رقم (22) ترتيب المجالات تبعاً لدرجة المجال والدرجة الكلية للمجالات. ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت النسب المئوية المبينة في الجدول رقم (16)

جدول رقم (16) النسب المئوية المعتمدة لتفسير النتائج بحسب مقياس (ليكرت الخماسي)

الدرجة بالأرقام	درجة الممارسة	النسبة
5	كبيرة جداً	من 80-100
4	كبيرة	من 60-79
3	متوسطة	من 40-59
2	ضعيفة	من 20-39
1	ضعيفة جداً	من أقل 20%

١- مجال التحليل البيئي (البيئة الخارجية)

جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجال التحليل البيئي (البيئة الخارجية)

الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة*	%	ترتيب العبارات
1.	تحدد الغرفة إستراتيجيتها تجاه المجتمع بدرجة واضحة.	3.54	70.8	8
2.	تحدد الغرفة من هم المستفيدون منها.	3.61	72.2	4
3.	تحدد الغرفة المنطقة الخدمائية لها.	3.45	68.9	9
4.	تحدد الغرفة مدى تأثير القيم والمعتقدات المجتمعية علي الغرفة.	3.58	71.6	7
5.	تراعي الغرفة ثقافة المجتمع العامل في عملية التحليل البيئي.	3.59	71.9	5
6.	تراعي الغرفة النظم السياسية في عملية التحليل البيئي	3.42	68.4	10
7.	تراعي الغرفة النظم الاقتصادية في عملية التحليل البيئي.	3.39	67.8	11
8.	تراعي الغرفة القوانين والتشريعات في عملية التحليل البيئي.	3.59	71.9	5
9.	تراعي الغرفة البطالة في عملية التحليل البيئي.	3.04	60.8	13
10.	تراعي الغرفة التوزيعات الجغرافية و التجمعات السكانية.	3.26	65.1	12
11.	تراعي الغرفة التغيرات في البيئة الخارجية والتي ترتبط بها	3.66	73.2	3
12.	تعمل الغرفة علي بناء علاقات إيجابية مع بعض الغرف ببعض الدول المتقدمة تقنيًا.	3.84	76.8	1

13.	تحدد الغرفة الفرص المتاحة والتحديات التي تواجهها.	3.74	74.9	2
-----	---	------	------	---

يبين من الجدول رقم (17) أن درجة جميع الفقرات في مجال التحليل البيئي (البيئة الخارجية) كانت كبيرة ، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين ٦٠,٨% إلى 76.8 % وكانت الدرجة الكلية للمجال أيضًا كبيرة، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (٧٢,٥٨%) ويتضح من الجدول رقم (17) أن نشاط إدارة غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان بفروعها في بناء علاقات إيجابية مع بعض الغرف في الدول المتقدمة تقنياً جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها (3.84) ونسبتها المئوية (76.8 %) ، ويعزو الباحث ذلك إلى شعور إدارة غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان بمدى التقدم الحاصل في الغرف التجارية المتواجدة بالدول المتقدمة تقنياً، وإلى الحاجة في تطوير الغرفة بالسلطنة لتواكب هذا التقدم في جميع المجالات.

ويعزو الباحث ذلك أيضاً إلى الأهمية الكبيرة التي توليها إدارة الغرفة من نتائج هذه العلاقات وانعكاسها الإيجابي عليها فيما جاء في المرتبة الثانية بأن الغرفة تحدد الفرص المتاحة والتحديات التي تواجهها، حيث بلغ متوسطها (3.74)، ونسبتها المئوية (74.9 %) ، ويعزو الباحث ذلك لأهمية متابعة إدارة غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان للفرص التي تتاح لها لكي تقدم وتواجه التحديات والمخاطر التي تواجهها لكي تحافظ على مكانتها في المجتمع.

وقد جاءت درجة مراعاة إدارة غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان للتغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بها في المرتبة الثالثة حيث بلغ متوسطها (3.66)، ونسبتها المئوية (73.2%)، ويعزو الباحث ذلك إلى شعور إدارة غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان بأهمية متابعة احتياجات المجتمع والبيئة الخارجية وما تمثله هذه المتابعة من انعكاسات إيجابية علي سمعة الغرفة.

ويعزو الباحث نيل الفقرات الثلاث السابقة لأعلى النسب المئوية إلى التنافس الكبير التي تحظى به غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان في دول مجلس التعاون الخليجي والدول العربية والعالمية، مما يدفعها للاجتهاد في مواجهة التحديات التي تواجهها من خلال بناء علاقات إيجابية مع بعض الغرف المتقدمة تقنياً، لمواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية لتحظي بثقة المجتمع ورضاه.

وجاءت في المرتبة الخامسة والخامسة مكرر والسابعة بان تراعي الغرفة القوانين والتشريعات في عملية التحليل البيئي. تراعي الغرفة ثقافة المجتمع العماني في عملية التحليل البيئي وتحدد الغرفة مدى تأثير القيم والمعتقدات الاجتماعية على الغرفة حيث بلغ متوسطها (٣,٥٨) إلى (3.59) وتراوحت نسبتها (٧١,٦%) إلى (٧١,٩%) ويعزو الباحث اهتمام إدارة الغرفة بثقافة المجتمع والقوانين والتشريعات والقيم والمعتقدات الاجتماعية السائدة.

ويتضح من الجدول رقم (17) أنها أن مراعاة إدارة غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان للنظم الاقتصادية أو معدلات البطالة، ومعدلات الدخل في عملية التحليل البيئي جاءت في المراتب الأخيرة، حيث بلغ متوسطها (3.39) إلى (3.04) وتراوحت نسبته (٦٧,٨%) إلى (٦٧,٨%)، ويعزو الباحث ذلك لعدة أسباب وهي:

- حرص إدارة غرفة التجارة والصناعة بجميع الأفرع على استقطاب القوى العاملة الوطنية دون السعي لتوفير فرص عمل لهم الاستمرار في قصر بعض الوظائف على المواطنين العمانيين دون الحصول على الدورات التدريبية والتأهيل اللازم لهم.

- وجود تكرار في التخصصات بين جميع أفرع الغرفة وغياب التنوع والنوعية في هذه التخصصات، مما يزيد من معدلات البطالة.

■ عدم وجود تنمية حقيقية لمصادر جديدة للدخل القومي تقف إلى جوار الإيرادات النفطية والتي

تعتمد عليها السلطنة في اقتصادها.

٢- مجال التحليل البيئي (البيئة الداخلية)

جدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجال التحليل البيئي (البيئة الداخلية)

الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة*	%	ترتيب العبارات
1.	تراعي الغرفة الهيكل التنظيمي الداخلي لها.	3.78	75.7	2
2.	تحدد الغرفة أدوات تقديم الخدمة وأساليبها.	3.65	73	4
3.	تحدد الغرفة الموارد البشرية اللازمة.	3.69	73.8	3
4.	تحدد الغرفة الملائم المادية اللازمة.	3.88	77.6	1
5.	تراعي الغرفة النظم الإدارية في عملية تحليل البيئة الداخلية.	3.57	71.4	5
6.	تراعي الغرفة الأنماط الإدارية في عملية تحليل البيئة الداخلية.	3.41	68.1	9
7.	تهتم الغرفة بالثقافة التنظيمية لها.	3.51	70.3	6
8.	تحدد الغرفة نقاط القوة في البيئة الداخلية.	3.42	68.4	8
9.	تحدد الغرفة نقاط الضعف في البيئة الداخلية.	3.43	68.7	7

من الجدول رقم (18) أن درجة جميع الفقرات في مجال التحليل البيئي (البيئة الداخلية) كانت كبيرة،

حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (68.1 %) إلى (77.6 %) وكانت الدرجة الكلية للمجال

أيضا كبيرة حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (71.9 %) ويتبين من الجدول رقم (18) أن تحديد إدارة غرفة التجارة والصناعية بسلطنة عمان للموارد المادية اللازمة كانت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها (3.88) ونسبتها المئوية (77.6 %)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإمكانيات والموارد المادية صميم كل عمل ومن أهم وسائل نجاحه ويرى الباحث أيضاً أن عدم دعم ومساعدة الدولة الكافي قد يكون من الأسباب التي تجعل إدارة غرفة التجارة والصناعية بسلطنة عمان قلقه من هذا الجانب وتضعه في سلم أولوياتها.

