وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية.

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

من إعداد الطالبين :

- مغراوي رضوان
- بورقعة امحمد

تحت إشراف الأستاذ:

– بوعرارة شمس الدين

السنة الجامعية 2021-2022

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضا ولك الحمد إذا رضيت بعد أن من الله علينا بانجاز هذا العمل ، فإننا نتوجه إليه الله سبحانه وتعالى أولا وآخرا بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه ، وانطلاقا من قوله صلى الله عليه وسلم :"من لا يشكر الناس لا يشكر الله "،فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ المشرف" *بوعمارة شمس الدين*." ،على إشرافه على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذله معنا ، وعلى نصائحه القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه الدراسة، فله منا فائق التقدير والاحترام ، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون لنا.

وندين بالشكر أيضا إلى كل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.،الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لانجاز هذا البحث .

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة.

إهـــــــــداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى

وأجملنا بالعافية

أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا "سورة الإسراء الآية 24.

إلى من هما صاحبا الفضل بعد لله عز وجل فيما وصلت إليه والديّ العزيزين اللذان كرسا حياتهما لتعليمي ونجاحي ، اللذان دعماني طوال دراستي وشجعاني على المضي قدمًا دائمًا ، والذين لم يتوقفوا أبدًا عن ادخار جهودهم لتجنيبي الهموم والاحتياجات. حفظهم الله ورعاهم لي.

إلى إخوتي.... سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.

إلى عائلة مغراوي و بورقعة.

أتمنى لهم حياة سعيدة مليئة بالبهجة وساعات طيبة مليئة بالصحة.

إلى زملائي في الجامعة.

وأخيرًا ، أهدي هذا العمل المتواضع إلى جميع أصدقائي و إلى جميع من تلقَّيتُ منهم النصح والدعم,

إلى كل من سقط سهوا من قلمي ولم يسقط من قلبي.

أهديكم خلاصة جُهدي العلمي....

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية نحو التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء العاملين واختيار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية، في حين أن عينة الدراسة تمثلت في (30) عامل.

أما منهج الدراسة فقد تم الاعتماد في تحليل بياناتها على مقاييس الإحصاء الوصفي وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية،الأهداف الإستراتيجية) على أداء العاملين داخل وكالة اتصالات الجزائر،كما لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متغير التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،كذلك لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متغير أداء العاملين تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

الكلمات المفتاحية : **التخطيط الاستراتيجي ، الأداء ، أداء العاملين ، مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية–.**

Abstract

This study aims to know the attitudes of the administrative staff in Algeria Telecom – Medea branch towards strategic planning and its role in improving the performance of employees and choosing the differences in those directions according to their different personal and job characteristics.

The study population is represented by the Algeria Telecom Corporation – Medea branch, while the study sample consisted of (30) workers.

As for the study methodology, the analysis of its data was based on descriptive statistics measures, and the questionnaire form was used as a tool for collecting information.

The study concluded the following results: There is a statistically significant effect of the dimensions of strategic planning (strategic vision, strategy message, strategic objectives) on the performance of employees within the Algeria Telecom Agency, and there are no statistically significant differences in the strategic planning variable due to personal and job data, as well. There are no statistically significant differences in the employee performance variable due to personal and job data.

Keywords: Strategic planning, Performance, Employee performance, Algeria Telecom Corporation – Medea branch

الفهرس

العنوان	الصفحة
الشكر والإهداء	
ملخص	
Abstract	
مقدمة	أ
تمهيد	01
المبحث الأول : الإدارة الإستراتيجية	02
المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية	02
المطلب الثاني : مستويات وأساليب الإدارة الإستراتيجية	03
المطلب الثالث: مزايا ومكونات الإدارة الإستراتيجية:	04
المبحث الثاني: ماهية التخطيط الاستراتيجي	07
المطلب الأول : مفهوم وخصائص التخطيط الاستراتيجي	07
المطلب الثاني : أهمية و فوائد التخطيط استراتيجي	08
المطلب الثالث: عناصر وأساليب التخطيط الإستراتيجي	09
المبحث الثالث: عملية التخطيط الإستراتيجي	10
المطلب الأول : مستويات التخطيط الاستراتيجي	10
المطلب الثاني : مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي	11
المطلب الثالث : نماذج التخطيط الإستراتيجي	18
خلاصة الفصل	21
الفصل الثاني	22
تمهيد	22
المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء	23
المطلب الأول: تعريف الأداء و عناصره	23
المطلب الثاني :معايير الأداء ومحدداته	25
المطلب الثالث: أنواع الأداء	28

المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين	30
المطلب الأول : ماهية تقييم أداء العاملين	30
المطلب الثاني : طرق تقييم الأداء	35
المطلب الثالث :خطوات تقييم الأداء	41
المبحث الثالث: تحسين أداء العاملين	45
المطلب الأول : ماهية تحسين أداء العاملين	45
المطلب الثاني: طرق تحسين أداء العاملين	47
المطلب الثالث :العوامل المؤثرة على أداء العاملين	48
خلاصة الفصل	50
الجزء التطبيقي	51
المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر	51
المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر	51
المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر	53
المطلب الثالث: المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية	55
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	57
المطلب الأول: منهجية الدراسة	57
المطلب الثاني: أداة جمع البيانات، وأدوات التحليل الإحصائي	58
المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة (صدق) وثبات أداة الدراسة	59
المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	65
المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	65
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة	71
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية	79
خلاصة الفصل	83
الخاتمة	84
قائمة المراجع	86
الملاحق	91

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	العناصر الأساسية لرسالة المؤسسة حسب DAVID	13
02	توضيح مقياس ليكارت (Likert Scale)	59
03	اختبار كلمجروف–سميرنوف لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	60
04	معاملات الارتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير التخطيط الإستراتيجي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.	62–61
05	معاملات الارتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير أداء العاملين مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.	63–62
06	معاملات الارتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان.	64
07	معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان	65
08	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الفئة العمرية	66
09	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي	67
10	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوظيفة الشاغرة	69–68
11	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	70
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير التخطيط الإستراتيجي	71
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الرؤية الإستراتيجية	72
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الرسالة الإستراتيجية	73
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الأهداف الإستراتيجية	74
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير أداء العاملين	75
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التدريب	76

18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التحفيز	77
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التكوين	78
20	نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد التخطيط الإستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية) على تحسين أداء العاملين	80-79
21	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التخطيط الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.	81
22	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير أداء العاملين تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.	82

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مستويات التخطيط الإستراتيجي	11
02	خطوات التخطيط الإستراتيجي حسب نموذج "SWOT "	12
03	عملية التحليل البيئي للمؤسسة مصفوفة التحليل الرباعي SWOT	16
04	معايير الأداء	25
05	محددات الأداء	27
06	نظام تحسين الأداء	46
07	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الفئة العمرية	67
08	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي	68
09	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوظيفة الشاغرة	69
10	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	71

قائمة الملاحق

رقم الملحق	*عنوان الملحق*	الصفحة
01	استمارة الموافقة على دراسة حالة	91
02	نموذج الاستبيان	92
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	97
04	ملاحق الدراسة الميدانية	98

مقـــــدمة

تمهيد

تعيش المنظمات في بيئة متغيرة ، تتسم بدرجة عالية من التعقيد ، وتؤدي خدماتها في بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية وثقافية تزداد تعقيدا يوما بعد يوم وتتغير فيه الفرص المتاحة بالكامل ، تشمل هذه المتغيرات المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية ، كما وتتأثر هذه المؤسسات بالتطور الهائل و المتسارع في عالمنا الذي نعيش فيه ، هذا مما يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المنظمة ، ويستوجب من المنظمات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تستطيع الاستمرار والبقاء ، وإلا سيكون مصيرها الاختفاء والانزواء .

إن الحاجة للتخطيط الإستراتيجي أصبحت ضرورة حتمية في هذا العصر الذي يتسم بالتغير السريع ، حيث يمكن المسئولين من توجيه المنظمة ، وذلك بالانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بها حيث يعتبر مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية ، باعتباره يمثل أسلوبا للتفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل ، لاختيار أفضل البدائل ملائمة للإمكانات المتاحة من ناحية ، أيضا طبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى ، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي .

إن الحديث عن التخطيط الإستراتيجي يدفعنا للحديث عن الإدارة الإستراتيجية التي أصبحت ضرورة ملحة وحتمية ، إن أرادت المنظمات زيادة قدراتها التنافسية ، وتطوير أدائها واستمرارها ، خصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة .

يعد الأداء وتقييمك الأداء عملية أساسية من العمليات الإدارية التي لا تقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى كالتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية وغيرهما ، حيث أن التطبيق الناجح لأساليب تقييم الأداء بعد أحد أهم عناصر نجاح وتطور المنظمة .

1 – إشكالية البحث :

وعلى ضوء ما سبق تأتي الإشكالية التالية :

ما مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء العاملين ؟

وانطلاقا من هذا التساؤل وللإحاطة بكافة جوانب الموضوع يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1–1 الأسئلة النظرية:

- ما مدى استخدام التخطيط الإستراتيجي في أداء العاملين ؟
- الإدارة الإستراتيجية وما علاقتها بالتخطيط الإستراتيجي ؟
- ما المقصود بالأداء وما هو تقييم الأداء ؟
- ما مكانة التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالأداء في تحسين أداء العاملين ؟

2-1 أسئلة الدراسة الميدانية:

1 -هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الإستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية) على أداء العاملين عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية؟

2 -هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير التخطيط الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة الشاغرة، عدد سنوات الخبرة)؟

3 -هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير أداء العاملين تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة الشاغرة، عدد سنوات الخبرة)؟

2 – فرضيات البحث :

من الإشكالية المطروحة وللإجابة على هذه الأسئلة تم صياغة الفرضيات التالية :

2. 1– الفرضيات النظرية :

1- تساعد الرؤية الإستراتيجية في توطيد علاقة أداء العاملين مع بيئتها الخارجية .

2 – تعد الرسالة الإستراتيجية الركيزة الأساسية لاستثمار الفرص الجديدة لتطوير الرصيد المعرفي .

3 – تعتبر الأهداف الإستراتيجية الركيزة الأساسية للرفع من كفاءة العمال .

4 – يساهم التحليل الإستراتيجي في تنمية ورفع من أداء العاملين .

5 – يمكن الخيار الإستراتيجي المؤسسة من وضع بدائل إستراتيجية مناسبة .

2,2 – فرضيات الدراسة الميدانية:

1- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الإستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية) على أداء العاملين عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

2 – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير التخطيط الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة الشاغرة، عدد سنوات الخبرة).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير أداء العاملين تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة الشاغرة، عدد سنوات الخبرة)؟

3– أسباب اختيار الموضوع :

– توجيه اهتمام الطلبة والباحثين إلى تطوير آليات التخطيط الاستراتيجي وتوظيفها من أجل المساهمة في تطويرأداء العاملين .

– الرغبة في التكوين والتعمق في التخطيط الاستراتيجي وآلياته لاستثماره ومحاولة توظيفه على المستوى الشخصي بداية ، ووصولا إلى مستويات ومؤسسات أكثر تعقيدا .

– الميول الشخصي لدراسة هذا الموضوع ، بالإضافة إلى محاولة تطبيق بعض المعارف الشخصية العملية والنظرية .

4 – أهداف الدراسة :

أ – التعريف بالتخطيط الاستراتيجي.

ب – التعرف على ماهية الإدارة الإستراتيجية.

ج – معرفة ماهية الأداء وتقييم الأداء.

د – استعراض دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين .

5 – أهمية الدراسة :

أ – تنبع أهمية الدراسة من كون التخطيط الاستراتيجي يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت اهتماما في السنوات الأخيرة.

ب – تنبثق أهمية الدراسة من كون التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة حتمية بالنسبة لأي مؤسسة تسعى للنجاح وتحقيق أهدافها.

ج – تعد أهمية الدراسة امتدادا طبيعيا لأهمية التخطيط الاستراتيجي وإمكانية كونه أداة هامة لبناء ميزة تنافسية في المؤسسات.

د – كما تساهم في تحسين المعرفة في مجال التخطيط الإستراتيجي للباحثين والدارسين.

6 – حدود الدراسة :

الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر–المدية .

الحدود الزمانية : أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021–2022.

7 – المنهج المتبع في الدراسة :

من أجل دراسة إشكالية البحث ، وتحليل أبعادها وجوانها ، ونتائجها والإجابة عن التساؤلات الفرعية ، وإثبات صحة الفرضيات ،سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع البحث وصفا كميا ونوعيا وتحليل البيانات والمعطيات المتوفرة عن هذا الموضوع وهذا بإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام به.

8 – الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات التي تدور حول الموضوع ، أما الدراسات السابقة التي تناولت صميم الموضوع التخطيط الاستراتيجي " حسب حدود علمنا وجدنا دراسات :

آمال نمر حسن صيام ، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر بغزة ، سنة 2010 .

تناولت الباحثة موضوع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالمؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة حيث طرحت الإشكالية التالية : ما هي العلاقة بين تطبيق التخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ؟

حيث توصلت إلى النتائج التالية :

1- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي.

2- بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التحليل الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

3- بينت النتائج أن المؤسسات الأهلية تقوم بتطوير أهداف إستراتيجية ومحددة واضحة ومكتوبة.

- منصور أبوزقية خديجة ، التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات وما حققته ليبيا للوصول إلى الجودة ، مقدم للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي ، جامعة الزرقاء – الأردن – 2011 .

تناولت الباحثة موضوع التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات وما حققته ليبيات للوصول إلى الجودة حيث طرحت الإشكالية التالية : ما التخطيط الاستراتيجي وما مدى أهميته في رفع مستوى الأداء في الجامعات ؟

حيث توصلت إلى النتائج التالية :

1 – أن تطوير التخطيط الاستراتيجي للجامعات يتطلب دمج إستراتيجية الجودة الشاملة في مكونات الخطة الإستراتيجية.

2 – تطوير غايات وأهداف الجامعة يستوجب تحسين النوعية الأكاديمية والمهنية في إعداد الطلبة.

3 – تساهم عملية تقييم سياسات وإجراءات التخطيط في معرفة الاتجاهات الداخلية وتحليل أفضل للبيئة الداخلية.

- أحمد السعيدي ، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي ، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، (U.K International Virtual University) ، بدون عنوان.

تناول الباحث موضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي حيث طرح الإشكالية التالية : لماذا يعد التخطيط الإستراتيجي في شركات المعلومات ضرورة ؟

حيث توصل إلى النتائج التالية :

1– أن يتم وضع خطط طويلة الأمد لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والاستعداد لمواجهتها . 2 – مراعاة بيان النتائج المطلوب تحقيقها عند التخطيط الاستراتيجي.

3 – الأخذ بالمرونة في التخطيط للاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية الطارئة.

4 – الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر والماضي في وضع الخطط المستقبلية لأداء الشركة.

- الدجني إياد علي ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي – دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية ، رسالة دكتوراه في التربية غير منشورة) ، قسم المناهج وطرائق التدريس ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2011.

تناول الباحث موضوع دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي حيث طرح الإشكالية التالية : ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية ؟ حيث توصل إلى النتائج التالية :

1 – وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي.

2 – توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعديها التحليل البيني للبيئة الداخلية والخارجية.

3 – وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي .

9 – صعوبات البحث :

1 – طبيعة الموضوع في حد ذاته ، حيث يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفة والمتداخلة في أحيان كثيرة .

2 – صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع التي كان بمقدورها إثراء الموضوع أكثر، مع ندرتها باللغة العربية.

