

## تقييم الأداء الاستراتيجي بهدف زيادة كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين - دراسة ميدانية فهد مانع فهد الحيان

### الملخص

يتناول الباحث في هذه الدراسة التي عنوانها "تقييم الاداء الاستراتيجي بهدف زيادة كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين " العلاقة بين تقييم الأداء الاستراتيجي وزيادة كفاءة الأداء في شركات الطيران والتي تعد من أهم القطاعات في الدولة وترفع من مستوي اقتصادها ويحاول الباحث من خلال هذه الدراسة توضيح مفهوم وخصائص ومعوقات تقييم الأداء الاستراتيجي ومدى تأثيره على زيادة كفاءة الأداء.

وهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهم العوامل لتقييم الأداء الاستراتيجي ومدى الاهتمام بدعم وتوفير تلك العوامل وتحديد الأثر بين تقييم الأداء الاستراتيجي ودعم زيادة كفاءة الأداء في الخطوط الجوية الكويتية، مع وضع عدد من التوصيات التي يمكن أن تقيد القيادات الإدارية في الخطوط الجوية الكويتية.

وتسعى الدراسة من الناحية العلمية إلى التعرف على العلاقة بين تقييم الأداء الاستراتيجي وزيادة كفاءة الأداء، مدى توفر الخطط الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية المستقبلية وتقييمها لتحقيق أهدافها، وهو ما يكشف عن تأثير تقييم الأداء الاستراتيجي في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية في زيادة كفاءة الأداء، ومن الناحية العملية، تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية تطبيق وممارسة تقييم الأداء الاستراتيجي في الخطوط الجوية الكويتية، مما يفيد المسؤولين في الخطوط الجوية الكويتية في التعرف إلى واقع تقييم الأداء الاستراتيجي لديهم.

وإستخدم الباحث منهج التحليل الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية، مع استقصاء من خلال استمارة استبيان تم توزيعها على عينة الدراسة (٣٥٥) من العاملين والتي اعتمد فيها الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية .

كما أثبتت النتائج صحة جميع الفروض الرئيسية والفرعية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك بعض العناصر الأساسية اللازمة لتقييم الأداء الاستراتيجي والتي تساهم في زيادة كفاءة الأداء لدى الخطوط الجوية الكويتية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعناصر الأساسية اللازمة لتقييم الأداء الاستراتيجي والتي تساهم في زيادة كفاءة الأداء لدى الخطوط الجوية الكويتية.

#### Abstract:

In this study entitled “Strategic Performance Evaluation for Increasing the Performance Efficiency of Kuwaiti Airlines from the Perspective of Employees”, the researcher addresses the relationship between strategic performance evaluation and increasing performance efficiency in airline companies, which are considered one of the most important sectors of the country and increase the level of its economy. In addition, the researcher tries through this study to clarify the concept, characteristics and barriers to strategic performance evaluation and the extent to which it affects increasing performance efficiency.

This study aimed to identify the most important factors affecting strategic performance evaluation and the extent to which attention is paid to supporting and providing these factors, and determine the effect of strategic performance evaluation and

increasing performance efficiency of Kuwaiti airline companies with presenting a number of recommendations that can be useful for management leaders in Kuwaiti airlines.

From the scientific aspect, the study identifies the relationship between strategic performance evaluation and increasing performance efficiency, the extent to which strategic plans and future strategic objectives are available, and their evaluation to achieve their objectives. In turn, this uncovers the effect of strategic performance evaluation in the internal environment and opportunities and risks in the external environment on increasing performance efficiency. On the other hand, from the practical aspect, the study aims to highlight the importance of implementing and practicing strategic performance evaluation in the Kuwaiti airlines, which is useful for the officials of Kuwaiti airlines in the identification of the reality of strategic performance evaluation in their companies.

The researcher used the descriptive analytical method in reaching field study findings with questionnaires that were distributed to study sample (n=355) of employees. The researcher used random stratified sampling.

The findings of study proved that all key hypotheses and sub-hypotheses are valid. In addition, the study showed that there are some key factors which are necessary for strategic performance evaluation and which contribute to increasing the

performance efficiency of Kuwaiti airlines. The study recommended that it is necessary to pay attention to the key factors required for strategic performance evaluation and which contribute to increasing the performance efficiency of Kuwaiti airlines.

### المقدمة:

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات الاستراتيجية في منظمات الأعمال ، ذلك انها تقف على مدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة ، والتعرف على جوانب القوة وتعظيمها، والتعرف أيضاً على جوانب القصور والضعف ومحاولة علاجها، وتقييم الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر على مستوى أداء الفرد أو الأداء الكلي للمنظمة أو حتى على مستوى أداء فرق العمل.

فلقد بدأت المنظمات تهتم بتقييم الأداء الاستراتيجي بشكل واسع، لأنه يشير إلي مرحلة هامة وحيوية من مراحل الإدارة الاستراتيجية، إذ يحاول المديرون من خلال هذه العملية الافتراض بان الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه المنظمة يتم تنفيذه بشكل سليم، وانه يعمل على تحقيق الأهداف المرسومة، ويتم من خلال هذه العملية اكتشاف نقاط القوة والضعف في المنظمة، وتحديد مدي كفاءة وفعالية المنظمة في تحقيق الأهداف واستغلال الموارد المتاحة.

كما أن ربط تقييم الأداء الاستراتيجي بشركات الطيران بسبب أن شركات الطيران من المؤسسات الخدمية الهامة التي تلعب دوراً هاماً في التنمية الاقتصادية في الدولة فأصبحت المؤسسات الخدمية تقوم علي أساس احترام العميل والعمل علي إرضاءه وذلك انطلاقاً من أهمية المنافسة كمحدد أساسي لمركز أي مشروع في السوق فإن شركات الطيران تتنافس في مجال جودة الخدمة المقدمة التي تحقق رغبات العميل ، حيث إن هيكل تكاليف هذه الشركات يقودها إلي ضرورة التعرف علي رغبات العميل بشكل مستمر ومعرفة تطورها لتحقيق التميز في خدماتها.

تقييم الأداء الاستراتيجي بهدف زيادة كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين

فهد مانع فهد الحيان

ويتناول الباحث في هذه الدراسة العلاقة بين تقييم الأداء الاستراتيجي و كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية والتي تعد من أهم القطاعات في كافة الدول وترفع مستوي اقتصادها، حيث تعكس مدى تقدمها وتطورها في تقديم الخدمات الجوية المختلفة لكافة العملاء في جميع انحاء العالم.

### الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بالدراسة الاستطلاعية بهدف تعريف مشكلة البحث بموضوع الدراسة وتكوين الفروض وتحديد متغيراتها ، معتمداً علي التقارير والنشرات التي تحتوي علي بيانات يمكن استخلاص ظواهر المشكلة من خلالها ، وقد قام الباحث بتقسيم الدراسة الاستطلاعية الي جزئين (تحليل البيانات الثانوية والمقابلات الشخصية) ويمكن توضيح ذلك علي النحو التالي:-

أ- تحليل البيانات الثانوية :-

اعتمدت هذه الدراسة على جمع بيانات اعداد العاملين في الخطوط الجوية الكويتية، وأبرز المعوقات التي تصادف تطبيق تقييم الأداء الاستراتيجي، كذلك سوف يتناول الباحث في هذا الجزء أبرز العوامل المؤثرة في كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية (محل الدراسة).

وسوف يقوم الباحث باستعراض وتحليل هذه البيانات لتحديد مشكلة البحث .

### ١- تحليل بيانات اعداد العاملين في الخطوط الجوية الكويتية:-

جدول رقم (١-١)

عدد العاملين في الخطوط الجوية الكويتية

الإجمالي	الجنس		السنوات
	اناث	ذكور	
١٧٢٦٩	١٤٠٣٣	٣٢٣٦	٢٠١٥
١٧٥٧٨	١٤٢٨٧	٣٢٩١	٢٠١٦
١٤٨٢٢	١١٤٤٥	٣٣٧٧	٢٠١٧

تقييم الأداء الاستراتيجي بهدف زيادة كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين

فهد مانع فهد الحيان

١٣٥٢٣	٩٩٨٣	٣٥٤٠	٢٠١٨
٧٤١٠	٤٠٩٩	٣٣١١	٢٠١٩

• المصدر :- دائرة نظم المعلومات في الخطوط الجوية الكويتية عام ٢٠١٩ .

يستخلص الباحث من الجدول السابق ما يلي:

بان هناك إنخفاض في عدد الموظفين ، وذلك بسبب حصولهم علي فرص عمل في جهات اخري يرون بان بها استقرار وظيفي، وبسبب انه لا توجد عدالة تنظيمية في الشركة" اثبت ذلك من خلال المقابلات الشخصية للعاملين " مما يؤخر عليهم فرص الترقيات بالوظائف وعدم حصولهم علي مكافئات مالية ومعنوية، اما بخصوص النقص بالعدد فقد قام الشركة بالتعويض عن طريق التعينات وايضا عن طريق الاستيعاب من خلال شركة كاسكو التابعة للخطوط الجوية الكويتية ، وذلك بسبب انخفاض التكلفة المالية.

٢- المقابلات الشخصية :

ثانيا :- العاملين في الخطوط الجوية الكويتية :-

حيث تم مقابلة عدد ١٠٠ موظف من مختلف الدوائر في الخطوط الجوية الكويتية للاطلاع علي آرائهم في الفترة ما بين ٢٠١٧/١١/١٥ لغاية ٢٠١٧/١٢/١٥ بعينة ١٠ موظفين من مختلف الدوائر وتم ترجمة الأسئلة باللغة الانجليزية بسبب وجود موظفين اجانب.

تقييم الأداء الاستراتيجي بهدف زيادة كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين

فهد مانع فهد الحيان

جدول رقم (٢-١)

نتائج إجابات عينة الدراسة من العاملين في الخطوط الجوية الكويتية  
علي أسئلة الدراسة الاستطلاعية

الإجابة		التساؤلات	م
لا (NO)	نعم (YES)		
٧٥%	٢٥%	هل تم شرح الخطة الاستراتيجية وأهدافها لكم ؟ Was The Strategic Plan And Its Goals Explained To You ?	١
٧٠%	٣٠%	هل تعتقد بوضوح الأهداف الاستراتيجية للإدارة الخاصة بكم ؟ Do You Agree With The Clarity Of The Goals Strategic Your Department ?	٢
٩٠%	١٠%	هل مؤشرات تقييم الأداء الاستراتيجي واضحة لديكم ؟ Are The Performance Strategic Indicators Clear To You ?	٣
٩٠%	١٠%	هل تم طرح برامج تدريبية لكم لزيادة كفاءة الأداء الخاصة بكم ؟ Was A Training Program Introduced To Your Department To Increase Performance Efficiency ?	٤
٨٠%	٢٠%	هل يتم تطبيق نظام الثواب والعقاب في تقييم الأداء الاستراتيجي ؟ Is The System Of Reward And Punishment Implement In Assessing Strategic Performance ?	٥
١٠٠%	٠	هل تلاحظ وجود جهة متخصصة لتقييم الأداء الاستراتيجي بالشركة ؟ Do You Notice The Existence Of A Specialized Entity To Assess The Strategic Performance Of The Company ?	٦

• الجدول من اعداد الباحث

يرى الباحث من خلال إجابات العاملين علي الأسئلة الاستطلاعية في الخطوط الجوية الكويتية بعدم وجود جهة متخصصة لمتابعة الاداء الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية، وعدم وجود دورات وبرامج تدريبية للعاملين، وايضا لم يتم

تقييم الأداء الاستراتيجي بهدف زيادة كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين

فهد مانع فهد الحيان

شرح وتوضيح الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية بشكل واضح للعاملين مما ادي الي انخفاض الاداء الاستراتيجي في الخطوط الامر الذي جعل الادارة العليا تجتمع مع كافة العاملين لشرح الاهداف والمؤشرات بعد شهور من العمل بالخطة لرفع الاداء .

### مشكلة الدراسة :

يتضح من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية بان هناك انخفاض في نسبة عدد العاملين في الخطوط الجوية الكويتية حيث كان العدد في سنة ٢٠١٥ هو ١٧٢٦٩ شخص واصبح ٧٤١٠ شخص في سنة ٢٠١٩ . أي بخروج ٩٨٥٩ شخص خلال ٥ سنوات الامر ادي الي محدودية وقدرات العاملين وعدم تطور ادائهم " أثبت ذلك من خلال المقابلات الشخصية التي إجريت مع العاملين "

فيمكن صياغة مشكلة الدراسة فيما يلي "يوجد قصور في وسائل زيادة كفاءة الأداء لدى الخطوط الجوية الكويتية محل الدراسة"، وهذا ما يتناوله الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على تقييم الأداء الاستراتيجي ومدى تأثيره على زيادة كفاءة الأداء للخطوط الجوية الكويتية .

### أهداف الدراسة :-

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على أهم العوامل اللازمة لتقييم الأداء الاستراتيجي في الخطوط الجوية الكويتية ، ومدى الاهتمام بدعم وتوفير تلك العوامل .
- ٢- معرفة أهم العوامل التي تساهم في زيادة كفاءة الأداء في الخطوط الجوية الكويتية، ومدى الاهتمام بدعم وتوفير تلك العوامل .
- ٣- تحديد العلاقة والأثر بين تقييم الأداء الاستراتيجي ودعم زيادة كفاءة الأداء في الخطوط الجوية الكويتية.



تقييم الأداء الاستراتيجي بهدف زيادة كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين  
فهد مانع فهد الحبان

---

٤- التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في الخطوط الجوية الكويتية محل الدراسة.