وجاءت مراعاة تراعي الغرفة الهيكل التنظيمي الداخلي لها وتحديد الموارد البشرية اللازمة في المرتبة الثانية والثالثة حيث تراوح متوسطهما (3.69) إلى (3.78) ونسبتها المئوية (73.8 %) إلى (75.7 %)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن دراسة ماملك الغرفة من قدرات بشرية وتوزيع هذه القدرات بكفاءة وفاعلية من خلال دراسة الهيكل التنظيمي من المهام الرئيسة، والتي تقوم به إدارة الغرفة علي رأس كل عام.

أما مراعاة إدارة الغرفة للنظم الإدارية والثقافة التنظيمية كما في عملية تحليل البيئة الداخلية فقد جاءت في المرتبة الخامسة والسادسة حيث تراوح متوسطهما (3.51) إلى (3.57) ونسبتها المئوية (70.3 %) إلى (71.4 %)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الحصول علي تحليل بيئي سليم يحتاج إلى أن يكون نابعا من الواقع الداخلي الذي تعيشه الغرفة وثقافتها التنظيمية.

وقد جاء في المرتبة الأخيرة مراعاة إدارة غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان للأنماط الإدارية حيث، بلغ متوسطها (3.41) ونسبتها المئوية (٦٨,١ %)، ويعزو الباحث ذلك إلى اعتبار الأنماط الإدارية من الثانويات

مقارنة بباقي عناصر البيئة الداخلية.

٣- مجال تكوين الاستراتيجية

جدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجال تكوين الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة*	%	ترتيب العبارات
1.	تضع الغرفة رؤية واضحة لها.	3.76	75.1	3
2.	تحدد الغرفة رسالتها بوضوح.	3.86	77.3	2
3.	تحدد الغرفة أهدافها بوضوح.	3.89	77.8	1
4.	تحدد الغرفة مجال العمل المستقبلي لها	3.58	71.6	5
5.	تحدد الغرفة أهدافها التي وضعتها في ضوء إمكانياتها المتاحة.	3.66	73.2	4
6.	تشرك الغرفة جميع العاملين في إعداد وتكوين إستراتيجيتها.	3.04	60.8	8
7.	تسير الغرفة وفق سياسات واضحة يتم وضعها	3.43	68.7	6
8.	تضع الغرفة بدائل إستراتيجية مناسبة في عملية تكوين الإستراتيجية	3.24	64.9	7

يتبين من الجدول رقم (19) أن درجة جميع الفقرات في مجال تكوين الإستراتيجية كانت كبيرة، حيث

تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (60.8 %) إلى (77.8 %) الدرجة الكلية للمجال كبيرة أيضاً

حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (71.2 %).

ويتبين من الجدول رقم (19) أيضاً أن درجة تحديد إدارة غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان

لأهدافها ورسالتها ورؤيتها جاءت في المراتب الأولى، حيث تراوح متوسطهما (3.76) إلى (3.89) ونسبتهما

المئوية (75.1%) إلى (77.8%) ويعزو الباحث ذلك إلى الحرص والاهتمام الذي بدأ ينتشر بالسلطنة في موضوع بناء الخطط الإستراتيجية، والتخطيط الإستراتيجي، وقد جاء في المرتبة قبل الأخيرة وضع إدارة غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان لبدائل إستراتيجية مناسبة في عملية تكوين الإستراتيجية، حيث بلغ متوسطها (3.24) ونسبتها المئوية (64.9%)، ويعزو الباحث ذلك إلى تركيز إدارة الغرفة علي وضع الخطة الإستراتيجية وبنائها، وعدم الحرص علي وضع إستراتيجيات بديلة.

أما موضوع إشراك إدارة غرفة جميع العاملين في إعداد وتكوين إستراتيجية الغرفة فقد جاءت في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ متوسطها (3.04) ونسبتها المئوية (60.8%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة الغرفة تعمل علي إيجاد فريق للتخطيط؛ لوضع خطة للغرفة، وهذا بخلاف ذاته شيء إيجابي، لكن يجب الحرص علي إشراك جميع العاملين وخاصة من سيقوم بعملية التنفيذ.

ويرى الباحث أيضاً أن عدم إشراك رؤساء الأقسام والدوائر في عملية إعداد وتكوين إستراتيجية الغرفة سيكون له أثر سلبي علي تنفيذ هذه الخطة؛ لأنه بقدر ما يشترك فريق التخطيط العاملين في الغرفة في إعداد الخطة بقدر ما كانت الخطة ستؤتي ثمارها وتحقق أهدافها.

٤- مجال تنفيذ الاستراتيجية

جدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجال تنفيذ الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة*	%	ترتيب العبارات
1.	تراعي الإدارة بالغرفة خطوات التنفيذ التي تم وضعها في عملية تكوين الإستراتيجية.	3.36	67.3	8
2.	تشرك الإدارة بالغرفة الأفراد المختصين عن التنفيذ في وضع الخطة.	3.50	70	4
3.	تراعي الإدارة بالغرفة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والصلاحيات للتأكد من مناسبتها لتنفيذ الخطة.	3.51	70.3	2
4.	تراعي الإدارة بالغرفة الموارد المادية في عملية التنفيذ للخطة التي وضعها.	3.77	75.4	1
5.	تزود الإدارة بالغرفة الاقسام والدوائر بقاعدة بيانات تساعدهم في تنفيذ مهامهم.	3.51	70.3	2
6.	تعمل الإدارة بالغرفة علي التقليل من مقاومي التغيير.	3.23	64.6	9
7.	تعتمد الإدارة بالغرفة مبدأ المشاركة والتعاون بين الإدارات المختلفة	3.64	69.	5

	2		لتنفيذ البرامج وخطط العمل.	
6	67.8	3.39	8. تراعي الإدارة بالغرفة الوقت المحدد في الخطة في عملية تنفيذ الإستراتيجية.	
7	68.6	3.38	9. تعمل الإدارة بالغرفة علي وضع آليات لتنفيذ الخطط الإستراتيجية البديلة.	

يتم من الجدول رقم (20) أن درجة جميع الفقرات في مجال تنفيذ الإستراتيجية كانت كبيرة، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (64.6%) إلى (75.4%) وكانت الدرجة الكلية للمجال كبيرة أيضاً، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (69.1%).

ويتبين من الجدول رقم (20) أيضاً أن مراعاة إدارة غرفة التجارة و الصناعة بسلطنة عمان للموارد المادية في عملية التنفيذ للخطة التي وضعتها في المرتبة الأولى، حيث بلغ متوسطها (3.77) ونسبتها المئوية (75.4%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية الموارد المادية سواء في تكوين الإستراتيجية أو في تنفيذها، فالخطط تبقى حبراً علي ورق، أو دعنا نقل ستواجه عجلات كبيرة، لتحقيق مرادها وأهدافها إذا لم تتوفر لها الموارد المادية لتنفيذها. ويشير الباحث إلى التوافق في نتائج الدراسة حيث إن الموارد المادية كانت أيضاً في المرتبة الأولى في عملية التحليل البيئي (البيئة الداخلية) وجاء في المرتبة الثالثة والثانية مكرر مراعاة إدارة الخفة للهيكل التنظيمي والمسؤوليات والصلاحيات للتأكد من مناسبتها لتنفيذ الخطة، وكذلك تزويدها للاقسام والدوائر بقاعدة بيانات تساعدهم في تنفيذ مهامهم، حيث بلغ متوسط كل منهما (3.51) ونسبة كل منهما المئوية (70.3%)، ويعزو الباحث حصول الفقرتين السابقتين علي هذه الدرجة العالية بأن توزيع المسؤوليات والصلاحيات ومراعاة الهيكل التنظيمي، وتزويد الاقسام والدوائر بقاعدة بيانات تعد من صميم عملية تنفيذ الإستراتيجية.