10 – هيكل البحث :

أنجز هذا البحث وفقا لما تمليه مقتضيات البحوث في هذا المجال ، حيث جاء على شكل مقدمة وكانت عبارة عن مدخل للموضوع وثلاثة فصول ، فصلين نظريين وفصل تطبيقي وخاتمة . اهتم الفصل الأول بالأسس النظرية المختلفة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية والفصل الثاني اهتم بدراسة الأداء وتقييم أداء العاملين في حين تعرض الفصل الثالث إلى الدراسة الميدانية التي خلالها يمكن معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين وذلك بأخذ عينة من مؤسسة اتصالات الجزائر–المدية.

الفصل الأول:

الإطار النظري التخطيط الاستراتيجي

تمهيد :

تعمل المنظمات في الوقت الحاضر ضمن بيئة تتصف بالتغير السريع و التعقيد، ما أدّى إلى زيادة التحدي أمام هذه المنظمات التي تسعى لخلق ميزة تنافسية مُستدامة، فاتجهت المنظمات إلى إدارة إستراتيجية لمواردها الداخلية وبيئتها الخارجية في آن معا، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي جوهر هذه العملية وأداة إدارية تمكّن المنظمة من التعامل مع أحداث المستقبل بكفاءة عالية، وتزوّدها بقدرة أكبر على التحكم بمواردها، وتمكّنها كذلك من الاستجابة للتغيرات البيئية.

باختصار فإن التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى الإدارة ا الإستراتيجية يعني عملية يتم فيها تحديد كيفية وصول المنظمة لما تسعى إليه وبالوقت نفسه عملية تحديد ما الذي سوف تقوم به المنظمة لإنجاز أهدافها وتحقيقها وتحسين أدائها بشكل عام وهذا ما سيتم التطرق إليه خلال هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- ✓ الإدارة الإستراتيجية .
- ✓ ماهية التخطيط الاستراتيجي .
- ✓ عناصر وأساليب التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الأول : الإدارة الإستراتيجية

تمهيد:

لقد برزت خلال العقود الخمسة الماضية أساليب وأدوات جديدة في ميدان الإدارة للتعامل مع القضايا والإشكالية والتعقيدات التي تواجه المؤسسة، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي (وهو العملية التي بمقتضاها يتم تطوير الإدارة الإستراتيجية) والإدارة الإستراتيجية من أكثر الأدوات أهمية في التعامل مع التغير ومع المستقبل بصفة عامة ، وإن مجال التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية أصبحت أداة إدارية شائعة في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن الماضي وما زالت محل تطوير وتحديث حتى الآن.

المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية

1 – مفهوم الإدارة :

تعرف على أنها تنسق الموارد البشرية وغير البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، كما تعرف على أنها الجهاز الذي يمكن من خلاله دفع مؤسسات مجتمع المنظمات إلى العمل وأداء مهامها ، ومن هنا تأكدت مشروعية الإدارة أي أننا نتحرك اليوم من ازدهار الإدارة إلى مرحلة إدارة الأداء[1].

2 – مفهوم الإستراتيجية :

هي تصور منظمة ما لمستقبلها ومركزها ، ماذا ستكون عليه في المستقبل على المدى البعيد ، وهذا التصور يحث عليها أن تصمم رسالتها وتحدد غاياتها وأهدافها والوسائل التي تتبعها للوصول لهذا المستقبل ، وتحدد أيضا كيف ستتعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية[2] كما تعرف على أنها مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي توجه أداء المنظمة في المدى الطويل أو هي العملية التي بواسطتها تمكن المدراء من تحديد الاتجاه طويل المدى للمنظمة وتحديد أهدافها ووضع الاستراتيجيات لعرض تلك الأهداف في ظل التغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) ذات العلاقة[3] ومن خلال هذه التعاريف يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية التي تعددت التعاريف الخاصة بها وذلك حسب علماء الإدارة برؤى مختلفة ومن بين هذه التعريفات ما يلي :

تعريف هيجتر وفنسر :

يعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها العملية الإدارية التي تستهدف انجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه المنظمة مع بيئتها كما عرفها Gueck " على أنها تعنى إتخاد القرارات المتعلقة ببقاء المؤسسة وتفوقها أو سقوطها واحتفاءها ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام وفق المتغيرات الداخلية والخارجية "[4].

كما يعرف Porter "الإدارة الإستراتيجية بأنها تهتم بالكفاءة التشغيلية التي تركز على الربط ما بين التفكير والنقد بين صياغة الاستراتيجيات وكفاءة التطبيق"

3 – الإدارة الإستراتيجية :

هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقديم القرارات ذات المدى طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل حيث تحرص على رضا العملاء وجذب المزيد منهم إلى المؤسسة حتى تزداد فرصتها في الفوز على المنافسين كما تزداد فرصتها في تحقيق الأرباح[5].

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور ، **الادارة الاستراتيجية** ، ط 1 ، دار الميسرة للنشر ، عمان الاردن ، 2004 ، ص 23.
[2] نعيم ابراهيم الظاهر ، **الادارة الاستراتيجية** عالم الكتاب الحديث ، عمان الاردن ، 2009 ، ص 72.
[3] مؤيد سعيد السالم ، **ادارة الموارد البشرية** ، ط 1 ، دار الاثراء للنشر والتوزيع ، الشارقة ، 2009 ، ص 82.
[4] زيد منير عبودي ، **الادارة الاستراتيجية** ، ط 1 ، دار الكنوز للنشر ، عمان ، 2006 ، ص 35.
[5] مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره،ص83.

المطلب الثاني : مستويات وأساليب الإدارة الإستراتيجية

أ –مستويات الإدارة الإستراتيجية:

تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاثة مستويات :

أ– الإدارة الإستراتيجية للمنظمة:

تركز هذه الإستراتيجية على تحديد مجالات الأعمال التي يجب أن تدخل فيها المنظمة لتحقق أهدافها الإستراتيجية.

ب – الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

تتولى الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال

يعني تكون الإدارة الإستراتيجية مسئولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها.

ج– الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي:

يعني يوجد خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج... حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف [1].

ب –أساليب الإدارة الإستراتيجية:

قبل الشروع في توضيح أساليب الإدارة الإستراتيجية ، فإنه يجب الإشارة إلى أن القمة الإستراتيجية في المؤسسة تتكون من:

– **مجلس الإدارة** : وهو السلطة العليا في المؤسسة، ويمثل فيه جميع مديري الإدارة العليا، ومن يعطي القانون الحق في انضمامهم للمجلس وبعض الأعضاء الخارجيين، وعادة ما يطلق على رئيس المجلس المدير الإستراتيجي ولمجلس الإدارة من وجهة نظر الإستراتيجية ثلاث مهام رئيسية هي [2] :

– **البدء و التحديد**: حيث يقوم المجلس بتصميم المنظمة وتحديد البدائل الإستراتيجية.

– **التقويم و التأثير**: حيث يقوم المجلس اقتراحات وقرارات وتصرفات الإدارة، ويوافق عليها أو يرفضها، ويقدم النصح والإرشاد والبدائل.

– الإطلاع على مختلف التطورات الحاصلة داخل المنظمة وخارجها من خلال لجانه، وبالتالي يثير انتباه الإدارة إلى أي تطور يمكن أن تغفله.

– **الإدارة العليا**: تتألف الإدارة العليا في المنظمة من المديرين التنفيذيين في قمة المنظمة، أي أنهم يتعاملون مع عدة أنشطة في آن واحد[3].

[1] سعد غالب ياسين،**الادارة الاستراتيجية،ط1**،دار اليازوري للنشر،عمان،1998ص65.

[2] كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية –العولمة والمنافسة**- دار وائل للنشر، عمان، 2113 ، ص 93.

[3] العارف نادية، **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013 ، ص23 .

المطلب الثالث: مزايا ومكونات الإدارة الإستراتيجية:

1. مزايا الإدارة الإستراتيجية:

أ. تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة في سير نشاطها، وبالتالي تسيطر على مصيرها، حيث تكمن الميزة الأساسية للإدارة الإستراتيجية في مساعدة المؤسسات على وضع إستراتيجيات أفضل من خلال اتخاذ مداخل أكثر موضوعية ومنطقيا ونظاما عند الاختيار الإستراتيجي[1].

ب . إمكانية زيادة الربحية، فالدراسات الحديثة أثبتت أن نظام الإدارة الإستراتيجية الفاعل و الكفء يمكن أو يزيد من الربحية[2].

ج . تشجيع أعضاء المنظمة بالالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية طويلة الأمد، وهذا يأتي من خلال المشاركة في وضع الأهداف والإستراتيجية التي تحقق بيئة المنظمة بشكل مستمر.

د . تقليل فرص المنظمة للمفاجآت الناجمة عن التغيرات في سوق العمل وتحركات المساهمين وذلك من خلال التركيز على تقييم بيئة المنظمة بشكل مستمر.

بناء على ما تقدم يمكن القول أن المنفعة الأساسية التي تتحقق من وراء الإدارة الإستراتيجية هي زيادة إحساس العاملين بالسلطة بحيث يعمل ذلك على تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تشجيعهم ومكافأتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وإبراز قدرتهم على المبادرة والخيال.

2. مكونات الإدارة الإستراتيجية:

تتكون الإدارة الإستراتيجية من :

1.2 **البيئة** : مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أن البيئة تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها.

2.2 البيئة الخارجية : هي تلك العوامل المؤثرة على المؤسسة النابعة من خارج المؤسسة، يصعب السيطرة عليها، وبدراستها تستطيع المؤسسة استغلال الفرص وتجنب المخاطر، وتقسم إلى قسمين:

البيئة العامة والبيئة الخاصة سنتناولهما كما يلي:

أ– البيئة العامة : هي تلك العوامل التي تؤثر على كل المؤسسات بنسب متفاوتة، مثل ارتفاع الأسعار) التضخم (فقد يؤثر على كل المؤسسات، لكن درجة تأثيره على بيع السيارات الجديدة يكون أكبر وبشكل سلبي يحول المستهلك إلى شراء السيارات المستعملة، وهنا لا تستطيع المؤسسة بمفردها التأثير على عناصر هذه البيئة، وفي الواقع هناك العديد من العوامل التي تندرج تحت هذا التقسيم وفي كل عامل من العوامل العديد من المتغيرات المؤثرة وسنحاول توضيحها بالقدر الكافي الذي سيفيدنا دراستنا بشكل مركز.

- ❖ **العوامل الاقتصادية** : هي مجموعة من العوامل التي تنبع من طبيعة النظام الاقتصادي، ويختلق تأثيرها على المؤسسات من مؤسسة إلى أخرى، كما يندرج تحت هذا العامل مجموعة من المتغيرات منها: مستوى الدخل.
- ✓ **السياسات المالية والنقدية للدولة** : السياسة النقدية يقصد بها التحكم في كمية عرض النقود الموجودة في السوق للتداول وأسعار الفائدة، والسياسة المالية هي التي تعتمد على مدى الإنفاق الحكومي وسياسة الضرائب المتبعة[3].

---

[1] العارف نادية، مرجع سبق ذكره ، ص23 .

[2] موفق محمد الضمور، **واقع لتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن**، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة تخصص إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية–الأردن–،2008 ، ص 19.

[3] أبو قحف عبد السلام، **التسويق وجهة نظر معاصرة**، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع، بدون تاريخ، ص ص 60 ،69 .

- ✓ **دورة الأعمال** : ويقصد بها دورة الأعمال ما بين الركود والكساد والانتعاش، ومما لا شك فيه أن دورة الأعمال لها تأثير على المؤسسات، لكن الاختلاف هو في درجة ونوعية التأثير، حيث قد يكون لصالح المؤسسة أو ضدها، فمثلا الركود والكساد له تأثير سلبي على الصناعات المعمرة مثل (السيارات والأثاث الجديدة) ، بينما له تأثير إيجابي على بيع أدوات الصيانة ومحلات الصيانة، إلا أن تأثيره يكون منعدما تقريبا على صناعة الخبز.
- ✓ **ميزان المدفوعات** : ويقصد به الفارق بين الصادرات والواردات، فكل دولة تسعى إلى إحداث فائض في ميزان مدفوعاتها، بتشجيع الصادرات، وفرض القيود على وارداتها، وهذا من شأنه أن يخلق فرصا لمؤسسات وتهديدا لمؤسسات أخرى.

❖ **العوامل السياسية والاجتماعية والقانونية:**

- ✓ **العوامل السياسية:** والمتعلقة بالنظام السياسي، مثل نظام الحكم، التعدد الحزبي والديمقراطية وماهية تأثيره وانعكاسه السياسي على الجوانب القانونية[1].
- ✓ **العوامل القانونية:** ويقصد بها كافة القوانين المتعلقة والمؤثرة على المؤسسة، ومنها قوانين متعلقة بالعمالة، قوانين متعلقة بالنظام الاقتصادي، مثل(إنشاء المؤسسات والقيام بالعمليات التجارية والإفلاس)، قوانين متعلقة بالبيئة و التلوث... وغيرها من القوانين.

❖ **العوامل الاجتماعية والثقافية:** وهي المعلقة بأنماط المعيشة ومستوى الثقافة والقيم التي يتمتع بها المجتمع، وهناك العديد من المتغيرات التي تندرج تحت هذه العوامل منها على سبيل المثال لا الحصر: التعداد السكاني، ومستوى التعليم، والعلاقات الاجتماعية مثل معدل الطلاق والزواج والوفيات الاتجاهات تجاه الحكومة، البرامج الاجتماعية، والقيم تجاه العمل، ومستوى الثقافة التي يعتنقها المجتمع تجاه العلاقات الاجتماعية نفسها، المساواة بين الرجل و المرأة ، تنظيم الأسرة، العنصرية .

❖ **العوامل التكنولوجية** : ويقصد بها التطور التكنولوجي المؤثر على المؤسسات مثل: التطور في الوسائل والأساليب الإنتاجية، والتطور في المكائن والآلات، وظهور منتجات ذات تقنيات حديثة.

❖ **العوامل الديموغرافية** : هي العوامل المتعلقة بالسكان من ناحية التأثير العمري، الجنسي، الأذواق الدخول.

❖ **العوامل الدولية** : تندرج تحت هذا البند العديد من العوامل منها اختلاف اللغات، القيم والثقافات الحضارية، التجمعات الإقليمية والدولية.

ب – البيئة الخاصة : هي بيئة مباشرة تؤثر على كل المؤسسات في صناعة معينة، فمثلا دخول منتج جديد في صناعة السمن سوف يتأثر على كل المصنعين للسمن، بينما تأثيره لا يطال صناعة السمك مثلا، وهناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على المؤسسات حسب تقسيم (**بورتر**) هي:

- القادمون الجدد المحتملون.
- المشترون. * الموردون. * السلع البديلة.
- أصحاب المصالح الأخرى حسب إضافة "فريمان" وقصد بها الاتحادات والنقابات والأجهزة الحكومية.

3.2– البيئة الداخلية: هي تلك العوامل المؤثرة على المؤسسة من داخلها وتقسم في العادة إلى ثلاثة أقسام هي (البناء التنظيمي، ثقافة المؤسسة، الموارد)[2] .

---

[1] أبو قحف عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص60.

[2] القطامين أحمد، **الإدارة الإستراتيجية :مفاهيم وحالات تطبيقية**، الطبعة الأولى، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2012 ، ص ص 60،136.