#### أهمية الدراسة :-

تتبع أهمية هذه الدراسة في عدة جوانب على النحو التالي:

#### ● الأهمية العلمية :-

- ١- التعرف على العلاقة بين تقييم الأداء الاستراتيجي وزيادة كفاءة الأداء.
- ٢- التعرف على مدى توفر الخطط الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية المستقبلية وتقييمها لتحقيق أهدافها.
- ٣- تساهم هذه الدراسة في الكشف عن تأثير تقييم الأداء الاستراتيجي في مواطن القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية في زيادة كفاءة الأداء.

#### ● الأهمية العملية :-

يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة:

- ١- إبراز أهمية تطبيق وممارسة تقييم الأداء الاستراتيجي في الخطوط الجوية الكويتية.
- ٢- قد تفيد هذه الدراسة المسؤولين في الخطوط الجوية الكويتية للتعرف إلى واقع تقييم الأداء الاستراتيجي لديهم .
- ٣- أهمية الخطوط الجوية الكويتية "محل الدراسة" لما يقدمه هذا القطاع من خدمات للاقتصاد الكويتي والمنظمات والأفراد والمجتمع على حدٍ سواء .
- ٤- الاستفادة من هذه الدراسة ونتائجها عدة جهات في دولة الكويت.

#### فروض الدراسة :-

سوف يتم انجاز هذه الدراسة من خلال الفرضيات التالية :

#### ١- الفرض الرئيسي الأول :-

تقييم الأداء الاستراتيجي بهدف زيادة كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين  
فهد مانع فهد الحيان

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء الاستراتيجي علي زيادة كفاءة الأداء في الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين .  
أ- الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء الاستراتيجي علي جودة الخدمة في الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين .  
ب- الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء الاستراتيجي علي الرضا الوظيفي للعاملين في الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين .

جدول رقم (٣-١)  
فروض الدراسة الرئيسية

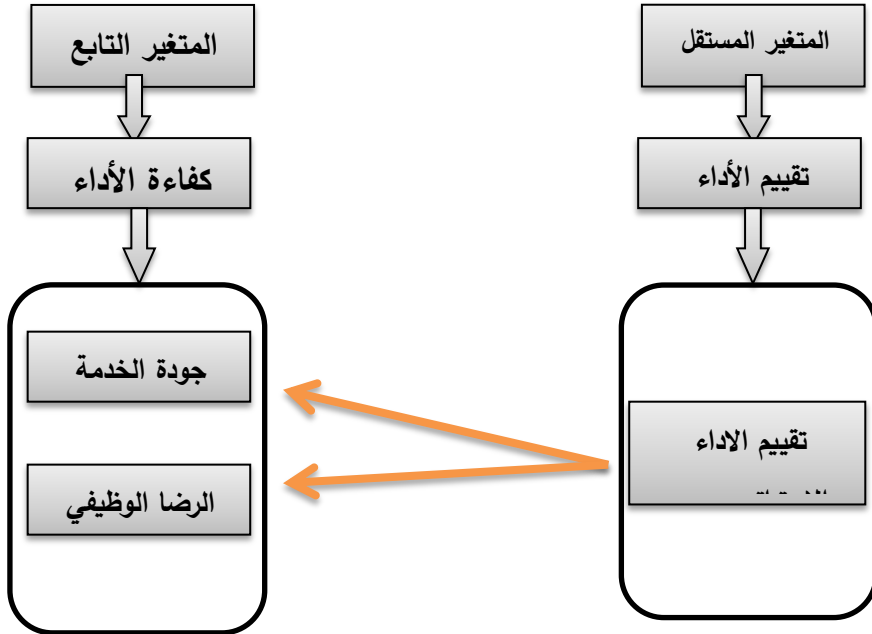
المتغير التابع	المتغير المستقل	الفروض	ترتيب الفروض
زيادة كفاءة الأداء	تقييم الأداء الاستراتيجي	يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتقييم الأداء الاستراتيجي على زيادة كفاءة الأداء في الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين .	الفرض الرئيس الأول
جودة الخدمة	تقييم الأداء الاستراتيجي	يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتقييم الأداء الاستراتيجي على جودة الخدمة في الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين .	الفرض الفرعي الأول
الرضا الوظيفي للعاملين	تقييم الأداء الاستراتيجي	يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتقييم الأداء الاستراتيجي على الرضا الوظيفي للعاملين في الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين .	الفرض الفرعي الثاني

• من اعداد الباحث

تقييم الأداء الاستراتيجي بهدف زيادة كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين  
فهد مانع فهد الحيان

### نموذج الدراسة:-

شكل رقم (١-١)  
نموذج الدراسة



• المصدر: من إعداد الباحث

حدود الدراسة:-

أ- حدود زمنية:-

الفترة الزمنية من عام ٢٠١٥ الي عام ٢٠١٩

### ب- حدود موضوعية:-

قام الباحث بهذه الدراسة إلي تحديد المتغير المستقل وهو تقييم الاداء الاستراتيجي وكذلك تحديد المتغير التابع هو كفاءة الأداء ( جودة الخدمة ، الرضا الوظيفي ) .

### ج- حدود مكانية :-

الخطوط الجوية الكويتية – دولة الكويت .

### الدراسات السابقة :-

إن مراجعة الدراسات السابقة تعتبر الأساس الذي يعمل علي تدعيم واستكمال الإطار النظري للدراسة، فهي تعمل بمثابة مرشد للفكر الذي يقوم عليه البحث العلمي، حيث يتم بناء هيكل الدراسة من خلال معرفة واستكمال ما انتهى إليه الآخرون .  
فبعد اطلاع الباحث علي الدراسات السابقة المتاحة ، سواء كانت هذه الدراسات عربية أو أجنبية، فقد تبين للباحث من هذا الاطلاع إن هذه الدراسات قد أشارت نتائجها بشكل مباشر أو غير مباشر إلي أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي في إحداث التغيير للشركات وتقوية مركزها التنافسي في الأسواق ، فضلا عن العلاقة القوية بين تقييم الأداء الاستراتيجي وتأثير ذلك علي كفاءة الأداء .

١- دراسة (عبد المجيد الطيب ، شعبان ٢٠١٣ ) بعنوان :- تقييم الأداء من

### منظور استراتيجي.

### • هدفت الدراسة إلي :-

التعريف بوسائل التقييم الحديثة والتي تواكب التطورات الهائلة في المشروعات الاقتصادية وعلي وجه الخصوص بطاقة الأهداف المتوازنة، فالتطورات الاقتصادية وزيادة المنافسة أدت إلي الاهتمام بتطوير وسائل القياس لتقييم أداء الوحدات لمواكبة هذه التطورات.

### • توصلت نتائج الدراسة إلي ما يلي :-

ان تطبيق نظام تقييم أداء شامل واستراتيجي كبطاقة الأهداف المتوازنة يمكن إن يحقق لمنظمات الأعمال الكثير من المزايا .