كما يرى الباحث أن الاهتمام الكبير في عملية تحديد أهداف الغرفة بوضوح، والذي كان نسبته في المجال السابق (77.8%) ، وحصل علي الدرجة الأولى في مجال تكوين الإستراتيجية، له علاقة وثيقة بالفقرتين السابقتين، حيث إن وضوح الأهداف يساعد علي توزيع المسؤوليات والصلاحيات.

وجاء ترتيب كل من مراعاة إدارة غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان للوقت المحدد، واعتمادها علي مبدأ المشاركة والتعاون بين الإدارات المختلفة لتنفيذ البرامج وخطط العمل في المرتبة المتوسطة الخامسة والسادسة حيث تراوح متوسطهما (3.39) إلى (3.64) ونسبتهما المئوية (67.8%) إلى (69.2%).

ويعزو الباحث ذلك إلي أن تنفيذ الإستراتيجية يعتمد بدرجة كبيرة علي الموارد المادية، ومراعاة الهيكل التنظيمي والصلاحيات، فهي تعتبر من أساسيات عملية التنفيذ، لذلك حصلت علي المراتب الأولى، أما مراعاة الوقت، واعتماد مبدأ المشاركة والتعاون - رغم أهميتهما لإنجاح عملية تنفيذ الإستراتيجية - فقد اعتبرت ثانوية بالنسبة لما سبق أن تحدثنا عنه.

وقد حصل علي المرتبة الأخيرة في عملية تنفيذ الإستراتيجية اعتماد إدارة الغرفة منهجية محددة للتعامل مع مقاومة التغيير، حيث بلغ متوسطها (3.23) ونسبتها المئوية (64.6%) ، ويعزو الباحث ذلك إلي وجود نسبة من العاملين في الغرفة من كبار السن والذين ليس لديهم متابعة للتطور التكنولوجي والتقنيات الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ومعظمهم ليس لديه رغبة في تطوير قدراته وتحسين أدائه، لذلك فهم يركنون إلي الروتين، ولا يحبون التغيير، لكن على إدارة الغرفة اعتماد أساليب متنوعة ومتعددة لإشراكهم في برامج تنفيذهم في تطوير أنفسهم، واستيعابهم لأي برنامج تطوير في الغرفة من خلال التوجيه والتوعية واتباع أسلوب الحوافز المادية والمعنوية.

٥- مجال تقييم ورعاية الاستراتيجية

جدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجال تقييم ورعاية الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	متوسط الاستجابة*	%	ترتيب العبارات
1.	تقيم الإدارة بالغرفة الأداء وفق نظام واضح وشفاف.	3.51	70.3	1
2.	تستخدم الإدارة بالغرفة معايير ومؤشرات واضحة للحكم علي عملية التحليل البيئي.	3.32	66.5	6
3.	تستخدم الإدارة بالغرفة معايير ومؤشرات واضحة للحكم علي تكوين الإستراتيجية.	3.42	68.4	2
4.	تستخدم الإدارة بالغرفة معايير ومؤشرات واضحة للحكم علي تنفيذ الإستراتيجية.	3.41	68.1	4
5.	تعمل الإدارة بالغرفة بمرونة كاملة لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.	3.42	68.4	2
6.	تعمل الإدارة بالغرفة علي الاستفادة من نتائج التقييم التي تتوصل إليها (التغذية الراجعة)	3.39	67.8	5

يتبين من الجدول رقم (21) أن درجة جميع الفقرات في مجال التقييم والرقابة الإستراتيجية كانت كبيرة، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (66.5 %) إلى (70.3 %) وكانت الدرجة الكلية للمجال أيضًا كبيرة، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (68.2 %).

ويتضح من الجدول رقم (21) أيضًا أن تقييم إدارة غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان للأداء وفق منهج واضح وشفاف جاء في المرتبة الأولى في عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية حيث بلغ متوسطها (3.51) ونسبتها المئوية (70.3 %)، ويعزو الباحث ذلك لوجود أنظمة ولوائح واضحة ومحددة وضابطة في الغرفة مع وجود دائرة التدقيق الداخلي التي تعد بمثابة ضبط الجودة لأدوار الغرفة ومهامها المختلفة، والتي تعمل إعداد برنامج التدقيق الداخلي السنوي لكافة الأنشطة والفعاليات والمهام التي قامت بها الغرفة خلال عام كامل، كما تقوم بالتأكد من تطبيق الإدارات والفروع جميع القوانين والأنظمة واللوائح المناسبة، وتقوم كذلك بمتابعة أداء الدوائر والفروع المختلفة من خلال مقارنة إنجازها بالأهداف والخطط المرسومة من جانب، ومن خلال مقارنتها بغيرها من الإدارات والفروع المختلفة من ناحية ثانية، وبالتالي بيان أوجه القصور واقتراح الحلول المناسبة لذلك.

كما تبين من الجدول رقم (21) استخدام إدارة الغرفة المعايير ومؤشرات واضحة للحكم علي تكوين الإستراتيجية وتنفيذها في المرتبة الثانية والرابعة، حيث تراوح متوسطهما (3.42) إلى (3.41) ونسبتهما المئوية (68.1) إلى (68.4 %) ويعزو الباحث ذلك إلى حرص إدارة غرفة التجارة والصناعة بسلطن عمان علي متابعة وضع الخطة وتنفيذها حتى تحقق أهدافها، وتصل إلي ما تصبو إليه ويعزو الباحث ذلك أيضًا إلي حرص الغرفة علي تحقيق السمعة الطيبة لدى جميع أبناء المجتمع.

أما استفادة إدارة الغرفة التجارة والصناعة من نتائج التقييم التي تتوصل إليها (التغذية الراجعة) فقد جاءت في المرتبة قبل الأخيرة، حيث بلغ متوسطها (3.39) ونسبتها المئوية (67.8%) ويعزو الباحث ذلك إلى أن بعض النتائج التي تتوصل إليها إدارة الغرفة من خلال التقييم والرقابة قد لا تستطيع الاستفادة منها في عملية التحسين والتطوير لوجود بعض العقبات، سواء عقبات داخلية أو عقبات خارجية، تحول دون ذلك، عقبات داخلية مثل بعض القوانين واللوائح التي تعيق التحسين والتطوير، وعقبات خارجية مثل: قوانين تضعها حكومة السلطنة تحد من درجة الاستفادة من نتائج التقييم والرقابة.

وجاء في المرتبة الأخيرة استخدام إدارة الغرفة المعايير ومؤشرات واضحة؛ للحكم علي عملية التحليل البيئي حيث بلغ متوسطها (3.32) ونسبتها المئوية (66.5%) ويعزو الباحث ذلك إلى أن عملية التحليل البيئي من أصعب عمليات الإدارة الإستراتيجية؛ لأنها متشعبة ومتعددة، سواء البيئة الخارجية أو الداخلية، فالسير يكون وفق السياسات الواضحة، ومراعاة المعتقدات والقيم وغيرها، لذلك فعملية التقييم والرقابة أيضاً ليست سهلة.

٦- الترتيب لمجالات عمليات الإدارة الإستراتيجية والدرجة الكلية لها:-

أظهرت نتائج الجداول رقم (١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١) أن الدرجة في جميع مجالات ممارسة الإدارة الإستراتيجية كانت كبيرة، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (68.2 %) إلى (72.6 %) ، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لجميع المجالات، فقد كانت كبيرة أيضاً، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة (73 %)، والجدول رقم (22) يوضح ذلك.