إن تحليل البيئة الداخلية يساعد على معرفة جوانب القوة والضعف لدى المؤسسة، وهي ضرورة للاستفادة من الفرص، وتجنب التهديدات التي تظهر من خلال تحليل البيئة الخارجية من خلال وضع الإستراتيجيات المناسبة، وباعتبار أن المؤسسة لا يمكن أن يكون لها جوانب قوة في جميع مجالاتها الداخلية فإنه من الضروري محاولة الاستفادة من جوانب القوة التي لديها وتحويلها إلى مزايا المتغيرات الحاكمة لمضامين وأطر البيئة الداخلية، إنما تتمثل تحديدا في كل من الهيكل

التنظيمي والموارد وكذلك الثقافة المنظمية، ومن هنا يمكن وضع عوامل البيئة الداخلية إجمالا كما يلي:

أ– الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي: والتي تحدد خطوط الاتصال وحدود السلطة والمسؤولية، ونطاق الإشراف المتّبع، والمركزية واللامركزية، وفي هذا الإطار أشار كل من (**Galbraith and stalker**) إلى أن التبني المبكر للبناء التنظيمي المتوافق مع الإستراتيجية ربما يؤدي في أغلب الأحيان إلى تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، وفي دراسة أخرى لـ (**Burns and Stalker**) توصلا إلى أن هناك نوعين من البناء التنظيمي تحددهما الظروف البيئية، الأول: هو اعتماد المركزية، وهذا النوع يناسب المؤسسات التي تعمل في بيئة مستقرة، والثاني: هو اعتماد اللامركزية، وهذا يناسب تلك المؤسسات التي تعمل في ظل ظروف متغيرة من البيئة.

ب – ثقافة المؤسسة: هي مجموعة من القواسم المشتركة التي تكونت عبر الزمن، ويمكن أن تؤثر على سلوك المؤسسة في تكيفها مع البيئة الداخلية، ويمكن للمؤسسة الاستفادة منها كنقاط قوة في صالح المؤسسة، مثل الالتزام الوظيفي، الولاء للمؤسسة، الأخلاق الحميدة، ولذا فإن هذه الثقافة المتراكمة تؤثر على قرارات المؤسسة، وان على الإستراتيجية استغلال نقاط القوة في ثقافة المؤسسة المتراكمة، كما يجب محاولة إكساب المؤسسة ثقافة تساعدها على التغيير المطلوب لتنفيذ إستراتيجيتها.

ج – الموارد: هي الموارد المالية والبشرية والطبيعية والتكنولوجية والمعلوماتية، ويطلق على تحليل جوانب القوة والضعف للمجالات الوظيفية والموارد فيها اسم تحليل الم ا زيا التنافسية. ولذا يجب الاهتمام بمدى مساهمة المجالات الوظيفية من إنتاج، وتسويق، ومالية، وبشرية، ومعلوماتية، في تحقيق الإستراتيجية التنافسية في ضوء نقاط القوة والضعف لديها.

– صياغة رسالة المؤسسة: تختلف مؤسسات الأعمال بالتركيز على مجالات معينة في رسالتها، وفي

هذا الصدد هناك دراسات مختلفة حول مجالات التركيز في رسالة المؤسسات، ومن الدراسات السابقة يمكننا القول بأن رسالة المؤسسة هي تلك الأبعاد التي تميز المؤسسة عن غيرها وتحدد:

أ. الغرض من إنشائها.

ب . نطاق عملها.

ج . نطاق عملياتها من حيث المنتجات والأسواق التي تقوم بخدمتها.

د . التكنولوجيا المستخدمة.

هـ. نظرة وفلسفة المؤسسة لدورها الاجتماعي والاقتصادي.

وبالتالي كان لزاما ضرورة وجود رسالة واضحة، وفي هذا الصدد ينصح "**كينج وكليلاند**" (**Cleland**) المؤسسات بوضع رسالة واضحة للأسباب الآتية:

- التأكد من وحدة الهدف داخل المؤسسة.
- توفير أساس لتخصيص الموارد.
- لإرساء المناخ العام داخل المؤسسة.
- لتوحيد أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة و اتجاهاتها، واستبعاد غير القادرين مع هذا التوحيد[1].

[1] العارف نادية، مرجع سبق ذكره، ص99.

– لتسهيل ترجمة الأهداف إلى هيكل عمل يتضمن مهام محدد للأفراد.

– لتحديد أغراض المؤسسة وترجمة الأغراض إلى أهداف تسمح بتقدير مقاييس التكلفة والوقت والأداء والرقابة عليه.

❖ **الأهداف** : هي الغاية التي تريد المؤسسة الوصول إليها خلال فترة محددة من الزمن، وهناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ولكي تكون الأهداف جيدة يجب أن تتميز بمعايير معينة منها:

– أن تكون الأهداف واضحة ومحددة.

– مرنة.

– قابلة للتطبيق والقياس.

– طموحة.

– مكتوبة.

– المشاركة والقبول.

– محددة زمنيا[1].

المبحث الثاني : ماهية التخطيط الاستراتيجي

إن التطورات التكنولوجية، والمتغيرات البيئية التي تتصف بسرعة التغير والتعقيد، زادت من اهتمام الباحثين والدارسين بضرورة إعادة النظر والبحث في مجال التخطيط الإستراتيجي، فالمؤسسات حاليا تجد نفسها في بيئة تنافسية شديدة وفي ظل هده المتغيرات البيئة المتزايدة، تسعى جاهدة إلى إيجاد مكانة لها في السوق، والمحافظة عليها.

المطلب الأول : مفهوم وخصائص التخطيط الاستراتيجي

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يرى "**داركر**" أنه عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفي المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذه، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات وقياس نتائج تنفيذ القرارات من خلال نظام جيد و مستمر للمعلومات[2].

أما القحطاني فعرفه" القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية "[3].

تعريف أحمد القطامين " التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها بهدف تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف "[4].

[1] العارف نادية، مرجع سبق ذكره، ص100.

[2] لعروسي عبد المالك، دحماني عبد البديع، مياحي صالح، دور التخطيط الاسترا تيجي في الإدارة الإستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال-جامعة بشار، 2000 - 2001 ص23 .

[3] زعيبي رحمة, **أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية**،مذكرة لنيل شهادة الماستر،جامعة محمد خيضر-بسكرة،2014-2016، ص31.

[4] عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشريةفيظل التخطيط الإستراتيجي،مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006-2007 ،ص18.

و يقصد بالتخطيط الاستراتيجي أنه تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها في نفس الوقت.

2. خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يمكن أن نلخص خصائص التخطيط الاستراتيجي كما يلي[1]:

– تعقد البيئة المحيطة بالمنظمة الحديثة من ناحية وت ا زيد درجة المنافسة السائدة بين تلك المنظمات داخل الصناعة الواحدة من جهة أخرى.

– الاختلاف والتغير في أذواق ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

– التقدم الفني والتكنولوجي يؤدي بدرجات مختلفة إلى إحداث تغيير نسبي في أذواق المستهلكين من جهة وتعدد استخدامات السلع التي أحدثت بالتطور السائد من جهة.

– قلة الموارد مما يؤدي ضرورة التوزيع على حسب الأولويات من قبل الإدارة العامة للمنظمات، وهذا يعني حسن استخدامها لمشاريع ذات الجودة الاقتصادية والاجتماعية.

– اتساع السوق أدى إلى ضرورة تبني مفهوم تخطيطي استراتيجي يقوم على موضوعية وشمولية التحليل للمتغيرات المؤثرة على تلك الأسواق المستهدفة.

المطلب الثاني: أهمية و فوائد التخطيط استراتيجي.

1. أهمية التخطيط الاستراتيجي :

للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة لا يستهان بها بالنسبة للمنظمة والهيئات المختلفة ويمكن حصر هذه الأهمية في بعض النقاط [2]:

– يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على وضع مقياس لرقابة الأداء وتقييمه.

– إن التخطيط الاستراتيجي يدعم المنظمات بالأفكار الرئيسية التي تعد من العناصر المهمة للمنظمة.

– يعد التخطيط الاستراتيجي أحد القنوات المهمة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتعلق على المشاكل التي تواجه المنظمة.

– إعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل.

– يأخذ بنظر الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة وتوقعاتها.

2. فوائد التخطيط الاستراتيجي :

يحقق التخطيط الاستراتيجي العديد من الفوائد والتي من أهمها:[3]

– توحيد جميع الجهود و الإدارات داخل المؤسسة نحو غايات واحدة.

– تحديد الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل، مما يؤدي إلى التميز وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة على المدى البعيد.

– جعل المديرين باستمرار أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة وتغيراتها.

– يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها[4].

---

[1] مدوكي مصطفى، **عموميات التخطيط**، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2013 - 2014 ،ص7 .

[2] الكوبيس محمد عادل محمد،**اثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية**،رسالة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الالكترونية ،جامعة الشرق الأوسط،2012،ص16.

[3] **أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة**، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع الذي عقد في جامعة الزرقاء الخاصة-كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا-الأردن،2009 -2010، ص6.

[4] لسكارنة بلال خلف، **التخطيط الاسترتاجي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،2010،ص 92.

- يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية ذات التغير السريع التي تعمل فيها منظماتهم.
- يجعل جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد.
- يجعل الأهداف العامة للشركة واضحة.
- أسلوب منظم للتعامل مع المستقبل[1].
- التعرف على الفرص المتاحة والعمل على استثمارها والتعرف إلى التهديدات المحتملة والعمل على تفاديها أو التقليل من أثرها.
- التعرف على مصادر القوة والضعف في الإدارة أو القسم وتحليلها.
- يوفر طريقة أفضل لتوزيع الموارد.
- يعطي المديرين طريقة أو اتجاه متفق عليه لإتباعه.

المطلب الثالث: عناصر وأساليب التخطيط الإستراتيجي.

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى كل من عناصر وأساليب التخطيط الإستراتيجي:

الفرع الأول: عناصر التخطيط الإستراتيجي :

إن عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياستها للمرحلة القادمة، فهي أذن عملية تخطيطية، وجاءت كالتالي:

1) الرسالة المؤسسة: هي الفرض الأساسي الذي أنشئت الشركة من أجله وتحدد من خلال نطاق عملها وعملياتها.
2) الأهداف الرئيسة للمؤسسة: الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة ومنية معينة تتراوح بين 3-5 سنوات وتركز الأهداف على النواتج والمخرجات التي تسعى المنظمة إلى إنجازها، على أن تتسق هذه الأهداف مع رسالة ورؤية وقيم المنظمة.
3) الخطط والسياسات: القواعد العامة للتنفيذ وتتعلق هذه الخطط والسياسات بنوعين من القرارات، قرارات تحدد كيفية القيام بالتنفيذ وقرارات تحدد طريقة التأكد من حسن التنفيذ.

الفرع الثاني: أساليب التخطيط الإستراتيجي:

عادة ما يمارس التخطيط الإستراتيجي من خلال أربعة أساليب وهي[2]:

1) أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى:

يتم تطبيق هذا الأسلوب بطلب الإدارة العليا من مدري الأقسام والإدارات تقديم خططهم السنوية وكذلك تقديم المعلومات حول المبيعات والأرباح، وطريقة سير الأعمال في القسم ومدى مواءمة ذلك مع التغيرات البيئة المختلفة، وبعد ذلك تقوم الإدارة العليا بإجراء التعديلات اللازمة، ويتم وضع الخطط الملائمة طبق للوضع القائم.

2) أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل :يرتبط هذا الأسلوب بالمنظمات التي تتسم بالمركزية حيث تقوم الإدارة العليا في هذه المنظمات بعملية التخطيط الإستراتيجي وذلك بإعداد الخطط، وإرسالها إلى الإدارات والأقسام ليتم تنفيذها[3].

---

[1] سوهام بادي، **التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات بالجزائر**، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم المكتبات، جامعة قسنطينة - الجزائر 2013 -2014 ،ص ص 57 - 58 .

[2] موفق محمد الضمور. **" واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن "**، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008 ، ص 25- 26.

[3] أحمد السعيدي. "**التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات التكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان**"، ماجستير في إدارة الأعمال، عمان، ص30 .

3) المزج بين أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى:

هذا الأسلوب غالبا ما يتبع في المنظمات الكبرى، ووفقا لهذا الأسلوب يتم المزج بين الأسلوبين سالفي الذكر، وذلك من خلال التنسيق بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية الوسطى.

4) أسلوب فريق التخطيط: تعتمد المنظمة فريقا من المخططين الإستراتيجيين الذين يقمون بوضع خطط مكتوبة تتضمن تحليل الوضع القائم للشركة وما يجب أن يكون عليه، وهذا يتم في المؤسسات الكبرى، وهكذا يتضح لنا أن الأسلوب الذي تتبه المنظمات في عملية التخطيط الإستراتيجي يعكس لنا المسؤول عن عملية التخطيط الإستراتيجي وهناك أسلوبين رئيسيين يمكن للمدير إتباعهما عند إعداد الخطط الإستراتيجية:

- ❖ أسلوب الاعتماد على الحدس.
- ❖ أسلوب التخطيط الإستراتيجي المنهجي[1].

المبحث الثالث: عملية التخطيط الإستراتيجي.

تعتبر الإدارة العليا في كافة المنظمات هي المسؤول الرئيس عن عملية التخطيط الإستراتيجي، وسنتطرق في هدا المبحث إلى عملية التخطيط الإستراتيجي أولا مستويات ثم المراحل ثم إشارة للنماذج التي تبنتها المؤسسة إدا ما طبقة التخطيط الإستراتيجي.

المطلب الأول: مستويات التخطيط الاستراتيجي

تعتمد الخطة الإستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المنظمة كيانا متماسكا ومتكاملا تعمل جميع أجزاؤها بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف وعلى هدا الأساس يمكن أن نميز ثلاثة مستويات في المنظمة وهي كتالي:

1- Cooperatedstrategies : الإستراتيجيات على مستوى المنظمة حيث يخص العمل الإستراتيجي بالمنظمة ككل وتتخذ القرارات الإستراتيجية فيها على هذا المستوى كوضع إستراتيجية لمنظمة السكري أو لهيئة المعاشات.

2- United : الإستراتيجيات على مستوى الوحدات وتخص ا المنظمات الكبيرة التي تتكون من منظمات أصغر (وحدات) مثل ذلك الجامعات حيث توضع

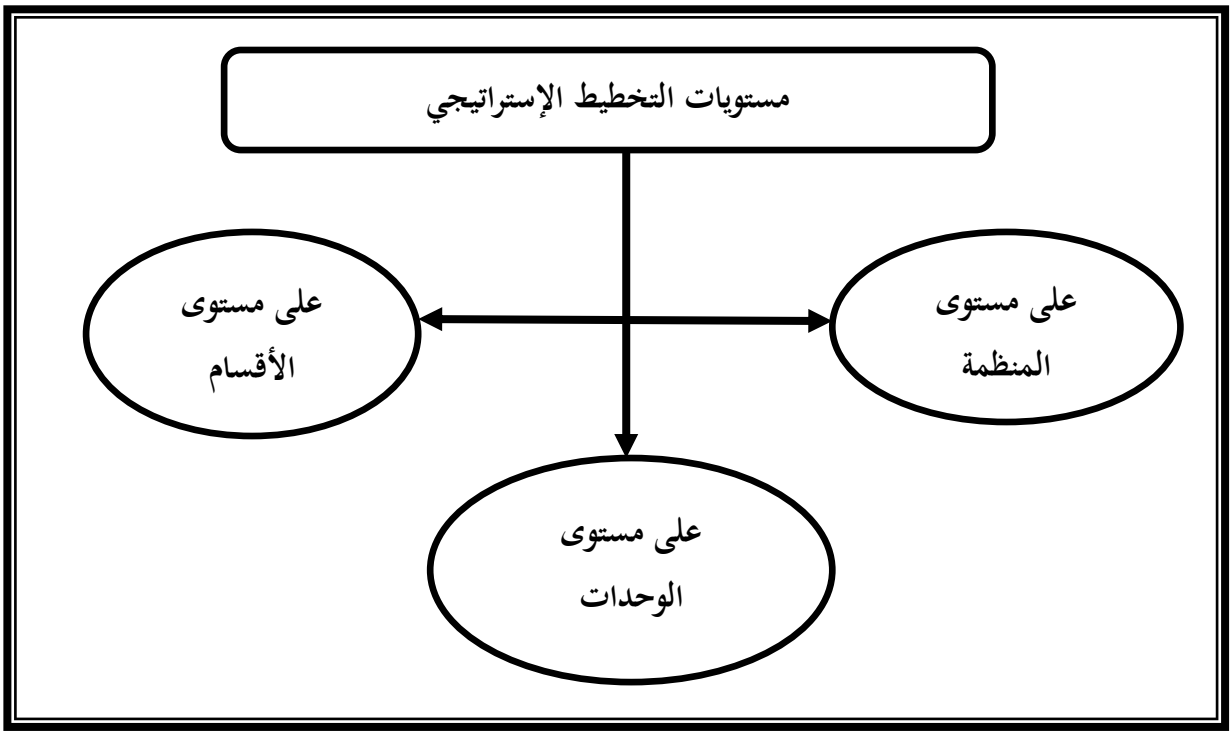
إستراتيجية لكل كلية من كلياتها وبالتنسيق مع الإستراتيجية العانة للجامعة.