كما أوصى الباحث باستخدام بطاقة الأهداف المتوازنة لتقييم مقاييس أداء المنظمات.

٢- دراسة ( الشبانلة، ٢٠١٣ ) بعنوان :- أثر الصورة الذهنية للعلامة التجارية لخدمات النقل الجوي علي السلوك الشرائي للمسافرين.

• هدفت الدراسة الي:

معرفة اثر الصورة الذهنية للعلامة التجارية في قطاع خدمات النقل الجوي للمسافرين علي السلوك الشرائي للمسافرين خلال مراحل اتخاذ القرار الشرائي وتمثل مجتمع الدراسة بالمسافرين علي متن الخطوط الجوية الملكية الأردنية .

• توصلت نتائج الدراسة إلي ما يلي :-

إن عدم وجود اثر للصورة الذهنية للعلامة التجارية للملكية الأردنية بأبعادها الخمسة (الإخلاص والحماسة والكفاءة والتطور والصلابة) علي سلوك المسافرين خلال مراحل الشراء الثلاث مجتمعه، عدم وجود اثر للصورة الذهنية للعلامة التجارية في مرحلة ما قبل الشراء ونفس النتيجة في مرحلتي المواجهة مع مقدم الخدمة ومرحلة ما بعد الشراء، وأوصت الدراسة علي تعزيز صورة ذهنية ايجابية للملكية الأردنية وذلك من خلال نظام اتصالات تسويقية متكامل والعمل علي إتباع استراتيجية واضحة في إدارة العلامة التجارية للملكية واستراتيجية واضحة أيضا لإدارة الصورة الذهنية للعلامة التجارية، وأوصت علي التركيز علي الأنشطة التي تعزز من صورة الملكية الأردنية بالشكل الذي يؤثر ايجابيا في سلوك المسافرين في مرحلة ما قبل الشراء منذ شعور المسافرين بالحاجة، كما وصت بتعزيز الصورة الذهنية للعلامة التجارية من خلال الاستغلال الأمثل لشبكات التواصل الاجتماعي .

تقييم الأداء الاستراتيجي بهدف زيادة كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين  
فهد مانع فهد الحيان

٣- دراسة ( سونيا عبدالفتاح شحادة، ٢٠١٣ ) بعنوان:- واقع تقييم الأداء وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين .  
• هدفت الدراسة إلي :-

التعرف علي واقع تقييم الأداء وعلاقته بالرضا الوظيفي في كليتي فلسطين والتقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب من وجهة نظرهم ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات وجهات نظرهم .

• توصلت نتائج الدراسة إلي ما يلي :-

ان واقع تقييم الأداء للعاملين من وجهة نظرهم كان متوسطا وان هناك فروق دالة احصائيا في وجهات نظر الباحثين لصالح كلية العروب ، كما اوصت الي ضرورة تحسين واقع تقييم الأداء باتباع سلسلة من الإجراءات التصحيحية، والعمل على رفع درجة الرضا الوظيفي لدي العاملين من خلال معالجة نقاط الضعف، والعمل علي تحسين العلاقات الداخلية بين العاملين ومع إدارة الكلية وتحسين ظروف العمل البيئية .

٤- دراسة (Mohammad Tavassoli, 2014) بعنوان :- الكفاءة والفعالية في أداء شركات الطيران .  
• هدفت الدراسة إلي :-

البحث في الأداء التشغيلي لشركة الطيران تقنيات الإنتاج ، وكذلك الاستهلاك لنقل الركاب والبضائع من خلال تحديد أداء عمليات شركات الطيران .

• توصلت نتائج الدراسة إلي ما يلي :-

إلي انه يمكن ان يقيس النموذج المقترح الأداء الكلي لشركات الطيران في الاعتبار الهيكل الداخلي، ويمكن تصنيف شركة الطيران الي الكفاءة الفنية وفعالية الخدمة.

٥- دراسة (دلال بالأطرش ، ٢٠١٥ ) بعنوان :- دورة جودة خدمة النقل الجوي في كسب رضا الزبون .

• هدفت الدراسة إلي :-

تحليل وتحديد اثر جودة النقل الجوي في تحقيق رضا زبائن الجوية الجزائرية بغرض مساهمة هذه المؤسسة في تبني استراتيجيات مناسبة تمكنها من كسب رضا زبائنها والمحافظة علي الحاليين وجذب زبائن جدد .

• توصلت نتائج الدراسة إلي ما يلي :-

ان كل ابعاد جودة خدمة النقل الجوي (الملموسة، الاعتمادية ، الاستجابة ، التعاطف، الأمان) تؤثر في رضا زبائن الخطوط الجوية الجزائرية ، ويؤثر كل بعد لوحده في رضا الزبائن، وكان بعد التعاطف هو أكثر الأبعاد تأثير في الرضا في حين ان بعد الاعتمادية له تأثير ضعيف مقارنة مع الابعاد الأخرى ، وأيضا كلما زاد عمر افراد العينة يزيد تأثيره علي جودة الخدمة وان غالبية الزبائن يشعرون بالأمان عند تعاملهم مع عمال الخطوط الجوية الجزائرية .

٦- دراسة (محمد حامد عمر ، ٢٠١٦) بعنوان :- اثر تقييم أداء العاملين في

تحقيق الرضا الوظيفي.

• هدفت الدراسة إلي :-

التعرف علي الاليات والاسس اللازمة لتطبيق عملية التقييم والارتقاء بها ، والتعرف علي واقع عملية تقييم الأداء بديوان الزكاة وانعكاسه على الرضا الوظيفي للعاملين .

• توصلت نتائج الدراسة إلي ما يلي :-

ان عملية تقييم أداء العاملين ذات اثر كبير في تحقيق الرضا الوظيفي ، انشاء لجنة مهنية متخصصة يناط بها وضع معايير الأداء ، معايير الأداء المستخدمة في تقييم العاملين قابلة للقياس .

• ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :-

- في ضوء العرض السابق يبين أن الدراسات السابقة قد اتسمت بما يلي :-
- ١- **من الناحية الموضوعية :-** ركزت معظم الدراسات السابقة علي دراسة واستكشاف وتحليل عدة متغيرات كالصورة الذهنية ، الرضا الوظيفي ، جودة الخدمة ، تقييم أداء العاملين ، الكفاءة والفعالية في أداء شركات الطيران ، في حين ان الدراسة الحالية تميزت بانها تهتم بشكل مباشر في تقييم الأداء الاستراتيجي لزيادة كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية ، وهذا ما لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة علي حسب علم الباحث .
  - ٢- **من الناحية المنهجية والأجرائية :-** اتبعت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت أداة الاستبانة، وتتجه الدراسة الحالية الي اتباع المنهج الوصفي التحليلي ، وتطوير أداة استبانة لتحقيق أهدافها ، متفقة في ذلك مع معظم الدراسات السابقة ، ومستفيدة منها في هذا الشأن.
  - ٣- **من الناحية المكانية :-** أجريت معظم الدراسات في بيئات مكانية عربية وأجنبية ، ولم تجرى أيًا منها في البيئة الكويتية ، في حين تتميز الدراسة الحالية بكونها أجريت في البيئة الكويتية ومن خلال الخطوط الجوية الكويتية التي لم تتطرق لها أي من الدراسات السابقة .
  - ٤- **من حيث النتائج :-** خلصت الدراسات السابقة الي نتائج متعددة ومتباينة، تبعا لأختلاف وتباين موضوعاتها وأهدافها ومتغيراتها ، والبيئات المكانية والزمانية التي أجريت فيها، ونظرًا لما تتميز به الدراسة الحالية من الناحية الموضوعية، ومن ناحية بيئة إجرائها، فبرزت نتائج جديدة تعتبر اضافة علمية تكمل ما وصلت إليه الدراسات السابقة .