جدول رقم (22) الترتيب والمتوسطات الحسابية لمجالات عمليات الإدارة الإستراتيجية والدرجة

الكلية لها

الرقم	المجال	متوسط	%	ترتيب
1.	التحليل البيئي (البيئة الخارجية)	3.52	70	3
2.	التحليل البيئي (البيئة الداخلية)	3.59	71.9	1
3.	تكوين الإستراتيجية	3.56	71.2	2
4.	تنفيذ الإستراتيجية	3.46	69.2	4
5.	التقييم والرقابة الإستراتيجية	3.41	68.2	5
6.	الدرجة الكلية	3.51	70	كبيرة

يتضح من الجدول رقم (22) ما يأتي:

- ترتيب مجالات عمليات الإدارة الإستراتيجية جاءت على النحو الآتي:

■ المرتبة الأولى :التحليل البيئي (البيئة الداخلية)

■ المرتبة الثانية :تكوين الإستراتيجية.

■ المرتبة الثالثة :التحليل البيئي (البيئة الخارجية)

■ المرتبة الرابعة :تنفيذ الإستراتيجية.

■ المرتبة الخامسة : التقييم والرقابة الإستراتيجية.

- ويوضح الجدول رقم (22) أيضاً أن درجة ممارسة عمليات الإدارة الإستراتيجية في غرفة التجارة والصناعة

بسلطنة عمان بلغت (70%) ،وتعتبر هذه النسبة فوق المتوسط لكنها لم ترق إلى الدرجة المطلوبة

وتعكس هذه النتائج - من وجهة نظر الباحث - عدة ملاحظات وهي:

■ إهتمام إدارة غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان الأكبر في مجال التحليل البيئي، سواء الخارجية أو

الداخلية نابع من أن أهم أهداف إنشاء الغرفة هي رعاية مصالح القطاع الخاص العماني ، والتنسيق

مع الحكومة من أجل حل العقبات التي يواجهها القطاع الخاص، وبالتالي فإنه يعول على الغرفة أن

تقوم بدور بارز في هذا الجانب، وكل منها يجتهد لبنيل ثقة المجتمع المحلي.

■ حرص إدارة الغرفة علي البيئة الداخلية لها ،يعكس مدى التطور الحادث في العمليات الإدارية في

الغرفة ،ومدى الاهتمام بمراعاة هذه البيئة للشعور بأن نجاح الغرفة وتحقيقها لأهدافها لا يكون إلا من

خلال بيئة داخلية متماسكة وقوية،وتعمل بعمل الفريق الواحد.

■ هناك تطور في درجة ممارسة تكوين الإستراتيجية(التخطيط الإستراتيجي) في غرفة التجارة والصناعة

بالسلطنة التي شملتها الدراسة.

ولكي نقف علي حقيقة ممارسة الإدارة الإستراتيجية في كل فرع من فروع غرفة التجارة والصناع بسلطنة عمان

التي شملتها الدراسة، ننظر الجدول رقم (23) الآتي:

جدول رقم (23) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجالات الإدارة الإستراتيجية في كل فرع

من فروع غرفة التجارة والصناعة

المجال	الأول	النسبة	الثاني	النسبة	الثالث	النسبة	الرابع	النسبة	الخام	النسبة	المجموع	النسبة
صلالة	3.9	%7	4.08	%8	4.06	%8	3.94	%7	3.9	%7	3.9	%8
صحا	3.2	%6	3.42	%6	3.45	%6	3.29	%6	3.1	%6	3.3	%6
صور	3.2	%6	3.15	%6	3.03	%6	3.01	%6	3.0	%6	3.0	%6
مجمو	3.5	%7	3.59	%7	3.56	%7	3.46	%6	3.4	%6	3.5	%7

يتضح من الجدول رقم (23) أن فرع صلالة حصل علي المرتبة الأولى في درجة ممارسة الإدارة

الإستراتيجية، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (80%)، وتعتبر هذه الدرجة كبيرة جداً، يليها في

المرتبة الثانية فرع صحار وحصل علي النسبة (66%) ، ثم فرع صور في المرتبة الثالثة وحصل علي النسبة

(62%) وانعكست هذه النسبة أيضاً علي جميع المجالات، حيث حصل فرع صلالة علي المرتبة الأولى في كل

مجال من مجالات ممارسة الإدارة الإستراتيجية، يليه فرع صحار ثم فرع صور وفي كل فرع من فروع الغرفة علي

حده تبين أيضاً أن مجال التحليل البيئي، سواء للبيئة الداخلية أو الخارجية ومجال تكوين الإستراتيجية، نالا أعلى

النسب، ومجال التنفيذ والتقييم والرقابة جاءت نسبتهما أقل من المجالات الأخرى، وسيأتي تفسير النتائج

السابقة عند الإجابة عن السؤال الثاني، والمتعلق بالنتائج المتعلقة بمتغير الاختلاف المؤسسي.

٤-١-٣: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث (متغيرات الدراسة)

ونصه (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ممارسة الإدارة الإستراتيجية في غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام والدوائر -تعزى إلى المتغيرات الآتية(الاختلاف المؤسسي -الدرجة العلمية -سنوات الخدمة ؟)

وقبل الإجابة عن السؤال الثاني، أجرى الباحث اختبار (كلموجروف سميرنوف) مع تعديل (ليليفورس) للدلالة الإحصائية وذلك للتأكد من أن العينة تمثل عينة طبيعية أو أن المجتمع الإحصائي بمثابة مجتمع طبيعي أو ذي توزيع اعتدالي والجدول رقم (24) يوضح ذلك.

جدول رقم(24) قيم الاختبار الاعتدالية(اختبار كلموجروف سميرنوف مع تعديل ليليفورس للدلالة الإحصائية)

المجالات	القيمة الإحصائية	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
التحليل البيئي (البيئة الخارجية)	0.145	74	0.001
التحليل البيئي (البيئة الداخلية)	0.141	74	0.001
تكوين الاستراتيجية	0.147	74	0.000
تنفيذ الاستراتيجية	0.136	74	0.002
تقييم ورعاية الاستراتيجية	0.144	74	0.01
المجموع	0.136	74	0.002

أولاً : النتائج المتعلقة بمتغير الاختلاف المؤسسي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ممارسة الإدارة الإستراتيجية في غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر رؤساء الأقسام والدوائر بالسلطنة تعزى للاختلاف المؤسسي (فرع صلالة - فرع صحار - فرع صور).

ويوضح الجدول رقم (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة تبعاً لمتغير الاختلاف المؤسسي .

جدول رقم(25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة تبعاً لمتغير الاختلاف المؤسسي:

المجال	الفرع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
التحليل البيئي (البيئة الخارجية)	صلالة	29	3.95	0.55
	صحار	22	3.28	0.83
	صور	23	3.20	0.89
	المجم	74	3.52	0.82
التحليل البيئي (البيئة الداخلية)	صلالة	29	4.08	0.50
	صحار	22	3.42	0.87
	صور	23	3.15	1.01
	المجم	74	3.59	0.89
تكوين الاستراتيجية	صلالة	29	4.06	0.62
	صحار	22	3.45	1.01
	صور	23	3.03	0.97
	المجم	74	3.56	0.96
	صلالة	29	3.98	0.61

المجال	الفرع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
تنفيذ الاستراتيجية	صحار	22	3.29	0.94
	صور	23	3.01	0.96
	المجم	74	3.46	0.92
تقييم ورقابة الاستراتيجية	صلالة	29	3.92	0.66
	صحار	22	3.13	1.02
	صور	23	3.04	1.05
	المجم	74	3.41	0.98
المجموع الكلي	صلالة	29	3.99	0.54
	صحار	22	3.31	0.89
	صور	23	3.09	0.91
	المجم	74	3.51	0.86

يتضح من الجدول رقم (25) أن فرع صلالة حصل علي أعلى المتوسطات وأقل الانحرافات في

جميع المجالات، وأن مجال التحصيل البيئي (البيئة الداخلية) كان له أعلى نسبة في المتوسطات في كل من فرع