3- Functional : الإستراتيجيات الوظيفية وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المنظمة حيث توضع لهذه الأقسام إستراتيجيات خاصة لها مسترشدة بإستراتيجية الوحدات مثل وضع إستراتيجية قسم الفيزياء وقسم الكيمياء وقسم علوم الحياة من كلية العلوم وتتميز هذه الإستراتيجيات بكونها قصيرة الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم. والشكل التالي يبين مستويات التخطيط الاستراتيجي[2]:

[1] أحمد السعيدي .مرجع سبق ذكره، ص 31.

[2] بوزيان كوارخ.،**واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة لصناعة العطور- الوادي**- مذكرة ماستر – قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم السيير،جامعة ورقلة،2012،ص12.

الشكل رقم (01): مستويات التخطيط الإستراتيجي



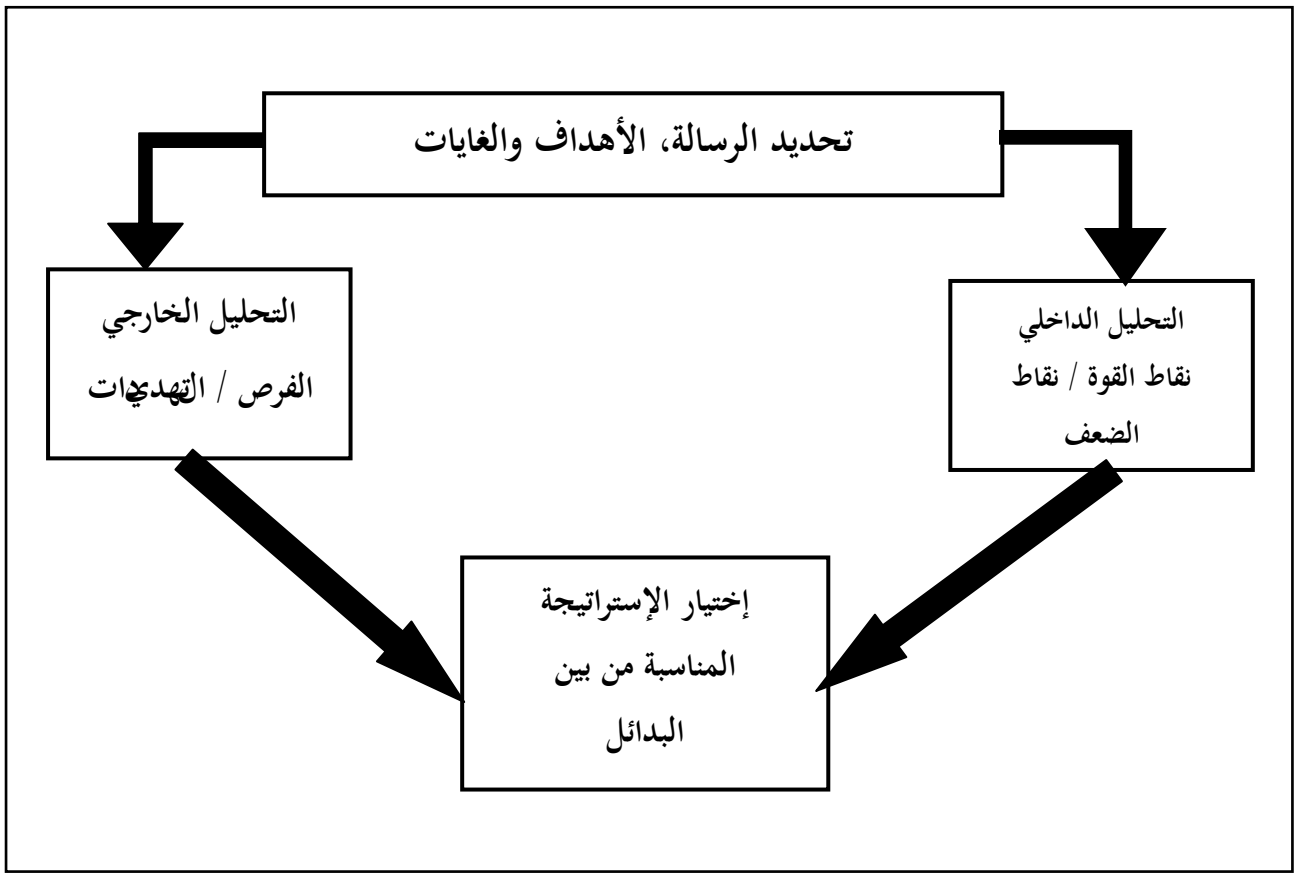
المصدر: مجيد الكرخي، "**التخطيط الاستراتيجي – عرض نظري وتطبيقي**–"الطبعة الثانية، عمان. الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2012 ، ص 57

المطلب الثاني: مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي:

تتم عملية التخطيط الإستراتيجي عبر مراحل وخطوات منهجية، والمتمثلة في الخطوات التالية:

- ✓ صياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية.
- ✓ التحليل للبيئة.
- ✓ اختيار الإستراتيجية المناسبة من بين البدائل المتاحة.

والشكل (02) التالي يوضح خطوات التخطيط الإستراتيجي حسب نموذج "SWOT ".



المصدر: زيد منير عبوى، **الإدارة الإستراتيجية**، دار كنوز المعرفة، ط 1، الأردن، 2006 ، ص 37.

❖ **المرحلة الأولى: صياغة الرسالة والرؤية وتحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية:**

إن صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتجية يساعد في تحديد الاتجاه المستقبلي لها، وهذا حسب بعض الكتاب، ويساعد على تعريف العاملين والأطراف ذات المصلحة والمجتمع ككل للمؤسسة واتجاهات النمو الخاصة بها.

1 -مفهوم الرسالة والرؤية الإستراتيجية:

يشير مصطلح (**Mission**) إلى الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تميزها عن باقي المؤسسات المناظرة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات[1].

[1] مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله النعيم **".الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة"**، دار الجامعة، الإسكندرية،2008/2007 .، ص4.

والرسالة تركز على النشاط الحالي للمؤسسة، ومن الضروري تحديد احتياجات عملائها مستقبلا وتوجهات نشاطها مستقبلا، وهذا ما يعبر عنه بالرؤية الإستراتيجية (**Visionstratéajes**) وتعرف على أنها " المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة في الوصول إليها "، والرسالة المؤسسة تتضمن عناصر أساسية حسب DAVID يمكن تلخيصها في الجدول(1) التالي :

الجدول رقم(**01**): العناصر الأساسية لرسالة المؤسسة حسب DAVID: على العموم تتكون الرؤية الإستراتيجية من ثلاثة عناصر رئيسية كما يظهرها الشكل التالي:

العنصر	التساؤلات
1 – العملاء	من هم عملاء المؤسسة؟
2 – المنتجات	ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المؤسسة؟
3 – الأسواق	أين تتنافس المؤسسة على منتجاتها؟
4 – التكنولوجيا	ماهي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المؤسسة؟
5 – البقاء / الربحية / النمو	ما هي إلتزمات المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاقتصادية؟
6 – الفلسفة	ما هي قيم ومعتقدات المؤسسة ومزاياها؟
7 – المفهوم الذاتي	ما هي أهم نواحي قوة المؤسسة ومزاياها التنافسية؟
8 – الصورة العامة	ما هي الإنطباعات العامة لدى الجمهور عن المؤسسة؟
9 – العاملون	ماهي الجهات المؤسسة نحو العاملين بها؟

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغرب، **الإدارة الإستراتيجية (مواجهة تحديات القرن العشرين)**، مجموعة النبل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999 ، ص 82.

2- صياغة الأهداف الإستراتيجية والغايات : تمثل الغايات الأهداف التي المؤسسة للوصول إليها، ويساعد مع الأهداف إلى ترجمة رسالة المؤسسة إلى مستويات قابلة للتحقق:

أ- الغايات Goals :

تشير الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة، والتي ترتبط بتجديد الفرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وهذا بالاستناد إلى رسالة المنظمة وخصائصها المميزة، وتعكس المفهوم الذاتي لها، وتدل على منتجاتها الرئيسية وأسواقها، والحاجات التي تحاول إشباعها[1].

بصورة مختصرة يمكن القول الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة.

ب- الأهداف Objectives :

تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع علمي، وتتسم الأهداف بالتجديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل[2].

❖ **المرحلة الثانية: التحليل البيئي:**

تعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات التي تميز عملية التخطيط الإستراتيجي، حيث تقوم الإدارة الإستراتجية بالتحليل الإستراتيجي للظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة، لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات والميزات التنافسية في المؤسسة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الإستراتيجي وتحديد أهداف المؤسسة وتحديد الإستراتجية المطلوبة[3].

ويعرف التحليل البيئي على بعدين أساسين في وضع المؤسسة هما:

I. تحليل البيئة الخارجية: .

تتمثل البيئة الخارجية للمؤسسة في تلك العوامل التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسارها، ولا تستطيع المؤسسة إن تؤثر فيها.

ومن العوامل الفاعلة في البيئة الخارجية ما يلي:

أ – العوامل السياسية: وهي التي تعتبر في مجملها عن الوضع السياسي والقانوني الذي تعمل فيه المؤسسة، (نظام الحكم، والعلاقات الدولية والتشريع ...)[4].

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. **الإدارة الإستراتيجية (مواجهة تحديات القرن العشرين)**،ط1 ،مجموعة النبل العربية للنشر،القاهرة ،1999،ص89.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله النعيم**." الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة"**، دار الجامعة، الإسكندرية،2007/2008 ، ص 89.

[3] محمود أحمد سالم الغوطي. " **دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة** "، رسالة ماجستير إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية بغزة، شؤون البحث العلمي و الدراسات العليا، كلية التربية، غزة، 2017 ، ص ص15 -16.

[4] شيكاوي سهام،**الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،تخصص تسيير المنظمات،جامعة بومرداس،2007، ص57.

ب– العوامل الاقتصادية: وهي التي تعبر عن ملامح الوضع الاقتصادي المحيط بالمؤسسة، مثل (الدخل القومي، معدل الاستثمار، معدلات الإنتاج ...).

ت– العوامل التكنولوجية: وهي التي تشير إلى مدى تصور التطور التكنولوجي التي ينبغي على المؤسسة متابعته، (الإبداعات، الابتكارات ...).

ث– العوامل الثقافية: وهي التي تميز نمط الحياة الثقافية والاجتماعية للمجتمع التي تعمل فيه المؤسسة، مثل مستوى معيشة الأفراد، التقاليد، القيم ...إلخ.

ج– العوامل السكانية: وهي التي تشير إلى ملامح الوضع السكاني في المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، مثل حجم السكان، التوزيع السكاني ...إلخ.

ويتابع (الزنفلي) في نفس السياق أن تداعيات تلك العوامل تكون على أحد هذين الشكلين:

- ✓ تداعيات إيجابية (الفرص) وهي خارجية محتملة تساعد على إحداث تطور للمؤسسة.
- ✓ تداعيات سلبية (التهديدات) وهي معوقات خارجية محتملة تحد من إمكانية تطوير للمؤسسة[1].

II. تحليل البيئة الداخلية:

وينظر للبيئة الداخلية على أنها: مجموعة من العوامل التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها، وتتكون عناصر البيئة الداخلية من عوامل القوة وعوامل الضعف في ثلاثة محاور رئيسة:

أ– الهيكل التنظيمي: ويتضمن الإتصلات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية.

ب– الثقافة: وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء للمؤسسة.

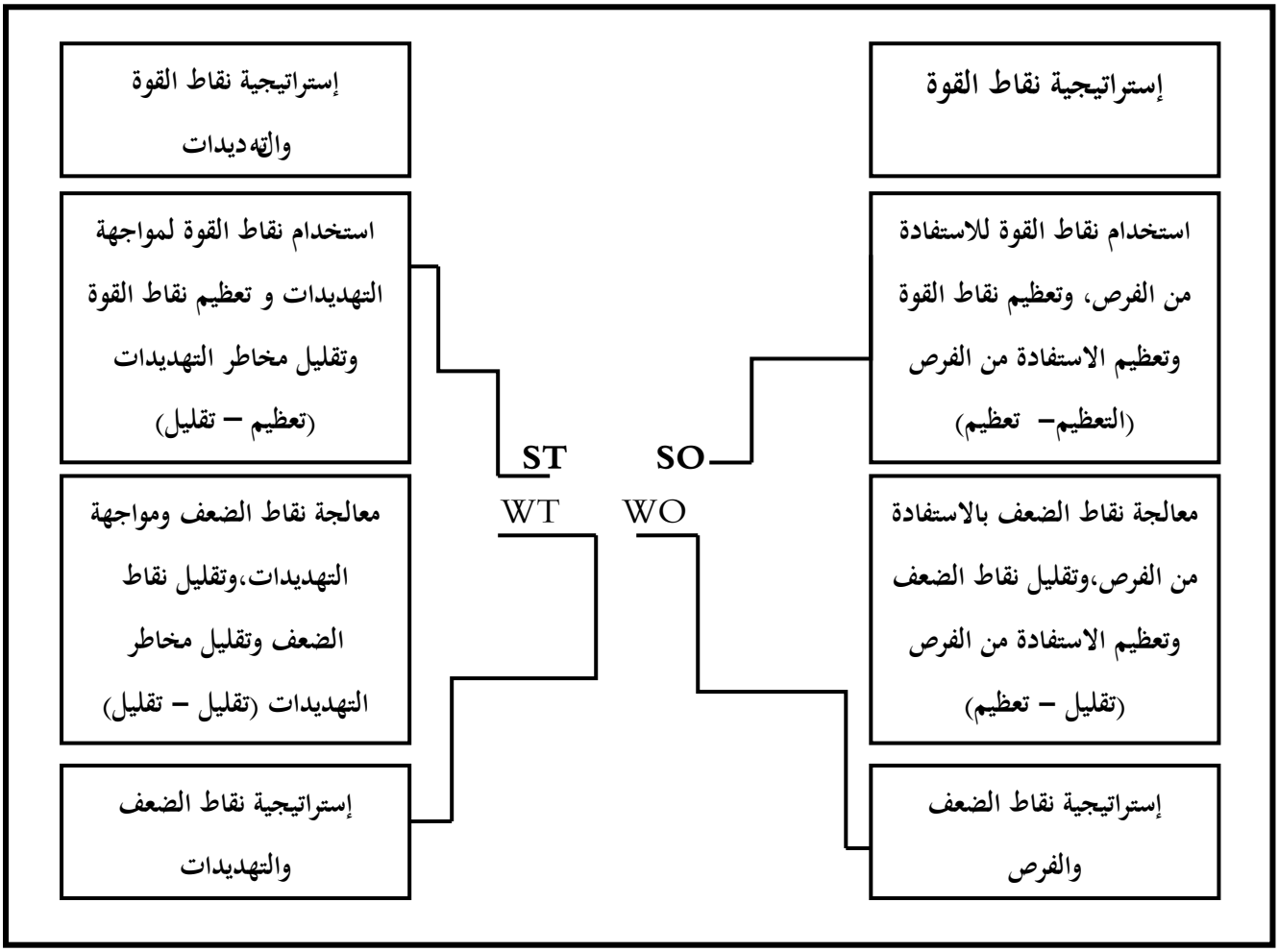
ت– الموارد: وتشمل موارد المؤسسة المادية والموارد البشرية[2].