## منهجية الدراسة :-

### ١- أسلوب الدراسة:

لجأ الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة المشكلة كما في الواقع العملي، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً وتحليلها كمياً ونوعياً، وربط المعلومات حول المشكلة وتفسيرها وتحليلها بطريقة تؤدي إلى الاستنتاجات الدقيقة حول المشكلة وطرق علاجها، ولقد استخدم الباحث نوعين من مصادر البيانات وذلك كما يلي:

### أ- المصادر الثانوية:

وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي أتيح للباحث الحصول عليها من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بالأنشطة المختلفة الخطوط الجوية الكويتية خلال الفترة الممتدة من ٢٠١٥-٢٠١٩ ويمكن إيجاز أهم هذه البيانات فيما يلي:

- عدد العاملين لدى الخطوط الجوية الكويتية.
- المؤشرات المختلفة لقياس مدى استخدام تقييم الأداء الاستراتيجي لدى الخطوط الجوية الكويتية.
- مؤشرات كفاءة الأداء لدى الخطوط الجوية الكويتية.
- واعتمد الباحث في جمع البيانات الثانوية على:
- التقارير السنوية الصادرة عن الخطوط الجوية الكويتية.
- الخطة الاستراتيجية للخطوط الجوية الكويتية .

تقييم الأداء الاستراتيجي بهدف زيادة كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين

فهد مانع فهد الحيان

- المراجع العربية والأجنبية والأبحاث المنشورة وغير المنشورة المتعلقة بموضوع الدراسة.
- الدوريات العربية والأجنبية والنشرات والتقارير والإحصاءات المختلفة.

#### ب- المصادر الأولية:

قام الباحث جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين لدى الخطوط الجوية الكويتية من خلال قائمة الاستبيان، وذلك للحصول على آراء واتجاهات العاملين في الخطوط الجوية الكويتية تخدم موضوع الدراسة والتي تتعلق بما يلي:

- التعرف على آراء العاملين حول أهمية استخدام تقييم الأداء الاستراتيجي لدى الخطوط الجوية الكويتية.
- التعرف على آراء العاملين بشأن طرق زيادة كفاءة الأداء لدى الخطوط الجوية الكويتية.
- قياس وتقييم دور تقييم الأداء الاستراتيجي في كفاءة الأداء لدى الخطوط الجوية الكويتية.

ولقد قام الباحث بإعداد جانب تطبيقي ميداني يعتمد على ثلاثة قائمة استبانة موجهة لعينة من العاملين ، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

#### • قوائم الاستبيان:

قام الباحث بتصميم قائمة استبيان من أجل معرفة آراء العاملين لدى الخطوط الجوية الكويتية محل الدراسة، وتم اعداد قائمة الاستبيان بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة، حيث تم في هذه الدراسة استخدام استمارات الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة في ضوء أهداف الدراسة، ولقد تم تصميم قوائم الاستبيان من أجل معرفة آراء العاملين : وشمل بعض العاملين في

تقييم الأداء الاستراتيجي بهدف زيادة كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين  
فهد مانع فهد الحيان

الخطوط الجوية الكويتية ، وتم إعداد قائمة الاستقصاء بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة، ولقد قسمت إلى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:

- الجزء الأول: ويتكون من (١٠) فقرة ويتعلق بتقييم الأداء الاستراتيجي .
- الجزء الثاني: ويتكون من (١٠) فقرة ومقسم إلى بعدين رئيسية ويتعلق بأبعاد كفاءة الأداء.

#### • الدراسة التحليلية:

تم تفرغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج منها، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

#### ٢- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في الخطوط الجوية الكويتية بمختلف درجاتهم ومناصبهم حيث بلغ عددهم ٧٤١٠ مفردة، وذلك خلال عام ٢٠١٩.

#### ٣- عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في الخطوط الجوية الكويتية ،

جدول رقم (٤-١)  
توزيع عينة الدراسة

الفئات	العدد	العينة	النسبة
العاملين	٧٤١٠	٣٥٥	%٧.٦٩

• المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الخطوط الجوية الكويتية

ولقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة لدى الخطوط الجوية الكويتية محل الدراسة، وذلك نظراً لأن مجتمع الدراسة غير متجانس،

تقييم الأداء الاستراتيجي بهدف زيادة كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين

فهد مانع فهد الحبان

حيث يضم مجموعة من العاملين الذين تختلف تخصصاتهم ومؤهلاتهم ومسمياتهم الوظيفية فضلاً عن اختلاف مستوياتهم الإدارية واختلاف عدد العاملين في الجهات والإدارات محل الدراسة من جهة إلى أخرى.

ولقد قام الباحث بتوزيع قوائم الاستبيان على الفئات المختلفة في مقرات الخطوط الجوية الكويتية محل الدراسة خلال الفترة ٢٠١٩/٢/٣ حتى ٢٠١٩/٥/٣٠ وقد تم الرد عليها بنسب مختلفة من قبل مفردات العينة، ويوضح الجدول التالي فئات مجتمع وعينة الدراسة والاستمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة لجميع مفردات عينة الدراسة.

#### جدول رقم (٥-١)

الاستمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة ونسبة الاستجابة

فئات المجتمع	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة	الاستمارات المستبعدة	نسبة الاستجابة
العاملين	٧٤١٠	٣٥٥	٣٥٥	٢٨٩	٦٦	٨١.٤١%

• المصدر: من إعداد الباحث.

#### ٤- طرق جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها قام الباحث بإعداد وتصميم قائمة استبيانته موجهة إلى العاملين في الخطوط الجوية الكويتية ، وبالإضافة إلى ما سبق قام الباحث بتدعيم الدراسة الميدانية بإجراء مقابلات شخصية مع عدد من العاملين لدى الخطوط الجوية الكويتية لتحديد الدور الذي يمكن أن يلعبه استخدام تقييم الأداء الاستراتيجي في زيادة كفاءة الأداء خلال الفترة ٢٠١٨/١٢/٢ حتى ٢٠١٩/٢/٢١ .