صلالة وفرع صحار ، في حين أن مجال تكوين الاستراتيجية كان له أعلى نسبة في المتوسطات في فرع صور .و

لفحص الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) الجدول (٢٦)

يوضح ذلك:

جدول رقم (26) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجة تقدير رؤساء

الأقسام والدوائر لممارسة الإدارة الإستراتيجية في غرفة التجارة والصناعة تبعًا لمتغير الاختلاف

المؤسسي

المجالات	مصدر التباين	درجات	مجموع مربع	ف المحسوبة	مستوي
التحليل البيئي (البيئة الخارجية)	بين المجموعات	2	8.988	7.864	0.001
	داخل المجموعات	71	40.571		
	المجموع	73	49.558		
التحليل البيئي (البيئة الداخلية)	بين المجموعات	2	11.966	9.367	0.000
	داخل المجموعات	71	45.349		
	المجموع	73	57.315		
تكوين الاستراتيجية	بين المجموعات	2	14.034	9.428	0.000
	داخل المجموعات	71	52.848		
	المجموع	73	66.882		
تنفيذ الاستراتيجية	بين المجموعات	2	11.862	8.516	0.000
	داخل المجموعات	71	49.446		
	المجموع	73	61.307		
تقييم ورعاية الاستراتيجية	بين المجموعات	2	12.359	7.544	0.001
	داخل المجموعات	71	58.154		
	المجموع	73	70.512		
المجموع الكلي	بين المجموعات	2	11.616	9.617	0.00
	داخل المجموعات	71	42.877		
	المجموع	73	54.493		

يظهر الجدول رقم (26) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجات أفراد العينة لدلالة الفروق بين درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية في إدارة غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان، تبعاً لمتغير الاختلاف المؤسسي، ولدراسة وتوضيح أين تقع هذه الفروق استخدم الباحث اختبار شيفيه (Scheffe) كما يوضح الجدول رقم (٢٧)

جدول رقم(27) اختبار شيفيه (Scheffe) للكشف عن الفروق في المتوسطات بين درجة تقدير

رؤساء الأقسام والدوائر

لممارسة الإدارة الإستراتيجية في غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان

المجال	(I) الفروع	(J) الفروع	الفرق بين المتوسطين	الدلالة الاحصائية
التحليل البيئي (البيئة الخارجية)	صلاة	صور	0.6699	0.010
	صحار	صحار	0.7503	0.003
		صلاة	0.6699-	0.010
	صور	صور	0.0804	0.938
		صلاة	0.7503-	0.003
		صحار	0.0804-	0.938
التحليل البيئي (البيئة الداخلية)	صلاة	صور	0.6574	0.018
		صحار	0.9269	0.000
	صحار	صلاة	0.6574-	0.018

المجال	(I) الفرع	(J) الفرع	الفرق بين المتوسطين	الدلالة الاحصائية
تكوين الاستراتيجية	صور	صور	0.2694	0.531
		صلالة	-0.9269	0.000
		صحار	-0.2694	0.531
	صلالة	صور	0.6058	0.052
		صحار	1.0332	0.000
	صحار	صلالة	-0.6058	0.052
		صور	0.4274	0.258
	صور	صلالة	-1.0332	0.000
		صحار	-0.4274	0.258
	تنفيذ الاستراتيجية	صلالة	صور	0.6508
صحار			0.9242	0.001
صحار		صلالة	-0.6508	0.027
		صور	0.2734	0.550

المجال	(I) الفرع	(J) الفرع	الفرق بين المتوسطين	الدلالة الاحصائية
	صور	صلالة	-0.9242	0.001
		صحار	-0.2734	0.550
تقييم ورقابة الاستراتيجية	صلالة	صور	0.7908	0.011
		صحار	0.8761	0.004
	صحار	صلالة	-0.7908	0.011
		صور	0.0853	0.951
	صور	صلالة	-0.8761	0.004
		صحار	-0.0853	0.951
المجموع الكلي	صلالة	صور	0.6749	0.012
		صحار	0.9021	0.000
	صحار	صلالة	-0.6749	0.012
		صور	0.2272	0.620
	صور	صلالة	-0.9021	0.000
		صحار	-0.2272	0.620

يتضح من الجدول رقم (27) أن اختبار شيفيه (Scheffe) أظهر دلالات عند المقارنة بين

المجموعات ثنائياً ، بين فرع صحار وفرع صور في مجال التحليل البيئي للبيئة الخارجية لصالح فرع صلالة، وبين فرع صحار وفرع صور أيضا في مجال التحليل البيئي للبيئة الخارجية لصالح فرع صلالة ، غير أن اختبار شيفيه لم يظهر أية دلالات عند المقارنة بين فرع صور وفرع صحار.

وتتفق نتائج الدراسة من حيث حصول فرع صلالة علي نسبة عالية في درجة ممارسة الإدارة

الإستراتيجية ويعزو الباحث ذلك للاعتبارات الآتية:

- ١ . إهتمام إدارة فرع صلالة بتطبيق الإدارة الإستراتيجية في ممارسة عملياتها الإدارية.
- ٢ . سعي إدارة فرع صلالة لتطوير، وفأهيل العاملين فيها، من خلال دورات إدارية عقد المؤتمرات والندوات وورش العمل مع المؤسسات الحكومية والخاصة.
- ويعزو الباحث عدم ظهور أية دلالات عند المقارنة بين فرعي صحار وفرع صور لتشابههما في العديد من الأمور منها:

- ١ . التشابه الكبير في النظام الإداري.
- ٢ . الخضوع لمنهجية تكاد تكون متشابهة في التعامل مع العاملين، من حيث التطوير والتدريب.
- ٣ . تشابه اللوائح الداخلية والتعليمات بالفرعين في البيئة الداخلية.

ثانيا : النتائج المتعلقة بمتغير الدرجة العلمية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ممارسة الإدارة الإستراتيجية في غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر رؤساء الأقسام والدوائر بالسلطنة تعزى للدرجة العلمية (أقل من دكتوراه - الدكتوراه).

ويوضح الجدول رقم (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية. استخدم الباحث الفحص الفرضية اختبار (ت) للمجموعتين المستقلتين

(Independent t-test) والجدول رقم (٢٨) يوضح الاختبار :

جدول رقم(28) نتائج اختبار (ت) للدلالة الفروق بين متوسطات درجة تقدير رؤساء الأقسام والدوائر لممارسة الإدارة الإستراتيجية في غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان تبعاً لمتغير الدرجة العلمية:

المجالات	الدكتوراه		أقل من الدكتوراه		ت	مستوي
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
التحليل البيئي (البيئة)	3.6872	0.65753	3.474	0.86066	0.893	0.375
التحليل البيئي (البيئة)	3.8296	0.56166	3.533	0.94546	1.161	0.250
تكوين الاستراتيجية	3.8333	0.76425	3.489	0.99386	1.247	0.216
تنفيذ الاستراتيجية	3.7556	0.70548	3.382	0.95298	1.418	0.160
تقييم ورقابة الاستراتيجية	3.7222	0.68911	3.333	1.03437	1.377	0.173

0.198	1.300	0.90723	3.442	0.62710	3.7656	المجموع
-------	-------	---------	-------	---------	--------	---------

يتبين من الجدول رقم (28) أن قيم (ت) المحسوبة على جميع مجالات ممارسة الإدارة الإستراتيجية التحليل البيئي (البيئة الخارجية) ، التحليل البيئي (البيئة الداخلية)، تكوين الإستراتيجية،تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة الإستراتيجي كانت أقل من القيمة الجدولية (1.96) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ممارسة الإدارة الإستراتيجية في غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر رؤساء الأقسام والدوائر بالسلطنة لمتغير للدرجة العلمية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن رئيس القسم أو الدائرة في كل فرع من فروع الغرفة يعايش نفس الظروف الإدارية في الغرفة نفسها بغض النظر عن درجته العلمية، لذلك قد تكون تشابه تقديراتهم. وكذلك أيضاً قيام رئيس القسم أو الدائرة في كل فرع يكون بنفس المهمات التي تلقي علي عاتقه بغض النظر عن درجته العلمية.