[1] شيكاوي سهام،مرجع سبق ذكره، ص57.

[2] ثابت ادريس عبد الرحمان .جمال الدين محمد المرسي،**الإدارة الإستراتيجية،مفاهيم ونماذج تطبيقية**،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2003، ص147.

تعتبر مصفوفة التحليل الرباعي(**SWOT**) من أهم أدوات التحليل المستخدمة في عملية التحليل البيئي للمؤسسة، حيث تقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتعمل على مقارنة نقاط القوة ونقاط الضعف بالتهديدات والفرص التي تواجه المؤسسة. والشكل التالي يوضح العملية:

الشكل(03):عملية التحليل البيئي للمؤسسة مصفوفة التحليل الرباعي SWOT



المصدر: محمود أحمد سالم الغوطي. " دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة "، رسالة ماجستير إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية بغزة، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، كلية التربية، غزة، 2017 ، ص 16.

❖ **المرحلة الثالثة: تحديد الخيار الإستراتيجي:**

الهدف من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة هو تحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات للتمكن من تحديد الخيار الإستراتيجي المناسب من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة، ونذكر بعض الخيارات الإستراتيجية المتاحة:

أ – على مستوى الأعمال (الإستراتيجيات التنافسية):

- الريادة في التكلفة.
- إستراتيجية التميز.
- إستراتيجية التركيز.

ب– على مستوى الوظيفي:

- التسويق: ترتبط إستراتيجية التسويق بالمنتج، الخدمة، البيع، الترويج.....الخ
- الإنتاج العمليات: ومن بينها جودة المنتجات، الخدمات التي تقدمها للعملاء، الإجراءات المتبعة لرقابة جودة المنتجات والخدمات.... الخ
- البحث والتطوير: تتمثل في ابتكار منتجات جديدة من اجل دعم إستراتيجية الأعمال.
- نضم المعلومات: من خلال التركيز على تكنولوجيا المعلومات لتزويد وحدات أعمالها وإدارتها بالأساليب الحديثة للمعلومات واتخاذ القرارات.
- الموارد البشرية: ترتبط بالمجالات الوظيفية المرتبطة بالموارد البشرية، وهي التخطيط والاستقطاب و الاختيار، التدريب، التطوير، السلامة والصحة، علاقة العاملين والعمل، التعويض.

ج– على المستوى الكلي:

- إستراتيجية الاستقرار والثبات.
- إستراتيجية النمو والتوسع[1].

[1] خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس. **"الإستراتجية والتخطيط الإستراتيجي –منهج معاصر-"**، اليازوري لعملية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2009 ، ص ص 244-245.

المطلب الثالث: نماذج التخطيط الإستراتيجي

تختلف سبل إعداد الإستراتيجية وفقا للآراء المختلفة بشأن النموذج الذي يمكن أن يعتمد لهدا الغرض حيث يعكس كل نموذج طبيعة المنظمة ومسؤولية وضعها والافتراضات التي تستند إليها. ومن النماذج المتداولة هي:

أولا– نموذج فايفر (1992)Pfeiffer :

يتكون نموذج فايفر من 10 خطوات لإنجاز الخطة الإستراتيجي، ويمثل ذلك في:

1 – التخطيط للتخطيط:

تضمن تشكيل فريق التخطيط المكلف بهذه المهمة وإعطاؤه الصلاحيات اللازمة لكتابة الخطة وتحديد وقت لإنجاز الخطة الإستراتيجية وتحديد المدة الزمنية لتنفيذها.

2 – تحديد القيم:

هي الأمور شديدة الأهمية بالنسبة للمؤسسة وتعتبر ثوابت لا يمكن التنازل عنها.

3 – بناء الرؤية:

لا يمكن أن نخطو خطوة واحدة نحو المستقبل بدون رؤية مرشدة، والرؤية هي مجموعة الأهداف بعيدة المدى يتم كتابتها بالتفصيل ثم صياغتها بشكل إجمالي ومختصر.

4 – صياغة الرسالة:

هي جملة تلخص من نحن؟ ومادا نقدم؟ وهي غالبا معروفة من قبل العاملين في أي مؤسسة لكنها مهمة لكي تذكرنا بمسارنا وتخصصنا الذي يجب ألا ننحرف عنه.

5 – وضع نموذج العمل الإستراتيجي:

يتم من خلاله تحديدا لمحالات الرئيسة للمؤسسة، ومن تم تحديد وحدات العمل، وتحديد المؤشرات الحساسة لكل وحدة، كذلك وضع آليات عمل مناسبة لإنجاح عمل هده الوحدات.

6 – تحليل الواقع:

من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، وتحديد الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة في البيئة المحيطة، وتحديد مستوي الأداء مقارنة بالأهداف الموضوعة وتسجيل الفجوات في الأداء.

7 – تحليل الفجوات:

وذلك للتأكد من أنها ملائمة وهناك احتمالين رئيسين، إما أن تكون الفجوات قليلة أو معدومة، أو أن تكون الفجوات كبيرة أو خالية.

8 – الخطط البديلة:

حيث يتم العمل على تحديد أهم المخاطر المتوقعة في عمل المؤسسة وأهم الفرص المحتملة، وتحديد خطوات العمل في حالة حدوث أي من هده المؤشرات[1].

[1] محمود أحمد سالم الغوطي،مرجع سبق ذكره،ص28.

9 – تنفيذ الخطة:

ويتم شرح الخطة بالتفصيل لجميع العاملين في المؤسسة، ومن ثم يبدأ التنفيذ بالخطة ويجب أن يرتبط تنفيذ الخطة بالتقييم السنوي للإدارات والعاملين وكذلك بالحوافز المالية.

10 – دمج الخطة الإستراتيجي مع خطط العمل:

حيث يتم إرسال جميع مؤشرات الأداء للأقسام التنفيذية لكي يتم دمجها مع خططهم التشغيلية حتى لا يغردوا خارج السرب ويتم الاجتماع بهم سنويا في مرحلة التخطيط لمراجعة مؤشرات الأداء ودمج مؤشرات جديدة.

ثانيا – نموذج التخطيط الإستراتيجي الأساسي:

إن هذا النموذج تطبقه المؤسسات الصغيرة جدا غير الربحية، التي لم تطبق التخطيط الإستراتيجي من قبل، ويطبق في السنة الأول لكي تتعرف المنظمة على كيفية إدارة الإستراتيجية، وتوضع الخطة من قبل القيادة العليا في المنظمة. ويتضمن التخطيط الإستراتيجي الأساسي ما يلي:

1. تحديد الرسالة:

التي تصف المنظمة وتبين أغراضها وحاجات المستفيدين.

2. تحديد الأهداف التي يجب أن تنجز من أجل تحقيق الرسالة:

ويتضمن أيضا تحديد القضايا الرئيسية للمنظمة.

3. تحديد سبل تحقيق كل هداف:

أي وضع الأهداف الفرعية التي تتلاءم مع طبيعة البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

4.تحديد الخطة التنفيذية:

والتي تتطلب وضع البرامج التنفيذية لتحقيق كل هدف فرعي.

5.المتابعة وتحديث الإستراتيجية:

والتي تقضي التعرف على مدى تحقيق الأهداف خلال معايير توضع لهذا الغرض.

المنظمات التي تطبق النموذج يمكنها التوسع في أهدافها وسبل تنفيذها الفقرة 2،3 أعلاه.

ثالثا : نموذج أنسوف وزميله (ANSOFF) :

نموذج عن التخطيط الإستراتيجي واشتمل على المكونات الآتية:

1) الأهداف لمجالات نشاط الأعمال للشركة.
2) الوقوف على المشاكل والفرص في كل من البيئة الداخلية الحالية والمستقبلية.
3) تشخيص المشاكل والفرص وتأثيراتها على الشركة[1].

[1] محمود أحمد سالم الغوطي،مرجع سبق ذكره،ص ص 28،29.

4) اقتراح وتوفير الإستراتيجيات (الأساليب) الممكنة للتعامل مع المشاكل والفرص.

5) تحليل النتائج المحتملة لبرامج للعمل المقترحة.

6) اختيار البدائل المناسب.

7) وضع برامج التنفيذ والموازنات التقديرية للبديل المختار.

8) قيادة عمليات التطبيق من خلال الاتصالات والدافعية.

9) قياس الأداء على ضوء الأهداف.

10) ملاحظة الاتجاهات ذات الدلالة واحتمالات عدم التوصل في كل متن البيئة الداخلية والخارجية للشركة.

11) إعادة الدورة لكافة الخطوات أو المكونات السابقة أو بعضها[1].

[1] محمود أحمد سالم الغوطي،مرجع سبق ذكره،ص29.

خلاصة الفصل:

من خلال عرض هذا الفصل يمكن القول بأن التخطيط الإستراتيجي مفهوم واسع ومعقد نظرا لتعدد الأبعاد المكونة لهو وكذا ارتباطه بالمستقبل.

ولقد تعددت وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، مما نتج عنه اختلاف وتعدد التعاريف المقدمة لمصطلح التخطيط الإستراتيجي.إلا أنها تعبر عن طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل من خلال عملية وضع رؤية مستقبله بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

للتخطيط الإستراتيجي مراحل عديدة تبدأ بوضع الرؤية الإستراتيجيةِ ثم الرسالة الإستراتيجيةِ إلى تحديد الأهداف الإستراتيجيةِ مع دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية عن طريق تحليل "**SOWT**"وأخيرا تطبيق الخيار الاستراتيجي.

الفصل الثاني:

الإطار النظري أداء العاملين

تمهيد:

إن نجاح المنظمات ونموها و بقائها في عالم المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها ، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته بالنسبة للأفراد العاملين و المنظمات على السواء و هذه الأخيرة تسعى دوما للارتقاء بأداء العاملين فيها و ذلك من خلال تقييم الأداء و تحديد جوانب القوة و الضعف لديهم و بالتالي الرفع من مستوى قدراتهم و كفاءتهم وهذا لا يكون إلا من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي الذي يلعب دورا مهما في رفع مستوى أداء العامل و تحسينه من الناحية الكمية و النوعية ، وهذا ما سيتم توضيحه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- ✓ مفاهيم حول الأداء .
- ✓ تقييم أداء العاملين.
- ✓ تحسين أداء العاملين.

المبحث الأول : مفاهيم حول الأداء .

تمهيد:

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر، إذ لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه"، من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيدها حتما في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل.

ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا المبحث إلى :

تعريف الأداء و عناصره.

معايير الأداء و محدداته.

أنواع الأداء .

المطلب الأول : تعريف الأداء و عناصره

أولا : تعريف الأداء

سنتطرق إلى مفهومه اللغوي و المفهوم الاصطلاحي كما يلي :

1. لغويا :

كلمة أداء مشتقة من الفعل« أدى »،

و يشير المعنى اللغوي للفعل « أدى » إلى معنى المشي مشيا ليس بالسريع و لا بالبطيء، و أدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها، و أدى الشهادة أي أدلى بها، و أدى إليه الشيء أي أوصله إليه، و بهذا المعنى فإن المعنى اللغوي لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به[1].

و يقابل كلمة أداء في اللغة الفرنسية اللفظ Performance و المشتقة من الفعل Performer و التي يقصد بها إنجاز أو تنفيذ[2] .

[1] محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001 ، ص 42.
[2] هروم عزالدين، واقع **تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2008 ، ص 22.

2. اصطلاحا :

يعرف الأداء بأنه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد[1].

و عرفه Murphy بأنه إنجاز المهام و الواجبات و المسؤوليات المرتبطة بعمل معين[2].

كما يرى بعض الباحثين أن أداء العامل هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين، والنتائج عن ثلاثة عوامل (الدافعية، القدرة، الإدراك)؛ و مدى مساهمته في إنجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال[3].

عرف أيضا بأنه النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد فكريا كان أو عضليا بغية إتمام المهمة الموكلة إليه وهو سلوك يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة[4].

هو مجموعة الأنشطة التي يؤديها الفرد، والتي تعبر عن مستوى كفاءته في إنجاز المهام و الواجبات المنوطة والموكلة له

و على ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء :

ثانيا : عناصر الأداء

هناك عناصر يعود أهميتها في قياس و تحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات حيث بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال، و تتمثل هذه العناصر في:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة**: و تتمثل في المعارف و المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل**: و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، و ما يمتلكه من رغبة و مهارات فنية و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجز**: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة الإنجاز.
- **المثابرة و الوثوق** : و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل و إنجازها في أوقاتها المحددة و بدون حاجته للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين[5].

[1] رواية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 ، ص 25 .

[2] Murphy. K. R, **Dimension of Job performance**, in R. Dillon et J. Pelligrino (éd), Testing: Applied and theorical perspetives, Praeger, New York, 1989,p109.

[3] رجم خالد، **أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ؛ 2011/2012 ، ص 6.

[4] روشام بوزيان، **دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في شركات الأعمال**، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 03؛ جامعة طاهري محمد بشار، 2017 ، ص 259 .

[5] زكلال يمينة، **أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2012/2013 ص 16.

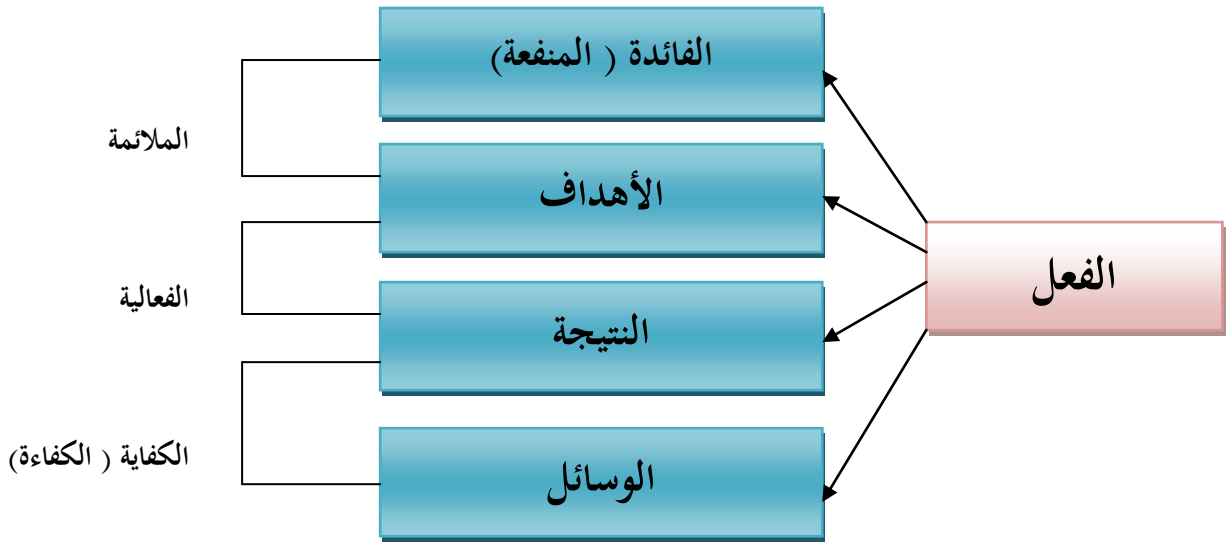
المطلب الثاني :معايير الأداء ومحدداته.

أ/ معايير الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما، و هذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف، وليس هذا كل ما بالأمر، بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال.