## ٥- أساليب التحليل الإحصائي:

تم استخدام الحاسب الآلي بعد الانتهاء من جمع البيانات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً بالرمز SPSS، وذلك لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتلك البيانات واختبار صحة فروض الدراسة، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي وذلك كما يلي:

### أ- الإحصاء الوصفي:

تم الاستعانة ببعض المقاييس الإحصائية الوصفية ومنها الوسط الحسابي والخطأ المعياري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها، وكذلك تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ الذي يستخدم لقياس مدى الثبات لفقرات قائمة الاستبيان وكذلك تم التأكد من صدق تلك الفقرات.

### ب- الإحصاء الاستدلالي:

اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي لاختبار صحة الفروض وهذه الأساليب ما يلي:

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة الثبات والصدق لفقرات الاستبيان.
- اختبار (t) ويستخدم لاختبار معنوية الفروق الإحصائية بين عينتين مستقلتين.
- معامل الارتباط لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط.
- تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA.

## ٦- معاملات الصدق والثبات لقوائم الاستبيان:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه"، كما يقصد بالصدق " شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى ، بحيث تكون مفهومه لكل من يستخدمها، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

### أ- الصدق من وجهة نظر المحكمين :

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضا علي السادة المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص من بعض الجامعات المصرية والاردنية والكويتية ، واسمائهم وفق ملحق \* ، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة ، ومدى صلاحية هذه الأداء لقياس الأهداف المرتبطة بهذا البحث، وقد تم تعديل الاستبانة في ضوء الملاحظات القيمة التي أبداها السادة المحكمون، وبالتالي أصبحت الآن صالحة للتطبيق.

### ب- صدق الاتساق الداخلي :

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي اليه هذه الفقرة ، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة ، والدرجة الكلية للمجال نفسها، علي النحو التالي:-

### • معاملات الصدق والثبات لاستبيان العاملين:

يوضح الجدول التالي أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور استبيان العاملين تتراوح ما بين (٠.٧٢١ – ٠.٨٨٧) وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٥%) وبذلك تعتبر درجة الثبات لجميع مجالات الاستبيان مقبولة.

تقييم الأداء الاستراتيجي بهدف زيادة كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين  
فهد مانع فهد الحيان

جدول رقم (٦-١)  
نتائج معامل الصدق والثبات لأبعاد استبيان العاملين

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	المتغير
٠.٩٤٢	٠.٨٨٧	١٠	أبعاد تقييم الأداء الاستراتيجي
٠.٨٤٩	٠.٧٢١	١٠	أبعاد كفاءة الأداء
٠.٨٩٦	٠.٨٠٢	٢٠	جميع فقرات الاستبيان

• المصدر: من إعداد الباحث.

ويتبين من الجدول السابق أن جميع معاملات الصدق لجميع أبعاد محاور استبيان العاملين تتراوح بين (٠.٨٤٩ - ٠.٩٤٢) وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٥%) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له.

#### ١- الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية للعاملين

##### أ- تحليل فقرات تقييم الأداء الاستراتيجي للعاملين:

جدول رقم (٧-١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية  
لفقرات تقييم الأداء الاستراتيجي للعاملين

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
٠.١	تفهم رؤسائي لمشاعري و احتياجاتي أسهم في تحسين أدائي الوظيفي .	4.17	1.03	83.46%	2
٠.٢	مشاركتي في إتخاذ القرارات ساعد كثيراً في تحسين أدائي الوظيفي .	4.26	0.87	85.12%	1
٠.٣	تحرص الشركة على تمكيني الوظيفي و توفير بيئة العمل المناسبة لي .	3.98	1.02	79.58%	4
٠.٤	توضح الشركة معايير التقييم للعاملين مما يجعلها أكثر بساطة للموظف	2.93	1.46	58.62%	10

تقييم الأداء الاستراتيجي بهدف زيادة كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين

فهد مانع فهد الحيان

8	67.54%	1.54	3.38	٥. تعزز و تحفز الشركة العاملين المميزين .
5	75.02%	1.30	3.75	٦. أعمل جاهداً على معالجة جوانب الضعف لدي، و تعزيز مواطن القوة
9	62.77%	1.33	3.14	٧. أساعد العاملين الجدد للتكيف مع نظام الإدارة .
7	69.76%	1.20	3.49	٨. تهتم الشركة باستقطاب الكفاءات بشكل مستمر.
6	72.46%	0.99	3.62	٩. اري بأنني قمت باتخاذ القرار الصحيح في العمل بالخطوط الجوية الكويتية
3	80.62%	0.86	4.03	١٠. بشكل عام ، انا راضي عن أداء الخطوط الجوية الكويتية
	73.49%	1.16	3.68	متوسط البعد

● المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة من العاملين على الفقرات المرتبطة ببعد تقييم الأداء الاستراتيجي جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٦٨) وبانحراف معياري (١.١٦)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على " مشاركتي في إتخاذ القرارات ساعد كثيراً في تحسين أدائي الوظيفي" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٢٦) وبانحراف معياري (٠.٨٧)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "توضح الشركة معايير التقييم للعاملين مما يجعلها اكثر بساطة للموظف" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٩٣) وبانحراف معياري (١.٤٦).

#### ب- تحليل فقرات أبعاد كفاءة الأداء للعاملين:

● تحليل فقرات بعد جودة الخدمة من وجهة نظر العاملين:

جدول رقم (٨-١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية

لفقرات بعد جودة الخدمة من وجهة نظر العاملين

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	نقدم نصائح للعميل في اختيار الخدمة الملائمة له.	3.55	1.45	71.07%	4
٢.	نسعى دائماً لحل المشاكل التي يواجهها العميل و إعادة النظر فيها.	3.26	1.55	65.19%	5



تقييم الأداء الاستراتيجي بهدف زيادة كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين

فهد مانع فهد الحيان

2	74.81%	1.41	3.74	٣. نقوم بالرد الفوري على استفسارات و شكاوى العملاء حول الخدمة المقدمة.
3	73.43%	1.46	3.67	٤. نتعامل مع العملاء بعناية فائقة و وضع مصالحهم فوق كل اعتبار.
1	77.85%	1.34	3.89	٥. نمتلك المهارات و الكفاءات اللازمة لتقديم الخدمة المنافسة والمناسبة.
	72.47%	1.44	3.62	متوسط البعد

● المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة من العاملين على الفقرات المرتبطة ببعد جودة الخدمة جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٦٢) وبانحراف معياري (١.٤٤)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على " " حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٨٩) وبانحراف معياري (١.٣٤)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على " نسعى دائماً لحل المشاكل التي يواجهها العميل و إعادة النظر فيها ". حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٦) وبانحراف معياري (١.٥٥).