ثالثاً : النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخدمة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ممارسة الإدارة الإستراتيجية في غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر رؤساء الأقسام والدوائر بالسلطنة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (١-٥، ٦-١٠، ١١-١٥، ١٦ فأكثر).

ويوضح الجدول رقم (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

جدول رقم (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة تبعًا لمتغير سنوات

الخدمة:

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الفرع	المجال
0.65	4.03	٦	٥-١	التحليل البيئي (البيئة الخارجية)
0.62	3.69	20	١٠-٦	
0.92	3.30	30	-١١	
0.84	3.52	18	١٦	
0.82	3.52	74	المجمو	
0.33	4.30	6	٥-١	التحليل البيئي (البيئة الداخلية)
0.66	3.81	20	١٠-٦	
0.97	3.30	30	-١١	
0.93	3.60	18	١٦	
0.87	3.60	74	المجمو	
0.64	4.17	6	٥-١	تكوين الاستراتيجية
0.73	3.86	20	١٠-٦	
1.03	3.27	30	-١١	
1.01	3.51	18	١٦	
0.96	3.56	74	المجمو	
0.56	4.07	6	٥-١	تنفيذ الاستراتيجية
0.69	3.65	20	١٠-٦	
0.98	3.16	30	-١١	
0.99	3.54	18	١٦	
0.92	3.46	74	المجمو	
0.49	4.22	6	٥-١	
0.74	3.60	20	١٠-٦	
1.04	3.07	30	-١١	

المجال	الفرع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
تقييم ورشابة الاستراتيجية	١٦	18	3.51	1.06
	المجموع	74	3.41	0.98
المجموع الكلي	٥-١	6	4.16	0.52
	١٠-٦	20	3.72	0.65
	١١-	30	3.22	0.95
	١٦	18	3.54	0.87
	المجموع	74	3.51	0.86

يتضح من الجدول رقم (29) أن أعلى درجة سجلت للمتوسط الحسابي كانت في سنوات الخدمة من (٥-١) في جميع المجالات وأدنى درجة سجلت للمتوسطات كانت لسنوات الخدمة من (١١-١٥) في جميع المجالات و لفحص الفرضية التي استخدمها الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) الجدول (٣٠) يوضح ذلك :

جدول رقم (30) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة للفروق بين متوسطات درجة ممارسة

الإدارة الاستراتيجية في

غرفة التجارة والصناعة تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

المجالات	مصدر التباين	درجات	مجموع مربع	ف المحسوبة	مستوي الدلالة
التحليل البيئي (البيئة الخارجية)	بين المجموعات	3	3.613	1.835	0.149
	داخل المجموعات	70	45.945		
	المجموع	73	49.558		
التحليل البيئي (البيئة الداخلية)	بين المجموعات	3	60497	2.983	0.037
	داخل المجموعات	70	50.818		
	المجموع	73	57.315		
تكوين الاستراتيجية	بين المجموعات	3	6.523	2.521	0.065
	داخل المجموعات	70	60.359		
	المجموع	73	66.882		
تنفيذ الاستراتيجية	بين المجموعات	3	5.804	2.440	0.072
	داخل المجموعات	70	55.503		
	المجموع	73	61.307		
تقييم ورقابة الاستراتيجية	بين المجموعات	3	8.394	3.153	0.030
	داخل المجموعات	70	62.119		
	المجموع	73	70.512		
المجموع الكلي	بين المجموعات	3	5.964	2.868	0.043
	داخل المجموعات	70	48.529		
	المجموع	73	54.493		

يظهر الجدول رقم (30) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العينة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في مجالات التحليل البيئي (البيئة الداخلية) والتقييم والرقابة الإستراتيجية وكذلك على الدرجة الكلية بينما لم يظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العينة على المجالات الأخرى ولتوضيح أين تقع هذه الفروق استخدم الباحث اختبار شيفيه (Scheffe) كما يوضح الجدول رقم (31)

جدول رقم (31) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية الثنائية لتأثير متغير سنوات الخبرة على مجالات الدراسة

المجال	الفرع (I)	الفرع (J)	الفرق بين المتوسطين	الدلالة الاحصائية
التحليل البيئي (البيئة الخارجية)	٥-١٠	٦-١٠	0.3333	0.854
		١١-١٥	0.7282	0.266
		١٦ فاكتر	0.5061	0.627
	١٠-١٥	١١-١٥	0.3333	0.865
		١٦ فاكتر	0.3949	0.412
		١٦ فاكتر	0.1727	0.933
	١١-١٥	١٠-١٥	0.7282	0.266
		١٠-١٥	0.3949	0.421

المجال	(I) الفرع	(J) الفرع	الفرق بين المتوسطين	الدلالة الاحصائية
التحليل البيئي (البيئة الداخلية)	١٦ فاكثر	١٦ فاكتر	0.2222-	0.838
		٥-١	0.5061-	0.627
		١٠-٦	0.1727-	0.933
		١٥-١١	0.2222	0.838
التحليل البيئي (البيئة الداخلية)	١٦ فاكثر	١٠-٦	4852	684
		١٥-١١	0.9936	0.087
		١٦ فاكتر	0.6914	0.404
		٥-١	0.4852-	0.684
		١٥-١١	0.5111	0.239
		١٦ فاكتر	0.2062	0.906
	١١- ١٥	٥-١	0.9963-	0.087
		١٠-٦	0.5111-	0.239
		١٦ فاكتر	0.3049-	0.697
		٥-١	0.6914-	0.404
		١٠-٦	0.2062-	0.906
		١٦ فاكتر		

المجال	(I) الفرع	(J) الفرع	الفرق بين المتوسطين	الدلالة الاحصائية
تكوين الاسعراتية	٥-١	١٥-١١	0.3049	0.697
		١٠-٦	0.3004	0.915
		١٥-١١	0.8958	0.209
	١٦	١٦ فاكتر	0.6597	0.522
		٥-١	0.3104-	0.915
		١٥-١١	0.5854	0.200
	١١-	١٦ فاكتر	0.3493	0.720
		٥-١	0.8958-	0.209
		١٠-٦	0.5854-	0.200
	١٦	١٦ فاكتر	0.2361-	0.866
		٥-١	0.6597-	0.522
		١٠-٦	0.3493-	0.720
١٥	١٦ فاكتر	١٥-١١	0.2361	0.866

المجال	(I) الفرع	(J) الفرع	الفرق بين المتوسطين	الدلالة الاحصائية
تنفيذ الاستراتيجية	٥-١	١٠-٦	0.4241	0.790
		١٥-١١	0.9148	0.163
		١٦ فاكتر	0.5370	0.653
	١٠-٦	٥-١	0.4241-	0.790
		١٥-١١	0.4907	0.311
		١٦ فاكتر	0.1130	0.985
		٥-١	0.9148-	0.163
		١٠-٦	0.4907	0.311
		١٦ فاكتر	.3778-	0.570
		٥-١	0.5370-	0.653
		١٠-٦	0.1130-	0.985
		٥-١١	0.3778	0.570
تقييم ورقابة الاستراتيجية	٥-١	١٠-٦	0.6222	0.572