وفي هذا الجانب يرى " علي غربي " وآخرون أن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله، سواء تعلق الأمر بالإنتاجية أو الحركية أو القدرة التنافسية، أو إنجاز المهام المطلوبة، ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاثة معايير: الملائمة، الفعالية، الكفاية[1]، ويعبر عن ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (04) يوضح معايير الأداء



المصدر: علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية،ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة،2007 ، ص 132.

بينما يحصر البعض الآخر من الباحثين أهم معايير الأداء فيما يلي:

– **الجودة** :هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان، وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف و التوقعات[2].

[1] علي غربي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**،ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة،2007 ، ص 132.

[2] شامي صليحة، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير،جامعة بومرداس، 2009 /2010 ،ص 72.

– **الكمية** :هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها و في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات ، تدريب وتسهيلات.

– **الوقت** :ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة،فهو لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي المواد، المعلومات،الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الإنفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعى:

– كمية العمل المطلوب القيام به.

– عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.

– **الإجراءات** :عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة و مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد و قوانين و نظم وتعليمات، إلا أنه بفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفاقه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات و اللوائح والقوانين [1].

ويعود عدم الاتفاق بين الباحثين حول معايير الأداء إلى اختلاف درجة الأهمية التي ينظر إليها الباحثون إلى هذه المعايير.

ب/ محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، حيث يرى البعض أن السلوك الإنساني هو المحدد لأداء الفرد وهو محصلة التفاعل بين الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية به.

أما البعض الآخر فيرى أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم، وإنما يعتمد أيضا على دافعيتهم ، ودافعية الأفراد لا تعتمد بصفة عامة إلا بنسبة قليلة على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد، فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك [2].

أما " علي السلمي " فيرى بأن المقدرة و الرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي تأثير المقدرة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية: مستوى الأداء = المقدرة على العمل X الرغبة في العمل[3].

---

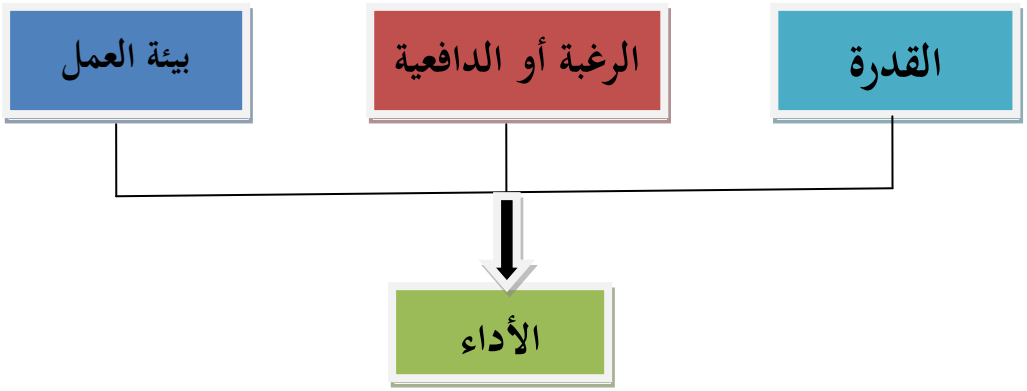
[1] شامي صليحة ،مرجع سبق ذكره ص73.

[2] سالم بن بركة براك الفايدي، **فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية**، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،،الرياض، 2008 ، ص98.

[3] علي السلمي، **السلوك التنظيمي**، مكتبة غريب، القاهرة، 1975 ،ص 28.

وهناك من يشير إلى أن الأداء يتحدد نتيجة تفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي :الدافعية الفردية، بيئة العمل، والقدرة على أداء العمل.

شكل (05) يوضح محددات الأداء



المصدر: مصطفى أحمد سيد، **إدارة السلوك التنظيمي**– رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر،2000 ، ص 146.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه بأن محددات الأداء تتمثل في قدرة الموظف على إنجاز المهام المنوطة به ورغبته أو دافعيته نحو تلك المهام، بالإضافة إلى بيئة أو محيط العمل المادية منها والمعنوية.

ويمكن أن نتطرق إلى ذلك بنوع من التفصيل:

الدافعية الفردية :يتوقف مدى نجاح المؤسسة و فعاليتها على مدى دافعية و حماس أفرادها ، لذلك فلابد على الرؤساء والمشرفين أن يتفهموا معنى وطبيعة دافعية الفرد وخاصة في مواقف العمل، وحسب

"روبنز "فالدافعية هي " :الرغبة في ممارسة مستوى عال من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية، شريطة أن يؤدي هذا الجهد إلى إشباع بعض الحاجات الفردية." وللإشارة فالبدايات الأولى لدراسة السلوك التنظيمي والدافعية هي تلك التي تمت من قبل التون مايو وزملائه في مصنع وسترن اليكترك منذ عام 1929 ، والتي كشفت عن وجود الدوافع المعنوية لدى العاملين، ولا تزال نتائجها ذات علاقة مباشرة بالمفاهيم المعاصرة للدافعية، فعندما منح العاملون الفرصة للمساهمة بأفكارهم ومعارفهم في العمل تحسن مستوى أدائهم. لقد تحفز الأفراد للعمل لمجرد شعورهم بأن الإدارة مهتمة بهم. وهذا شجعهم على التفاعل اجتماعيا والمساهمة في إعطاء الأفكار. وبذلك تمت ملاحظة حاجاتهم الاجتماعية التي لها أثر كبير على سلوكهم في العمل. ومنذ ذلك الحين ركز الباحثون جهودهم على رأس المال البشري لمحاولة فهم النفس البشرية أكثر من تركيزهم على أي مجال آخر.

فالمديرين يجب أن يهتموا بمستخدميهم ويحترمون طبيعتهم البشرية، ويراعون الاختلافات الفردية بينهم. ولغاية الحصول على فهم أفضل للأفراد ومزاياهم وقيمهم المختلفة فان على الإدارات فهم خصائص هؤلاء الأفراد (صنوفهم، أنماط شخصياتهم، تنوع أدائهم، ميولهم، خلفياتهم البيئية، واهتماماتهم...الخ) لكي تتمكن من الوصول إلى فهم سليم لدوافعهم [1].

[1] محمد أحمد الحرارشة ، سامر عبد المجيد البشابشة ، **أثر حاجات ماكللاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك**، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحتة والتطبيقية، المجلد 3، العدد 2، 2006 ، ص 6.

– **القدرة على الأداء** :وتعني استطاعة العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابلا في ذلك المعايير الموضوعة مسبقا، وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل بين متغيرين هامين هما: المعرفة والمهارة .حيث تعبر المعرفة عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين، في حين يقصد بالمهارة تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعده على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال[1] .

– **بيئة العمل** : وهي البيئة الداخلية التي توجد داخل المنظمة و تؤثر فيها من الداخل، وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل الرسمي وغير الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة ونظام الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية [2].

أما بعض الباحثين فقد حدد الأداء عن طريق العوامل المؤثرة فيه والتي تتمثل في ثلاثة متغيرات رئيسية هي[3] :

–الجهد المبذول

–القدرات والخصائص الفردية

–إدراك الفرد لدوره الوظيفي

مما سبق يتضح عدم وجود اتفاق بين الباحثين حول محددات الأداء و يعود ذلك إلى عدة أسباب منها:

1 –إن محددات أداء فئة معينة من الأفراد ليست هي محددات فئة أخرى.

2 –إن محددات أداء الأفراد في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد في منظمة أخرى.

3 –إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في محددات الأداء.

المطلب الثالث: أنواع الأداء .

يوجد عدة أنواع من الأداء و يرجع ذلك إلى اختلاف معيار تصنيفه من باحث إلى باحث آخر و كل واحد له زاوية رؤية خاصة به، و من بينها نذكر ما يلي:

أولا :حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1. **الأداء الداخلي** :كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية :

✓ **الأداء البشري** :وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع_ القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم[4].

---

[1] الموقع الإلكتروني : **www.hrdiscussion.com**(المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية)، مفهوم الأداء تاريخ الاطلاع 27-03-2022 على الساعة (11.54).

[2] محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ،ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004،ص325.

[3] خالد حمدي الحربي، **أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003 ، ص 51.

[4] عشي عادل، **الأداء المالي للمؤسسة اقتصادية: قياس و تقييم**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001/2002 ، ص 17.

- ✓ **الأداء التقني** : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- ✓ **الأداء المالي** : ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

2. **الأداء الخارجي** :و هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، كخروج أو دخول منافسين و الذي بدوره سيؤثر على أسعار منتوجات المؤسسة سواء بالارتفاع أو بالانخفاض بالتالي يتأثر بدور رقم أعمالها و هامش ربحها.

ثانيا :حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى نوعين هما:

1 -**الأداء الكلي** :يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها.

2 -**الأداء الجزئي** :على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى. وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة.

ثالثا :حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، و بالتالي ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية:

1) **أداء الوظيفة المالية** :يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية، فالأداء المالي يتجسد في فدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

2) **أداء وظيفة الإنتاج** :يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمنافسيها، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالاستمرارية والبقاء في المنافسة.

3) **أداء وظيفة الأفراد** :يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد وكذلك وجود المؤسسة واستمراره أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاؤها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا.

4) **أداء وظيفة التموين** :يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على التموينات الضرورية ذات الجودة العالية في الأوقات المناسبة وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

5) **أداء وظيفة التسويق** :يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق كحصة السوق على سبيل المثال[1].

[1] عشي عادل ،مرجع سبق ذكره ،ص 18-19.

رابعا :حسب معيار الطبيعة

تبعا لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى(أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية) يمكن تصنيف الأداء وفق هذا المعيار:

1) **الأداء الاقتصادي** :يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها.
2) **الأداء الاجتماعي** :و هو مدى بلوغ المؤسسة في تحقيق مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقق الأداء الاجتماعي.
3) **الأداء التكنولوجي** :يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي اً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.
4) **الأداء السياسي** :يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى[1].

المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين

تمهيد:

إن عملية تقييم الأداء أداة مهمة من أدوات إدارة الأفراد فعلاوة على أنها توفر أساسا موضوعيا عادلا للقرارات المتعلقة بالموظفين في استخدامها لحثهم على بذل أقصى جهد وتفاني في العمل ، ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية.

من هنا يمكن اعتبار عملية تقييم الأداء على أنها :نشاط تقوم به المؤسسة بغية قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المحددة من قبل، ثم تقدير الانحرافات بين النتائج هذه والأهداف الموضوعة مسبقا، مع تقصي أسبابها والبحث في طرق علاجها واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى:

- ✓ ماهية تقييم أداء العاملين .
- ✓ طرق تقييم الأداء .
- ✓ تحسين أداء العاملين .

المطلب الأول : ماهية تقييم أداء العاملين

أ. تعريف تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ و ممارسات علمية مستقرة، وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر، إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها[2]، ومن ثمة يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه " :عملية إصدار حكم عن أداء و سلوك العاملين في العمل، ويترتب عن إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم[3] "،

[1] عشي عادل ،مرجع سبق ذكره ،ص 20.

[2] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**،ط 5،الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر، 2001،ص 284.

[3] عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحنى نظمى**،ط1،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2008.، ص 259.

ويعرف تقييم الأداء أيضا بأنه ":بأنها العملية التي يتم ، من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء "[1] وحسب هذا التعريف فإن عملية تقييم الأداء لا تركز على المجهودات المطلوبة لأداء الوظائف فقط، ولكن أيضا على النتائج التي تتبع عملية التقييم، والتي قد تتضمنها خطة لتحسين الأداء مثل الحاجة إلى تكوين وتوجيه العاملين، وتغيير أنظمة الأجور والحوافز.

كما يعرف تقييم الأداء بأنه :" قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"[2] .

ويعرف أيضا بأنه :" دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمل لمسؤوليات اكبر وترقيته لوظيفة أخرى"[3].

كما يعرف أيضا بأنه " :رصد وتحليل وتقييم مستويات الإنجاز لدى الموظفين ونوعية الأداء والعلاقات الوظيفية والخصائص الشخصية للفرد ويتم ذلك من خلال التعامل اليومي بيم الرئيس والمرؤوسين فيما يتعلق بالإشراف عليهم وتوجيههم لأداء أعمالهم المختلفة"[4].

ومن خلال استعراضنا للتعاريف السابقة والمتعلقة بتقييم الأداء يمكن وضع التعريف الإجرائي الآتي: " تعتبر عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وشاملة و هادفة ، الغاية منها تحديد وقياس وإدارة أداء الموظفين في المؤسسة بقصد التعرف على قدراتهم الحالية والمستقبلية في تحقيق مستوى الأداء المطلوب منهم في العمل".

ب. أهمية تقييم الأداء:

تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق ثلاث غايات على مستوى المؤسسة وعلى مستوى المدير وعلى مستوى الموظف.

ب – 1 – أهمية تقييم الأداء على مستوى المؤسسة

– أيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين اتجاه المؤسسة.

– رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

– تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.

– مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ب – 2 – أهمية تقييم الأداء على مستوى المديرين

– دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

– دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجههم في عملهم[5] .

---

[1] سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية**، 2008 /2009 ،ص 509.

[2] عبد المليك مزهوده، **الأداء بين الكفاءةو الفعالية (مفهوم وتقييم)**، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001،ص95.

[3] عبد الناصر موسي، **تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات**، الموقع الإلكتروني **www.webreview.dz** تاريخ لإطلاع 04-04-2022 على الساعة (15.48).،

[4] طاهر محمود الكلالده،**الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، د ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن، 2011،ص185.

[5] عدنان ماشي والي، **تقيم الأداء الوظيفي**،الموقع الالكتروني**www.kenanaonline.com** : تاريخ الاطلاع 05-04-2022 على الساعة (13.24).،

ب – 3 – أهمية تقييم الأداء على مستوى الموظفين

– تجعل الموظف أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

– دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤساءه معنويا وماديا[1].

وحسب" خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة " فإن موضوع تقييم أداء العاملين حظي بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى أهمية تقييم الأداء في تحقيق النقاط الآتية:

❖ **تخطيط الموارد البشرية :**

إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريًا أو سنويًا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقدير وتحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفأة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين .

❖ **تحسين الأداء وتطويره :**

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلاً في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يؤدي لتطويرها وتحسينها، مما ينعكس أثره ايجابيًا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

❖ **تحديد الاحتياجات التدريبية :**

مما لاشك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين و تطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيًا أو اعتباطًا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

❖ **وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت :**

نظرًا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصداقًا لقوله تعالى ﴿ **وليس للإنسان إلا ما سعى** ﴾ ولذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة، أو أن وضع السياسات العادلة للحوافز[2]

[1] عدنان ماشي والي،مرجع سبق ذكره.

[2] خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية،ط 4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن، 2011 ، ص 152.

والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء، ومن هنا يتضح بجلاء أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المنظمة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه.

❖ **انجاز عمليات النقل والترقية :**

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء .

❖ **معرفة معوقات ومشاكل العمل :**

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات...الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكامن القوة والضعف عمومًا في المؤسسة، وبالتالي يمكن للمؤسسة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدًا فعالاً في تحقيق انجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية.

إن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لآفاق متعددة من الأهداف ولذا يجب اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يرتكز عليها في التطوير الهادف للأداء[1].

ج. أهداف تقييم الأداء:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الوقوف على مستوى كفاءة وإنجاز العاملين لواجباتهم المحددة لهم في وصف وظائفهم التي يشغلونها وإصدار حكم يوضح مدى نجاحهم في شغلها واستعدادهم للتقدم لشغل وظائف أعلى منها، ويمكن التطرق إلى أهم هذه الأهداف على النحو التالي :

ج –1 – الأهداف الإدارية : و تتمثل في تشخيص الأداء المتميز أو غير العادي، و الذي يقوم به الأفراد الذين يتميزون بأدائهم الأعلى والأفضل أو الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجونه أو يقومون به من أعمال سواء من حيث الكم أو النوع أو كليهما، فمن خلال التقييم يعرف المتفوقون ويعرف المقصرون الذين هم في المستوى الاعتيادي وغالبا ما يمثلون الغالبية فتكون معاملتهم اعتيادية أيضا.