● تحليل فقرات بعد الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين:

جدول رقم (٩-١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية

لفقرات بعد الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م.
2	72.18%	1.30	3.61	أشعر بالأمان الوظيفي من خلال العمل في هذه الشركة	١.
1	75.57%	0.98	3.78	تحقق إدارة الشركة لى مكانة جيدة تتناسب مع طموحاتي	٢.
4	69.27%	1.18	3.46	توفر لي الشركة الفرص للتطور المهني وتعلم المهارات والخبرات الجديدة	٣.
5	64.84%	1.29	3.24	تتيح لي ادارة الشركة فرصة للإبداع و التطوير في مجال العمل	٤.

تقييم الأداء الاستراتيجي بهدف زيادة كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين

فهد مانع فهد الحيان

3	70.80%	1.22	3.54	تؤخذ أفكارى ومقترحاتى بعين الإعتبار من قبل الشركة ومديريها .
	70.53%	1.19	3.53	متوسط البعد

• المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة من العاملين على الفقرات المرتبطة ببعد الرضا الوظيفي جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٥٣) وبانحراف معياري (١.١٩)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على " تحقق إدارة الشركة لى مكانة جيدة تتناسب مع طموحاتى " حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٧٨) وبانحراف معياري (٠.٩٨)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "تتيح لي ادارة الشركة فرصة للإبداع و التطوير فى مجال العمل " حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٤) وبانحراف معياري (١.٢٩).

اختبار صحة الفروض :-

١- اختبارات الفرض الرئيسي الأول للدراسة

ينص الفرض الرئيسي الأول للدراسة على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء الاستراتيجي في زيادة كفاءة الأداء لدى الخطوط الجوية الكويتية .

ولقد تم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية الآتية:

أ- الفرض الفرعي الأول:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء الاستراتيجي على جودة الخدمة في الخطوط الجوية الكويتية .

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو

التالي:

• معامل الارتباط:

تقييم الأداء الاستراتيجي بهدف زيادة كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين  
فهد مانع فهد الحيان

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين تقييم الأداء الاستراتيجي كمتغير مستقل و جودة الخدمة كمتغير تابع.

جدول رقم (١-١٠)

معامل الارتباط للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الأول

المتغير	الاختبار	تقييم الأداء الاستراتيجي	جودة الخدمة
تقييم الأداء الاستراتيجي	معامل الارتباط	١	٠.٨٧١
	المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٨٧.١% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين تقييم الأداء الاستراتيجي و جودة الخدمة في الخطوط الجوية الكويتية.

معامل التحديد:

جدول رقم (١-١١)

معامل التحديد للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الأول

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
تقييم الأداء الاستراتيجي	0.759	0.757	4.65437

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = 0.759$  وهو ما يعني أن تقييم الأداء الاستراتيجي تفسر جودة الخدمة في الخطوط الجوية الكويتية بنسبة ٧٥.٩%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

تقييم الأداء الاستراتيجي بهدف زيادة كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين  
فهد مانع فهد الحيان

### • تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (١٢-١)

تحليل التباين للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الأول

المعنوية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	البيان
0.000	97.123	2.664	1	2.664	الانحدار
		21.663	287	6217.3	البواقي
			288	6220	المجموع

• المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين تقييم الأداء الاستراتيجي و جودة الخدمة في الخطوط الجوية الكويتية ، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

### • تحليل الانحدار:

جدول رقم (١٣-١)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الأول

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية		المعاملات الغير معيارية		النموذج
		بيتا	بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
0.000	9.07	0.871	1.924	0.052	17.45	الثابت
0.000	0.351					تقييم الأداء الاستراتيجي

• المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير تقييم الأداء الاستراتيجي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥. ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين تقييم الأداء الاستراتيجي و جودة الخدمة .

#### ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الاستراتيجي و جودة الخدمة في الخطوط الجوية الكويتية.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الاستراتيجي و جودة الخدمة في الخطوط الجوية الكويتية .
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن تقييم الأداء الاستراتيجي تؤثر في جودة الخدمة في الخطوط الجوية الكويتية بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.

#### مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض أي أنه:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتقييم الأداء الاستراتيجي على جودة الخدمة في الخطوط الجوية الكويتية.

ب- الفرض الفرعي الثاني:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتقييم الأداء الاستراتيجي على الرضا الوظيفي للعاملين في الخطوط الجوية الكويتية .

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو

التالي:

تقييم الأداء الاستراتيجي بهدف زيادة كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين  
فهد مانع فهد الحبان

### ● معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين تقييم الأداء الاستراتيجي كمتغير مستقل و الرضا الوظيفي للعاملين كمتغير تابع.

#### جدول رقم (١-١٤)

معامل الارتباط للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الأول

المتغير	الاختبار	تقييم الأداء الاستراتيجي	الرضا الوظيفي للعاملين
تقييم الأداء الاستراتيجي	معامل الارتباط	١	٠.٧٧٢
	المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠

● المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٧٧.٢% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين تقييم الأداء الاستراتيجي و الرضا الوظيفي للعاملين في الخطوط الجوية الكويتية .

### ● معامل التحديد:

#### جدول رقم (١-١٥)

معامل التحديد للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الأول

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
تقييم الأداء الاستراتيجي	0.596	0.595	3.61947

● المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

تقييم الأداء الاستراتيجي بهدف زيادة كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين

فهد مانع فهد الحيان

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = 0.096$  وهو ما يعني أن تقييم الأداء الاستراتيجي تفسر الرضا الوظيفي للعاملين في الخطوط الجوية الكويتية بنسبة 9.6%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

#### • تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (1-16)

تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الأول

المعنوية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	البيان
0.000	80.798	115.26	1	115.26	الانحدار
		13.101	287	3759.9	البواقي
			288	3875.1	المجموع

• المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين تقييم الأداء الاستراتيجي و الرضا الوظيفي للعاملين في الخطوط الجوية الكويتية ، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وتدل على صحة وجوهريّة العلاقة بين المتغيرين وجود الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

تقييم الأداء الاستراتيجي بهدف زيادة كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين  
فهد مانع فهد الحيدان

## ● تحليل الانحدار:

جدول رقم (١٧-١)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الأول

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	
0.000	8.85		1.496	الثابت
0.000	2.966	0.772	0.04	تقييم الأداء الاستراتيجي
			13.241	1

● المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير تقييم الأداء الاستراتيجي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥. ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين تقييم الأداء الاستراتيجي و الرضا الوظيفي للعاملين.

ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الاستراتيجي و الرضا الوظيفي للعاملين في الخطوط الجوية الكويتية .
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الاستراتيجي و الرضا الوظيفي للعاملين في الخطوط الجوية الكويتية .
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.



- قيم معامل Beta تشير إلى أن تقييم الأداء الاستراتيجي يؤثر في الرضا الوظيفي للعاملين في الخطوط الجوية الكويتية بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.

**مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض أي أنه:**

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتقييم الأداء الاستراتيجي في الرضا الوظيفي للعاملين في الخطوط الجوية الكويتية .