المجال	(I) الفرع	(J) الفرع	الفرق بين المتوسطين	الدلالة الاحصائية
المجموع الكلي		١٥-١١	1.1556	0.066
		١٦ فاكثر	0.7130	0.466
	١٠-٦	٥-١	0.6222-	0.572
		١٥-١١	0.5333	0.287
	١٠-٦	١٦ فاكثر	0.0907	0.933
		٥-١	1.1556-	0.066
	١٠-٦	١٦ فاكثر	0.5333-	0.287
		١٦ فاكثر	0.4426-	0.483
	١٠-٦	٥-١	0.7130-	0.466
		١٠-٦	0.0907-	0.993
	١٠-٦	١٥-١١	0.4426	0.483
		١٠-٦	0.4350	0.739
المجموع الكلي	٥-١	١٥-١١	0.9381	0.106
		١٦ فاكثر	0.2614	0.479
	١٠-٦	٥-١	0.4350-	0.739

المجال	(I) الفرع	(J) الفرع	الفرق بين المتوسطين	الدلالة الاحصائية
		١١-١٥	0.5031	0.233
		١٦ فاكتر	0.1864	0.924
	١١-	١-٥	-0.9381	0.106
		٦-١٠	-0.5031	0.233
		١٦ فاكتر	-0.3167	0.655
		١-٥	-0.6214	0.479
		٦-١٠	-0.1864	0.924
		١١-١٥	-0.3167	0.655

يتضح من الجدول رقم (31) أن اختبار شيفيه (Scheffe) أظهر عدم وجود دلالات عند المقارنة بين المجموعات ثنائياً أي أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط درجات أفراد العينة لدلالة للفروق بين درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية في غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن سنوات الخدمة في مجال العمل بالغرفة التجارة لها طبيعة تختلف عن العمل كرئيس قسم ، لذلك فوجهة نظر رؤساء الأقسام والدوائر اتفقت، رغم أن سنوات الخدمة لهم كانت متباينة.

٤-١-٤: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

تم توجيه سؤال مفتوح ضمن أداة الدراسة الاستبانة (وهو ما سبل تطوير الإدارة الإستراتيجية في غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان في جميع مجالات ممارسة الإدارة الإستراتيجية التحليل البيئي البيئة الخارجية، التحليل البيئي "البيئة الداخلية"، تكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة الإستراتيجي، حيث تم ترك متسع للإجابة لكل مجال؛ وذلك للتعرف على وجهة نظر رؤساء الأقسام والدوائر وتم جمع الاستجابات، وتلقيها بحسب التكرارات، حيث تركزت توصيات رؤساء الأقسام والدوائر على مجموعة من النقاط والمقترحات، يمكن إجمالها في الآتي:-

مقترحات رؤساء الأقسام والدوائر لتطوير الإدارة الإستراتيجية في غرفة التجارة والصناعة بسلطنة

عمان

أولا :مجال التحليل البيئي :

أ . البيئة الخارجية:

- دراسة احتياجات المجتمع بشكل جدي والعمل على فتح تخصصات تفيد المجتمع العماني، وتوفير مجالات

العمل

- ربط إستراتيجية الغرف مع الظروف البيئية الخاصة بالمجتمع المحيط بها، ومراعاة هذه الظروف في خطط

الغرفة المستقبلية وأهدافها.

- تحديد دور الغرفة بشكل واضح في عملية التحليل البيئي للبيئة الخارجي:

١. العمل من قبل الغرفة على وضع أنظمة قابلة للتصميم والحفاظة على هذه الأنظمة واحترامها تنبع من

مراعاة بناء روابط المجتمع بصورة واضحة؛ لتخدم الغرفة والمجتمع في نفس الوقت.

٢. على ادارة الغرفة أن يكون لديها نظرة ناقية لمستقبل البيئة الخارجية؛ لكي تراعي ذلك في عملية تكوين

الإستراتيجية.

٣. توفير الإمكانيات الخاصة بالتحليل البيئي للبيئة الخارجية.

٤. مراعاة التوسع العمراني والمعماري في حاجات المجتمع.

٥. الاهتمام بالقوانين والتشريعات الخاصة بالمجتمع.

٦. التدقيق في تحليل وتحديد كافة العوامل السياسية، والثقافية، والتعليمية، والحضارة الاجتماعية، والتكنولوجية

المحيطة بالغرفة.

٧. الحفاظ على علاقات خارجية مميزة سواء بالمؤسسات أو الأجهزة الادارية بالدولة، وغيرها.

ب . البيئة الداخلية:

١. تحديد نقاط القوة والضعف داخل البيئة الداخلية للغرفة بكل دقة وموضوعية للحصول على تنبؤ جيد

للبيئة الداخلية.

٢. سعى الغرفة إلى سرعة التجاوب مع الظروف المتغيرة المحيطة.

٣. العمل على مرونة الهيكل التنظيمي للغرفة .

٤. مراعاة القوانين واللوائح الداخلية للغرفة .

٥. تطوير القدرات للعاملين في الغرفة وللتعامل مع الأزمات، والتعامل مع التغيرات البيئية.

٦. الاستفادة من الكفاءات الداخلية في الغرفة، والشخصيات ذات القدرات الخاصة، والحفاظ عليها.

٧. التأهيل الإداري، وتنمية القدرات لدى العاملين في الغرف باقلامى برامج للتنمية البشرية لهم.

٨. مواكبة التطورات التكنولوجية، واستخدامها في الخدمات المقدمة من الغرفة.

٩. كفاءة نظام الاتصالات، وسرعة تداول المعلومات بالغرفة.

١٠. العمل على توحيد مختلف الأقسام والدوائر حسب التخصص والإمكانات المتوفرة بهدف تطوير

الأداء.

١١. وضع آليات المشاركة الجماعية.

ثانيًا : مجال تكوين الإستراتيجية:

١. يجب إشراك جميع العاملين والمختصين والخبراء في المجتمع في تكوين الإستراتيجية، وإشراك جميع العاملين في الغرفة في وضع، وتطوير الإدارة الإستراتيجية، حسب مبدأ المشاركة في الإدارة.
٢. الاستفادة من الإمكانيات التقنية ووسائل الاتصال.
٣. تكوين الإستراتيجية يجب أن يكون نابعا من معرفة جميع الموارد البشرية والمادية والظروف البيئية والاقتصادية والاجتماعية في المجتمع.
٤. تحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الغرفة بكل وضوح وفقا لإمكانياتها البشرية والمادية.
٥. تدريب العاملين على كيفية تكوين الإستراتيجية ووضع الخطط الإستراتيجية.
٦. الخطة الإستراتيجية على أسس علمية مع الأخذ بعين الاعتبار مقارنتها بإستراتيجيات أخرى.
٧. يجب أن تكون الإستراتيجية متغيرة على النظام الخماسي أي: توضع لفترة خمس سنوات قد تتغير بعد ذلك لتغير أوضاع البلد.
٨. العمل على تكوين الإستراتيجية من خلال الاستفادة من الخبرات الخارجية من مراكز دراسات الإستراتيجية وغيرها المعروفة محليا وعالميا.
٩. لابد من مشاركة واسعة من جميع رؤساء الدوائر والأقسام في تطوير الإستراتيجية، والمشاركة في وضع الأسس القائمة عليها.
١٠. صياغة رسالة الغرفة بوضوح وبساطة.
١١. وضع سياسات واضحة وأهداف للغرفة.

١٢. تفهم العاملين في المؤسسة لرسالتها وأهدافها من قبل جميع المشاركين والمعنيين.

ثالثًا : مجال تنفيذ الإستراتيجية:

١. يجب أن يراعى في مرحلة تنفيذ الإستراتيجية وجود نظام ملائم للتحفيز.

٢. يجب أن يراعى في مرحلة تنفيذ الإستراتيجية البناء التنظيمي المناسب.

٣. الاستفادة من جميع الموارد البشرية والمادية في الغرفة.

٤. تعريف كل موظف سواء إداري أو رئيس بحقوقه وواجباته، من خلال وضع آليات محددة لعملية تنفيذ الإستراتيجية.

٥. إعداد كوادر مؤهلة من خلال البعثات والدورات التدريبية.

٦. فتح حوار دائم وبشكل مستمر مع العاملين في الغرفة ،ومحاولة إشراكهم في اتخاذ القرار، لما له من أثر إيجابي في تحقيق أهداف الغرفة وإستراتيجيتها.