ج – 2 – الأهداف السلوكية : و تتمثل في التعرف على مواقع الأفراد وعلى خصائصهم واستعداداتهم ونقاط الضعف لديهم وما يصلحون له من مهام دون غيرها، و بالتالي تحديد مساراتهم الوظيفية الحالية والمستقبلية وما يحتاجونه من برامج للتطوير والتحسن. وإذا كانت الأهداف الإدارية تحددها القواعد و الضوابط ويتم في ضوئها تحديد الواجبات والصلاحيات ومستويات الأجور والمكافآت فإن الأهداف السلوكية تستلزم الترغيب والمشاركة والحوار والإقناع بمستويات الرضا والروح المعنوية لدى العاملين[2].

[1] خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره ص 154.

[2] محمد أحمد عبد النبي،**إدارة الموارد البشرية**،ط 1،زمزم ناشرون و موزعون، الأردن،2010،ص ص192 -193.

ج –3 – الأهداف الإستراتيجية :تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقا، ولذلك لابد وأن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي[1].

ج –4 – الأهداف التنموية :يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل، عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء، ومن الناحية المثالية فإن أنظمة إدارة الأداء يجب ألا يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء ولكن كذلك أسباب الضعف، وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو علاقات العمل...الخ[2].

د. عناصر نظام تقييم الأداء:

النظام الجيد للتقييم يتضمن كل ما يلي :

– **أغراض التقييم** : والتي يمكن أن تكون مجرد بسيطة أو لأغراض كالترقية أو تحديد مبلغ المكافأة السنوية أو التدريب...

– **عناصر التقييم** : أي قائمة بجوانب الأداء والسلوك الذي يتم تقييم الفرد على أساسه، والتي قد تشمل الإنتاج، النوعية، المواظبة...

– **معايير الأداء** :أي معيار لما يعتبر أداء جيدا أو ضعيفا.

– **البيانات** :التي تستخدم في التقييم و التي قد تكون بيانات موضوعية أو ذاتية.

– **تحديد أساس التقييم** :والذي قد يكون مطلق أو نسبي.

– **أدوات التقييم** :والتي قد تشمل تقارير أو استمارات ومواعيد أخرى.

– **مواعيد التقييم** :والتي قد تكون مرة في السنة ومواعيد أخرى.

– **الأطراف التي تنفذ النظام** :من يقوم بتقييم الفرد ومن يحلل النتائج.

– **إجراءات التقييم** :وتتعلق بكيفية تنفيذ التقييم.

– **تحليل نتائج التقييم واستخدامها** :وهذه ترتبط بأغراض التقييم[3].

[1] سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي**،ط 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2006،ص 139.
[2] سامح عبد المطلب عامر، **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**،ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن،2011،ص 223 .
[3] . سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية**،ط3، دار وائل للنشر،الأردن،2007، ص383.

المطلب الثاني : طرق تقييم الأداء

تتباين طرق التقييم من منظمة إلى أخرى، تبعا لأنشطتها الإنتاجية أو الخدماتية ووفقا لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، كما أنها تختلف أيضا في إطار المنظمات المتماثلة فضلا عن عدم وجود مقاييس ومعايير موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المنظمة الواحدة و التي يمكن أن ينطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية وعدالة، ولذا فإن هناك العديد من الطرق المستخدمة في مختلف المنظمات منها التقليدية و منها الحديثة.

أ. الطرق التقليدية

أ –1 – طريقة الصفات أو السمات :ويتم وفقا لهذه الطريقة عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين،إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

– تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي ...وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في إنجاز الأداء للعامل.

– إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلا ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف وهكذا.

– تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها.

– يتم وضع عناصر الأداء و الدرجات داخل نموذج يتم إعداده لتقييم الأداء.

– يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.

–يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يقوم من خلالها بتحديد المستوى التقييمي للموظف كأن تكون المعايير التقييمية كالآتي:

90 - 100 ممتاز

80 -89 جيد جدا

70 -79 جيد

60 -69 متوسط

50 -59 مقبول

49 فأقل ضعيف

– يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقا.

بالرغم من السهولة التي تنطوي عليها طريقة الصفات من حيث إعداد النموذج الموحد لكافة العاملين وسهولة التطبيق له إلا أن يتميز بالعديد من العيوب كتمييز المقيم لإحدى الصفات تدعوه لإعطاء نفس التقييمات للصفات الأخرى زيادة أو نقصان، وكذلك نقص الموضوعية و العدالة إذ أنها تتأثر بسلوكية المقيم من حيث التشدد والليونة في التعامل فضلا عن استخدامها لجميع الوظائف لا يحقق العدالة التامة بهذا الخصوص، سيما وأن الوظائف الإدارية و المحاسبية والتنظيمية والفنية لكل منها سمات مختلفة عن غيرها مما يجعل التقييم غير موضوعي وعادل في كثير من الأحيان[1] .

[1] خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره ص ص ص154-155-157

أ –2 – طريقة مقياس المعيار المختلط: وهي طريقة من طرق تقييم أداء العاملين في إطار السمات والصفات والخصائص المتوافرة لدى العاملين، إلا أنها تعتمد على مقارنة هذه الصفات بمعيار محدد، حيث يعطي المقيم ثلاثة جوانب يتم على أساسها تقييم الصفة المعينة ، ثم يقوم المشرف بالتعرف على كل جانب ودمجها معا ومقارنتها بالمعيار المحدد في إطار المقارنة التالية (أفضل من)، (مساوية لـ) ،(أقل من) ، وفيما يلي مثالا لهذه الطريقة: المطلوب توضيح عما إذا كان أداء الموظف أكبر من أو مساويا أو أقل من كل معيار من المعايير التالية:

– يستخدم الموظف التقدير والحكم الجيد عند تحديد المشكلات وتقديم بدائل الحل، بالإضافة على أنه قد لا يتخذ الأفعال المناسبة لمنع وقوع المشكلات (متوسط المقدرة).

– يفتقر الموظف إلى المهارات الإشرافية وكثيرا ما تكون معالجاته وتصرفاته ضعيفة، كما أنه يميل إلى الجدل (ضعيف القيادة).

– الموظف سريع التعاون مع زملائه، ومن المتوقع أن يقود زمام التطوير التنظيمي مع زملائه وتتكامل مهام وظيفته مع اتجاهاته وميوله الإيجابية(درجة عالية من التعاون).

– الموظف ذو مهارة عالية في التوجيه وديناميكي في قيادة ودفع الموظفين نحو الأداء المرتفع (مستوى عالي من القيادة)[1].

من أهم المزايا التي يتصف بها مقياس المعيار المختلط أنها تعتمد على العوامل الموضوعية في التقييم ولكي يكون المدخل أكثر عدلا بالتطبيق فإنه ينبغي أن تؤخذ آراء الأفراد الذين يتأثرون باستخدام هذا النمط من تقييم الأداء، أما الانتقاد الذي يمكن أن يوجه بوضوح لهذا الأسلوب فهو نقص القدرة على استخدام هذه المعايير لقياس مختلف الوظائف أو الأعمال إذ لا يمكن استخدامه للوظائف أو الأعمال غير المتماثلة أو المتشابهة[2].

أ –3 – طريقة الترتيب: وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه حسب كفاءة كل منهم، ويبدو تطبيق هذه الطريقة سهلا وميسورا إذا كان عدد الموظفين المطلوب تقييم أدائهم قليلا ويصعب إذا كان عددهم كبيرا، وفي هذه الحالة يتم التقييم بعمل قائمة تتضمن أسماء الموظفين وعناصر التقييم، فيختار الرئيس أفضل موظف لديه ويعطيه رقم "1 " ويختار أضعف موظف لديه ويعطيه الرقم الأخير وتتابع العملية إلى أن يتم ترتيب كل الموظفين في القائمة.

وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة التطبيق، إلا أن طريقة الترتيب يصعب تطبيقها كلما زاد عدد الموظفين، ونجد من الناحية العملية أن الترتيب يتم وفقا لكفاءة الموظف في عمله، كما أن هذا الترتيب يتم وفقا للأداء الشامل للموظف، ويلاحظ أن أفضل الموظفين هو الذي يحصل على أقل مجموع[3] .

[1] سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره،2009 ص ص 530 -531.
[2] خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره ص 158.
[3] أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين، ط،منشأة المعارف، مصر ،2004، ص ص58- 59.

ويوجد ثلاث طرق للترتيب وهي :الترتيب التبادلي ، المقارنة الزوجية، التوزيع الإجباري

– **الترتيب التبادلي** :يتم الترتيب وفقا لهذه الطريقة بأن يقوم الرئيس المباشر بتحديد أكثر الأفراد في المجموعة كفاءة وكذلك أدناهم، وبافتراض أن عدد المجموعة 12 فردا فإنه يسجل الأكثر كفاءة في رقم1 والأدنى كفاءة في رقم 12 ، ويستبعد الاسمين ثم تتكرر نفس العملية في المجموعة المتبقية لتحديد الأحسن والأسوأ، يسجل الأحسن في القائمة أمام رقم 2 والأسوأ في القائمة أمام رقم 11.

ثم يتم تكرار العملية للمرة الثالثة لاستيفاء الاسم أمام الرقم 3 والرقم 10 ، ثم تتوالى هذه العملية إلى أن يتم ترتيب جميع أفراد المجموعة.

والصعوبة التي تواجه القائم بالتقييم هي في منطقة الوسط في القائمة حيث تصبح الفروق في الأداء طفيفة جدا، ولذلك قد يتم الاستعانة بأكثر من شخص يقوم بالتقييم ممن لهم دراية بطبيعة عمل المجموعة ثم تؤخذ المتوسطات ، أو يتم مناقشة الاختلافات والاتفاق على قائمة نهائية تعتمد من جميع أعضاء اللجنة المذكورة.

ومما يعيب هذه الطريقة أنها لا تحدد بدقة الفروق بين المرؤوسين الذين تم تقييمهم، فقد يكون الفرق بين الأول و الثاني أقل أو أكبر كثيرا من الفرق بين الخامس والسادس، كذلك يعاب على هذه الطريقة أنها تركز على التقييم الإجمالي و ليس التفصيلي لأداء الفرد[1].

– **الترتيب وفق المقارنة الثنائية**: ويتم التقييم وفق هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الأفراد المراد تقييم أدائهم ولنأخذ المثال التالي :فلو فرضنا أن هناك ثمانية عاملين يراد تقييمهم، إذ توضع أسماء هؤلاء الأفراد في استمارة التقييم في الجانب الأيمن منها ثم يقوم المقيم بمقارنة كل فرد بالفرد الذي يليه استنادا لمعايير التقييم المعتمدة كالأداء العام للإنجاز أو الالتزام بالدوام مثلا، فإذا كانت إنتاجية الفرد الأول أكثر من الثاني، فتوضع علامة أمام الفرد الأول ثم يقارن بالفرد الثالث في القائمة فالرابع حتى الثامن وفي نفس المعيار المستخدم وهو الإنتاجية حيث توضع علامة واضحة أمام الفرد الذي يبدو أنه أكثر إنتاجا من غيره، و هكذا تستمر المقارنة لجميع الأفراد ثم يصبح الفرد الذي حصل على أكثر العلامات أفضل الموجودين أداءً للعمل ومن أكثر العيوب على هذه الطريقة أن المقارنات فيها تصبح غير متناهية سيما إذا كان عدد العاملين المراد تقييم أدائهم كبيرا ويستنزف جهدا واسعا في إنجاز تلك المقارنات [2].

[1] عبد الحكيم أحمد الخزامي، **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين** ، الجزء الأول : تقييم الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة ، د ط،مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع و التصدير،مصر، بدون سنة النشر،ص109

[2] خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره ص ص 158-159.

– التوزيع الإجباري والاختياري :وهي إحدى الطرق المتفرعة من منهج السمات في تقييم الأداء، حيث تتطلب هذه الطريقة قيام المشرف أو الملاحظ باختيار البنود من القائمة المصممة والتي تميز بين الأداء الناجح وغير الناجح للفرد، والبنود الواردة في القائمة غالبا ما تكون في شكل ثنائي (زوج من البنود) ،فالمقيم يقوم باختيار إحدى العبارات من كل زوج بدون أن يعرف عما إذا كان هذا البند يصف بصحيح السلوك الناجح للوظيفة، وعلى سبيل المثال قد تشمل هذه الأزواج (الثنائيات) ما يلي:

أ – 1 العمل صعب أ – 2 العمل سريع	أ – البنود الواردة محددة = التوزيع الإجباري
ب – 1 يستجيب للعملاء ب – 2 يوضح المبادأة	ب – المشرف يختار منها = التوزيع الاختياري
ج – 1 المنتجات منخفضة الجودة ج – 2 يفتقر للعمل الجيد	

ومن القيود التي تقلل من نجاح هذه الطرق:

- ارتفاع التكاليف
- تحتاج إلى قدرات عالية لكي تكون صادقة
- تعتبر مصدرا لإحباط المقيمين لأنها قد تتسبب في إلغاء أو التخلص من تقييم الأداء برمته.
- لا يمكن استخدامها بكفاءة في الأغراض التطويرية[1].

يعتبر الترتيب التبادلي والمقارنة الثنائية من أفضل الطرق في توفير قائمة بالكفاءات المتوافرة، وخاصة إذا قام بعملية الترتيب أكثر من شخص ثم عملت قائمة نهائية بالمتوسطات لمجموعة ما من المرؤوسين، ويؤخذ على هذه الطرق أنها لا تحدد الفروق الفردية في الأداء بين شخص و آخر، فلا يمكن تحديد الفرق في الأداء بين الأول والثاني في القائمة أو الأول والأخير، وبالتالي لا تساعد هذه الطريقة في الحكم على رتب الأفراد المقيمين بدقة من القائمة:

ممتاز جيد جدا متوسط دون المتوسط ضعيف

التوزيع الإجباري يجبر الشخص القائم بالتقييم على تقسيم العاملين على تلك الرتب[2].

أ – 4 – طريقة التقييم المقالي :وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، وعادة ما يتم تقديم توجيهات وإرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم ، ومن الأمثلة التي يمكن أن يحتويها التقييم، وصف وفقا لرأيك الشخصي أداء هذا الفرد متضمنا:

- كمية و جودة الأداء المتحقق.
- المعرفة المتعلقة بوظيفته.
- قدرته على التكيف مع العمل
- علاقاته مع زملاءه والعاملين نعه
- ما هي نقاط القوة والضعف في أدائه ... و هكذا[3].

[1] سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره 2009،ص531-532.
[2] عبد الحكم أحمد الخزامي ،مرجع سبق ذكره ،ص109.
[3] خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره ص 160.

تصلح هذه الطريقة إذا ما تم دمجها مع طرق أخرى للتقييم، حيث تضيف معلومات جديدة غير تلك المصممة كما في الطرق الأخرى، بالإضافة إلى ما سبق، فإن هذه الطريقة تعطي الفرصة للتركيز على بعض الخصائص الفريدة عند تقييم الموظف مثل القدرة على التطور، المواهب الخاصة، وأيضا جوانب الضعف، ويؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

- أنها تستهلك وقتا كبيرا للإعداد واختيار البنود والسمات الفريدة.
- بالإضافة إلى أن تقييم الأداء ربما يتأثر بمهارات الكتابة لدى المشرف وأيضا نمط تشكيل وتنظيم البنود.
- قد يتم تأليف بنود للتقييم لا ترتبط أساسا بأداء الوظيفة[1] .