أ- النتائج :-

١- توصلت الدراسة إلى أن الخطوط الجوية الكويتية لا تعمل على قياس الأداء ودرجة تطابق العمل المنجز مع المعايير الموضوعية بالشكل المطلوب، وبينت الدراسة ضعف الاهتمام بتقديم النتائج اللازمة للعاملين عن مستوى أدائهم الحقيقي حيث لا تقوم الشركة بتوضيح معايير التقييم للعاملين مما يجعلها أكثر تحديداً أمام جميع العاملين من أجل وضع التصورات المختلفة لتطوير الأداء الاستراتيجي للشركة بصفة مستمرة.

٢- بينت الدراسة إلى أنه يوجد كثير من العوامل التي يمكن أن تحد من قدرة الخطوط الجوية الكويتية على حل المشاكل التي يواجهها العملاء بالطرق الايجابية، وبينت الدراسة أن إدارة الخطوط الجوية الكويتية لا تعمل بشكل كافي على الاستفادة من الخبرات المتوفرة لديها في تطوير جودة الخدمة وتحقيق أهداف العملاء.

٣- أشارت نتائج الدراسة إلى أن الخطوط الجوية الكويتية لا تهتم بإتاحة الفرصة للعاملين للإبداع و التطوير في مجال العمل بصورة واضحة وضعف المشاركة أمام العاملين في صنع القرارات بالشكل الذي يساهم في تطوير الخدمات حيث أكدت نتائج الدراسة أنه لا يوجد اهتمام كافي من قبل الخطوط الجوية الكويتية بزيادة وتطوير قدرات و مهارات العاملين كما لا تعمل على

توفير المقومات الأساسية لتعزيز وتطوير خبرات العاملين وزيادة درجة الإبتكار والإبداع.

٤- توصلت الدراسة إلى أنه لا يتم الاهتمام بتطوير الخدمات للعملاء بالشكل الذي يساهم في تحسين طرق إنجاز الأعمال وتسهيل الإجراءات الإدارية حيث أن الخطوط الجوية الكويتية لا تقدم بعض المزايا للعملاء وتطوير جودة الخدمات بصفة مستمرة من أجل تحقيق وزيادة رضا العملاء.

٥- أشارت نتائج الدراسة إلى أن الشركة لا تعمل بالشكل المناسب على الالتزام بتقديم الخدمات وفقاً لما يتم الإعلان عنه مسبقاً وضعف مستوى الاستجابة للعملاء، كما بينت الدراسة تدني مستوى الاهتمام بتوفير الامكانيات و العوامل التي تساهم في تحقيق كفاءة عملية تطوير أداء الخدمات.

#### ب- التوصيات:-

١- ضرورة أن يتم العمل من قبل الخطوط الجوية الكويتية على قياس الأداء ودرجة تطابق العمل المنجز مع المعايير الموضوعية بالشكل المطلوب، وكذلك زيادة الاهتمام بتقديم النتائج اللازمة للعاملين عن مستوى أدائهم الحقيقي وتوضيح معايير التقييم للعاملين مما يجعلها أكثر تحديداً أمام جميع العاملين من أجل وضع التصورات المختلفة لتطوير الأداء الاستراتيجي للشركة بصفة مستمرة.

٢- الاهتمام بتوفير كافة العوامل التي يمكن أن تزيد من قدرة الخطوط الجوية الكويتية في الحصول على حل المشكلات التي يواجهها العملاء وإعادة النظر فيها بالطرق الايجابية، وكذلك ضرورة أن تعمل الخطوط الجوية الكويتية على الاستفادة من الخبرات المتوفرة لديها في تطوير جودة الخدمة وتحقيق أهداف العملاء.

- ٣- العمل من قبل الخطوط الجوية الكويتية على إتاحة الفرصة للعاملين للإبداع و التطوير في مجال العمل بصورة واضحة وزيادة المشاركة أمام العاملين في صنع القرارات بالشكل الذي يساهم في تطوير الخدمات، وضرورة أن يوجد الاهتمام الكافي من قبل الخطوط الجوية الكويتية بزيادة وتطوير قدرات و مهارات العاملين، و كذلك أن تعمل الشركة على توفير المقومات الأساسية لتعزيز وتطوير خبرات العاملين وزيادة درجة الابتكار والإبداع.
- ٤- أن يتم الاهتمام بتطوير الخدمات للعملاء بالشكل الذي يساهم في تحسين طرق إنجاز الأعمال وتسهيل الإجراءات الإدارية، وكذلك ضرورة أن تقدم الخطوط الجوية الكويتية بعض المزايا للعملاء وأن تساهم في تطوير جودة الخدمات بصفة مستمرة من أجل تحقيق وزيادة رضا العملاء.
- ٥- أن تعمل الشركة بالشكل المناسب على الالتزام بتقديم الخدمات وفقاً لما يتم الإعلان عنه مسبقاً والاستجابة السريعة للعملاء، و كذلك زيادة مستوى الاهتمام بتوفير الامكانيات والعوامل التي تساهم في تحقيق كفاءة عملية تطوير أداء الخدمات.

## المراجع :

- ١- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٥) الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال: مناهج التميز التنافسي، دار الكتب المصرية.
- ٢- درة، عبد الباري إبراهيم وجدادات، ناصر محمد سعود (٢٠١٤) الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر، عمان.
- ٣- امجد محمد عوني الشنابلة ، أثر الصورة الذهنية للعلامة التجارية لخدمة النقل الجوي علي السلوك الشرائي للمسافرين ، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية – الأردن (٢٠١٣).
- ٤- دلال بالأطرش، دور جودة خدمة النقل الجوي في كسب رضا الزبون – دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية بمدينة ورقلة ، رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة – كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير – قسم العلوم التجارية، (٢٠١٥).
- ٥- سونيا عبدالفتاح شحادة ، واقع تقييم الأداء وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير ، جامعة القدس – كلية الدراسات العليا، (٢٠١٣).
- ٦- محمد حامد عمر، اثر تقييم أداء العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي – دراسة حالة ديوان الزكاة ولاية البحر الأحمر، رسالة ماجستير ، جامعة البحر الأحمر – كلية الاقتصاد والعلوم الادارية – قسم إدارة الاعمال، (٢٠١٦).
- ٧- بسام زاهر، غزل صافيا ، "تحسين جودة الخدمة وأثرها على زيادة القدرة التنافسية للمنظمات" دراسة ميدانية على مؤسسة الطيران العربية السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ت سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٣٣) العدد (٣)، (٢٠١١).
- ٨- عبد المجيد الطيب شعبان، تقييم الأداء من منظور استراتيجي، المجلة الجامعة، العدد الخامس عشر، المجلد الأول. (٢٠١٣).

- 9- Mohmmad Tavassoli, Gholamreza Faramarzi, Efficiency and effectiveness in airline Performance Using a SBM-NDEA model in the presence of shared input, Journal of Air Transport Management 34, (2014 ).