٧. يجب أن تنفذ الإستراتيجية بغض النظر عن الانتماء السياسي،أو الارتباط بجهات تنفيذية معينة من شأنها أن تعيق تنفيذ الإستراتيجية التي من شأنها بناء وتطوير الغرفة.

٨. استخدام المرونة عند تنفيذ الإستراتيجية إذا كانت هناك معوقات لتنفيذها.

٩. عند التنفيذ يجب أن يشترك جميع العاملين في الغرفة حسب مبادئ الإدارة بالأهداف، بحيث يكون كل عامل داخل الغرفة عالماً بالأهداف المطلوبة منه تنفيذها، ويعمل على تنفيذها.

١٠. عند تنفيذ الإستراتيجيات يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار وجهة نظر جميع العاملين في الغرفة كل في

مكانه حتى تنفذ بآلية صحيحة وقياسية.

١١. الاستفادة من الموارد المتاحة من جهات أخرى خارجية.
١٢. الاهتمام بالوقت وتحديد سقف زمني للتنفيذ.
١٣. التوافق بين الهيكل التنظيمي، والإستراتيجية الموضوعة ، بحيث يكون هذا الهيكل له القدرة على التنفيذ.
١٤. تطوير مبدأ المشاركة والتعاون.
١٥. تطوير إجراءات التنفيذ، وتحديد الفترات المحددة لذلك، وتوزيعها إلى خطط جزئية؛ ليسهل تنفيذها.
١٦. وجود أنظمة فعالة للمعلومات الإدارية؛ للاستفادة منها في عملية التنفيذ.
١٧. يجب أن تعمل الغرفة على وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل.
١٨. ضرورة تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في الغرفة لتنفيذ الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية.
١٩. ضرورة استخدام أفكار إبداعية جديدة وخلاقة في عملية التنفيذ حتى تؤتي ثمارها.

رابعاً : مجال التقييم والرقابة الإستراتيجية:

١. العمل على رفع مستوى الرقابة الداخلية عند العاملين.
٢. الحرص على الموضوعية في عملية التقييم والرقابة والذي من خلالها سيكون وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
٣. إنشاء وحدة لمراقبة تنفيذ الإستراتيجية المرسومة، محايدة ومتخصصة غير وحدة التدقيق، وتزويدها بجميع المعلومات عن مختلف الأقسام المعنية بهذه الإستراتيجية.
٤. وضع قوانين، وتشريعات واضحة يتم التقييم من خلالها.

٥. تطبيق مبدأ المحاسبة عند الخطأ، وتشجيع الكفاءات الإدارية والعلمية والأبحاث.
٦. أن يكون لدى الإدارة بالغرفة الجرأة على اتخاذ القرارات المناسبة، بناء على نتائج عملية التقييم والإستراتيجية دون محاباة وبكل موضوعية.
٧. أن تكون الرقابة وفق الخطة، ووفق ما وضع للتنفيذ.
٨. أن تشمل الرقابة جميع الأطر الإدارية في الغرفة.
٩. أن يتم التقييم حسب أداء الهيكل الإداري وقيامه بواجبه نحو التطوير.
١٠. أن يتفق التقييم مع القوانين المعمول بها في الغرفة .
١١. مكافئة الإدارة الناجحة والصادقة ومعاقبة المخالفين.
١٢. العمل على الاستفادة من التقييم والرقابة ونتائجها بشكل جيد ؛ وذلك لرفع الجودة الأكاديمية والإدارية والاستفادة من التغذية الراجعة.
١٣. التأكيد على التقييم الدوري والرقابة المستمرة وليس لمرة واحدة.
١٤. أن تكون رقابة حازمة ومتابعة للتنفيذ بشكل مستمر، والعمل على نظام المحاسبة بناء على مدى الالتزام والتطبيق.

٤-٢ التوصيات:

١. ضرورة زيادة اهتمام الإدارات بآليات تنفيذ الإدارة الاستراتيجية، وتطوير نظام أكثر فاعلية للتقييم والرقابة الاستراتيجية يقوم على أسس ومعايير صحيحة ، حيث أظهرت الدراسة أن أقل نسبة في ممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية كانت في التنفيذ والرقابة الاستراتيجية.
٢. تعميق التواصل والتفاعل بين الإدارات بالغرفة والمجتمع المحلي والذي يبرز دور المؤسسة في تنمية المجتمع وتطويره والمساهمة في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية، والثقافية، والسياسية لما لذلك من أهمية في تطوير وتمهيد الطريق أمام تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
٣. تعميق التعاون بين الإدارات العليا للغرفة المختلفة في الاغراض المختلفة لها ؛ لزيادة استخدام التقنيات الإدارية الحديثة " كالإدارة الاستراتيجية " وتبادل الخبرات لزيادة كفاءة الخدمات المقدمة .
٤. ضرورة سعي الإدارات للاستفادة من خبرات الدولية والإقليمية والعربية في مجال الإدارة الاستراتيجية ومحاولة نقل تجاربها الناجحة في هذا المجال.
٥. نظراً لأهمية التغيرات في البيئة الخارجية من خلال تأثيرها على فعالية الاستراتيجية في غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان، فعلى الإدارة العليا الاهتمام بجمع وتحديث هذه البيانات بصفة دورية، والعمل على إنشاء قاعدة لهذه البيانات تساعد على ممارسة أنشطة صياغة الاستراتيجية بكفاءة.
٦. اهتمام الإدارة العليا بأهمية مشاركة الموظفين بإعداد استراتيجيات المنظمة، والعمل على دعم هذه الأنشطة بشكل أفضل، لما لها من أثر إيجابي على تنمية مهاراتهم في صياغة الاستراتيجية وكذلك من خلال نشر الثقافة التي تزيد وتعمق مفاهيم إيجابية نحوها.

٧. ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالتنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية حتى يتم العمل بشكل منظم، وأن توضح إجراءات تنفيذ الاستراتيجية، بالإضافة إلى العمل على توفير الموارد البشرية الكافية للتنفيذ، لما لها من أثر إيجابي على تنفيذ الاستراتيجية المحددة.

٨. من المهم التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية ، والعمل على الحد منها. وللحد من المعوقات فلا بد من القيام بالتالي:

- العمل على إيجاد نظام معلومات استراتيجي فعال ومستمر لجمع وتحليل البيانات الخاصة بالبيئة الخارجية المحيطة بالأجهزة الحكومية، لتحديد العوامل ذات الآثار الإيجابية على كفاءة أداء الجهاز الحكومي والاستفادة منها، كذلك تحديد العوامل ذات الآثار السلبية والعمل على الحد منها.
- إدخال عنصر المنافسة في الغرفة التجارة والصناعة عن طريق جوائز التميز مثلاً كالجودة الشاملة؛ لتحفيزها على تطبيق الإدارة الاستراتيجية كأداة دعم لمواجهة ظروف المنافسة، تحقق من خلالها الغرفة الاستخدام الأمثل لمواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق الميزة التنافسية.
- إعداد برامج مستمرة لتنمية وتدريب القيادات العليا والموظفين على إعداد الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الأجهزة الحكومية.

- العمل على تحديد رسالة المنظمة للعاملين بها ؛ ليتسنى لهم معرفة أهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها حالياً ومستقبلياً، وبالتالي إعداد وتنفيذ استراتيجيات تعمل على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- التحول من الرقابة على المدخلات والإجراءات والقواعد إلى الرقابة على المخرجات والنتائج؛ للوقوف على مستوى الإنجازات التي تم تحقيقها.
- إجراء المزيد من الندوات، وورش العمل التي من شأنها إثراء الجانب الثقافي لدى الإداريين مما يساهم إيجاباً في توضيح مفهوم وأهمية ممارسة الإدارة الاستراتيجية من خلال تسليط الضوء على الفوائد المتحققة من تطبيق هذا المفهوم.