أ – 5 – طريقة المقياس الرتبي البياني :وتتم من خلال اعتماد أسلوب المقياس الرتبي البياني، حيث يقوم المقيم بتقييم الفرد العامل وفقا لبعض العوامل المحددة مثل كمية العمل، الاستقلالية، معرفة العمل، الغياب، الدقة في الأداء، التعاون...الخ، ويتضمن الترتيب البياني كل من المدى العددي أو الرقمي والوصف الكتابي، ويقوم المقيم وفق هذا الأسلوب من التقييم على دراسة كل صفة يتم اعتمادها في التقييم وفق المعايير المحددة من قبل المنظمة و يضع القيمة الملائمة لها، ثم يشرع باستخراج التقدير النهائي للتقييم.

وتتسم هذه الطريقة بسهولة الاستخدام و تساعد على التحليل الوصفي للموظف المراد تقييمه، ويمكن أن تتلاءم مع مختلف أعداد الموظفين سواء كانت صغيرة أو كبيرة ويمكن أن يتم تطبيقها في مختلف قطاعات الأعمال سواء الإنتاجية أو النشاطات الخدمية، أما نقاط الضعف التي تنطوي عليها هذه الطريقة فيمثل التباين بين المقيمين في اعتماد تفسير الوصف الكتابي بطريقة متماثلة نتيجة الاختلاف في خبراتهم وخلفياتهم وشخصياتهم...الخ، والمشكلة الأخرى تتعلق باختيار معايير التقييم المعتمدة في هذه الطريقة إذ قد يتم اختيار بعض المعايير ذات الارتباط الوثيق بالأداء الوظيفي، مما يجعل الأمر في كل الحالات يؤثر سلبا على نتائج التقييم المتوخى بلوغها للفرد والمنظمة على حد سواء[2].

ب. الطرق الحديثة

ب – 1 – طريقة المواقف (الأحداث) الحرجة :يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال والسلوكيات المؤثرة سلبيا على فعالية الأداء، هذه المواقف الجوهرية الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقوم خلال فترة محددة (فترة التقويم) وعلى ضوء معايير محددة بناء على التحليل الوظيفي.

إن هذه الطريقة ذات أهمية في توفير التغذية العكسية لكل عامل حول أدائه وتساهم في تقليل التحيز من خلال الاعتماد على معيار محدد مسبقا وملاحظة الأداء على ضوئه ومن ثم تسجيل السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها[3].

ب – 2 – قائمة مراجعة :هي استمارة تقييم تتضمن عددا من الأسئلة المحددة عن أداء الفرد و /أو سماته، تطالب المدير أن يؤشر ب " نعم " أو " لا " على كل سؤال. هذه الأسئلة تتناول العناصر المهمة للأداء ، ويمكن أن تكون بعدد من الصيغ، وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة عندما تهتم المنظمة بسمات معينة للموظف كالطموح و تحمل المسؤولية واللباقة وحسن المظهر وغيره.

استمارة كهذه تسمح بتقدير أداء الفرد على كل من العناصر الفرعية، إن إعداد قائمة المراجعة عملية بسيطة وتعطي تقييم أفضل، كما تهتم بعناصر الأداء الرئيسية، لذلك فهي تفضل على التقرير الإنشائي، إلا أنها تعطي العاملين تقييمات متقاربة، لذلك فهي تصلح للمنظمات الصغيرة أو متوسطة الحجم التي تعطي علاوات سنوية بطريقة شبه تلقائية[4].

---

[1] سيد محمد جاد الرب ،مرجع سبق ذكره،ص532-533 .
[2] خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره ص ص 160-162.
[3] سهيلة محمد عباس،مرجع سبق ذكره ص150.
[4] سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره،ص ص 407- 408.

ب – 3 – طريقة الإدارة بالأهداف :ظهرت طريقة تقييم الأداء بالأهداف والنتائج على رؤية جديدة في الإدارة، حيث أنها تهدف إلى تعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وكذلك تحسين مناخ وظروف العمل المناسبة، ويمكن تلخيص خطوات هذه الطريقة في الآتي:

- يشترك الرئيس والمرؤوس معا في تحليل واجبات ومسؤوليات وسلطات الوظيفة.
- في بداية كل دورة تقييم الأداء يحدد الرئيس والمرؤوس الأهداف المرتبطة بأداء المرؤوس.
- أن يتفق كلاهما على معايير الأداء وطريقة قياسها.
- يجتمع الرئيس و المرؤوس على فترات أثناء دورة التقييم للوقوف على مدى تقدم المرؤوس في تحقيق أهدافه و تحديد العقبات.
- يقوم الرئيس بدور إيجابي في مساعدة مرؤوسيه للتغلب على العقبات التي تعترضه.
- بعد انتهاء دورة التقييم يجتمع الرئيس والمرؤوس لمناقشة النتائج المحققة مقارنة بالمستهدف تحقيقه.

ويجب في كل الحالات أن تكون جميع الخطوات موثقة.

تمتاز هذه الطريقة بأنها تركز على تقييم النتائج المرتبطة بالأهداف الموضوعية وليس السمات والخصائص الشخصية للمرؤوس، ولكن يؤخذ على طريقة وضع الأهداف بأنها تستنفذ وقتا طويلا بالإضافة إلى حجم كبير من المستندات والأوراق المتداولة[1].

ب – 4 – طريقة مقياس التقدير المعتمد على الجوانب السلوكيةBARS: وتتكون هذه الطريقة من خمسة إلى عشرة مقاييس رأسية حيث يعكس كل مقياس بعدا هاما للأداء الوظيفي، وهذه الأبعاد معروفة و محددة من خلال التعرف على الأحداث الحرجة أثناء تحليل الوظائف. فالأحداث الحرجة تكون موضوعة على طول الميزان أو المقياس ويتم تقييم درجة توافر أو عدم توافر هذا الحدث في أداء الأشخاص، ويتم وضع نقاط للقيمة على الميزان حسب رأي الخبراء، ويتم وضع هذه الطريقة ومقاييسها من خلال لجنة تجمع المرؤوسين والمشرفين، ومهمة اللجنة هي تحديد كل الخصائص وثيقة الصلة أو الأبعاد المرتبطة بالوظيفة[2].

تتميز هذه الطريقة بأنها:

- تركز على سلوك الموظف و ليس صفاته
- تسهم في تحقيق العدالة في التقييم
- توفر تغذية عكسية جيدة للموظفين

ويعاب على هذه الطريقة أنها:

- تقتضي وقتا و جهدا كبيرا لإعدادها.
- تتطلب نماذج كثيرة لكي تناسب الأنواع المختلفة من الوظائف[3].

[1] أحمد أبو السعود محمد،مرجع سبق ذكره،ص06.
[2] سيد محمد جاد الرب ،مرجع سبق ذكره،ص535 .
[3] محمد أحمد عبد النبي،مرجع سبق ذكره،ص 214.

ب – 5 – مقياس الاختيار الإلزامي (الإجباري): يعتبر من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء، وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا واستخداما في التقييم، وتتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يقوم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهام وواجبات عمله و المسؤوليات المتعلقة به، حيث أن هناك مجموعة من العبارات التي يتضمنها الاختبار الإجباري وعادة تعطى أوزان نوعية للعبارات التي يحتويها المقياس الإجباري في الاختيار وعادة ما تكون تلك الأوزان غير معلومة لدى المقيم خشية من التحيز في الترتيب، وبعد أن يقوم المقيم بترتيب تلك العبارات يقوم قسم الموارد البشرية بتطبيق الأوزان النوعية المعينة وحساب درجة التقييم النهائية للفرد الذي يستحقها وفق الاستمارة التي تتضمن ذلك الترتيب.

تتسم هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق العدالة والموضوعية و كذلك تدعو هذه الطريقة أن يقوم المقيم بدراسة أداء الموظف بشكل دقيق توخيا للدقة في ترتيب هذه العبارات لتحقيق المطابقة التي تبين السلوك العام للأداء و صفات الموظف الحقيقية أثناء الأداء.

ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الفهم بسبب تعقيدها و الحاجة الكبيرة للمهارة والخبرة في إعدادها، كما لا يمكن ضمان عدم تسرب الأوزان على المقيمين، فضلا عن استياء بعض المقيمين من عملية إجبارهم على الاختيار بين العبارات، إلا أنها بشكل عام من الوسائل الشائعة والحديثة في الاستخدام في تقييم أداء العاملين[1].

المطلب الثالث :خطوات تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء عملية معقدة، تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطا جيدا، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه[2].

وبما أن الباحثين في هذا المجال اختلفوا في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية قياس الأداء، فمنهم من توسع ومنهم من ضيق، لذا ارتأينا تقديم عددا محدودا وواضحا من الخطوات والتي في مجملها تشكل نظاما مقبولا يكون أساسا في التقييم، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

أ. وضع معايير قياس الأداء:

قبل أي تقييم يجب أن يتم وضع المعايير التي سيقيم الأداء من خلالها، ويجب أن تكون واضحة ومحددة خاصة ومن وجهة نظر الموظفين، ويجب أن تعتمد هذه المعايير على المتطلبات المرتبطة بالوظيفة والمشتقة من تحليل الوظيفة و المنعكسة على وصف الوظيفة وتوصيف الوظيفة، وعندما يتم تأسيس ووضع معايير الأداء على نحو مناسب ودقيق فإن ذلك يساعد في نقل الأهداف التنظيمية من خلال متطلبات الوظيفة إلى حيز التنفيذ ، وهذا يؤدي إلى الوصول إلى المستويات المقبولة) أو غير المقبولة(لأداء الموظفين، وهناك أربعة اعتبارات أساسية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تأسيس وتحديد معايير الأداء وهي[3] :

[1] خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص ص 165-166.
[2] عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره ، ص261
[3] سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 517.

– **الصدق** :يقصد بصدق المقياس إمكانيته في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء.
إن معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، فعند قياس أداء عضو الهيئة التدريسية في الجامعة لابد من أن يكون المعيار متكاملا ولا يركز على جانب واحد وهو البحث العلمي، أي لا بد أن يتم تحديد كفاءة التدريس) وكفاءة التفاعل الإنساني مع الطلبة و غيرها من المعايير إلى جانب الكفاءة في البحث العلمي)الشمولية والقصور(، وقد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء، فعند وضع معيار واحد لأداء العاملين في مناطق بيئية مختلفة في الظروف الفيزيقية والطبيعية وعوامل ديموغرافية أخرى تؤثر على فعالية الأداء، فإن هذا المعيار يكون مشوها لعدم مراعاته لهذه العوامل الموضوعية.

– **الثبات** :يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين؛ أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

– **التمييز** :إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.

– **القبول** :المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار ، إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها والإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساس[1].

ب. الجانب القانوني لمعايير الأداء :

عند وضع معايير الأداء يجب أن تتطابق مع المعايير القانونية المحددة ، وفي إطار التشريعات التي تحددها لائحة المنظمة أو قوانين العاملين أو توجيهات النقابات العمالية، ولارتباط وتكامل المعايير مع الجوانب القانونية يمكن الاسترشاد بالنصائح والإرشادات التالية:

- إن تقدير الأداء يجب أن يرتبط بمعايير الأداء المحددة من خلال تحليل الوظائف.
- يجب أن يعطي كل موظف بيانا مكتوبا بمعايير الأداء المطلوب منه تحقيقها.
- يجب أن يلاحظ المديرين المقيمين سلوك من يقيمون من العاملين.
- يجب تدريب المشرفين على أشكال وأنماط تقييم الأداء الصحيحة.
- يجب مناقشة نتائج تقييم الأداء بحرية مع العاملين خاصة منخفضي الأداء لتصحيح أدائهم مستقبلا.
- يجب أن تكون هناك إجراءات واضحة و محددة يتم الاحتكام إليها عند عدم اتفاق وتناغم العاملين مع برنامج تقييم الأداء.

ولكي تتكامل عملية تقييم الأداء مع المتطلبات القانونية فإن على إدارة المنظمة أو أصحاب الأعمال تسجيل وتوثيق عملية تقييم الأداء مستنديا حتى يمكن الرجوع إليها عند إثارة القضايا القانونية من قبل العاملين أو النقابات أو غيرهم[2] .

[1] سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 142-143.
[2] . سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره ، ص ص519-420.

ج. قياس الأداء :

تتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية:

- ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء[1].

ونعرض فيما يأتي الجهات الأربع المتفق على أنه يمكن لها أن تقوم بعملية قياس الأداء، باعتبارها تشكل مصدرا للمعلومات التي يعتمد عليها في عملية قياس وتقييم أداء العاملين:

– **الرئيس المباشر** :تجمع أغلب الآراء على أن أنسب شخص تتوافر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف أو العامل هو رئيسه المباشر، باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة وشخصية بكل ما يتعلق بمرؤوسيه، كما أنه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها، وتحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم و مسؤولياتهم من بين مرؤوسيه، وتقييم مستوى كفاءتهم في العمل، إلا أن هناك بعض الكتاب يحذرون من الاعتماد بشكل كلي ونهائي على الرئيس المباشر فقط، إذ أن هذا الوضع سوف يعطيه مجالا للتحكم في نتائج القياس، وخلق التحيز و المحسوبية، و لذلك يؤكدون على ضرورة قيام مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر بمراجعة النتائج التي توصل إليها من خلال تقييمه، وذلك ضمانا لموضوعيتها، وللتأكد من سلامتها و صحتها قبل عرضها على الإدارة العليا بشكل نهائي[2].

– **التقييم الذاتي** :على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات، إلا أنه لا يزال مثل أحد المصادر الهامة – وعلى وجه الخصوص – فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون نواحي المعرفة كافة عن الأداء ومحدداته و نتائجه، إلا انه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات ويرجع ذلك إلى اعتبارين رئيسيين:

- إمكانية الربط بين نتائج التقييم و اتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل :الزيادة في الراتب أو الترقية.
- ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل :عدم تعاون الزملاء، سوء الإشراف أو انخفاض الجودة أو كثافة المنافسة أو ضغوط العمل...الخ[3] .

– **تقييم زملاء العمل** :يستخدم هذا المدخل حين يكون بين الموظف وزملائه اتصالات وعلاقات عمل مستمرة، و لابد لنجاحه من توفر قدر من الثقة بين الموظف وزملائه، ومن مزاياه أنه يزود متخذي القرارات بمعلومات قيمة، لاسيما عندما لا تكون لديهم وسيلة للاتصال المباشر مع الموظف .ومن محاذيره أنه يكون قليل الفائدة في منظمة يقوم الثواب والعقاب فيها على التنافس الشديد بين العاملين، وعندما تكون الثقة بينهم ضعيفة أو معدومة[4] .

---

[1] سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره ، ص 144.

[2] مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية -إدارة الأفراد**، دار الشروق للنشر والتوزيع،الأردن، 2005 ، ص 103.

[3] سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره ، ص 232.

[4] عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره ، ص 272.

– **المرؤوسون** :والمقصود هنا أن يقوم المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه، بحيث يدلي بآرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، و ذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما، ليتم التقييم و الحكم على مدى أو مستوى كفاءته وإنجازه في العمل، إلا أن الاعتماد الكلي على معلومات وآراء المرؤوسين برؤسائهم يعتبر إجراء غير مناسب، و ذلك بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس وبعض مرؤوسيه مما يجعل نتائج القياس والتقييم غير موضوعية، إلا انه وفي المقابل تفيد نتائج تقييم الرؤوس لرئيسه في أنها تجعل هذا الرئيس على علم بحقيقة أدائه، ورأي مرؤوسيه فيه، مما يساعده على تلافي أخطائه مستقبلا، وبالتالي تطوير أدائه نحو الأفضل.

وبشكل عام يمكن القول أن غالبية المنظمات تسند مهمة قياس الأداء والتقييم إلى الرئيس المباشر للفرد، مع توفير السبل الكفيلة التي بوساطتها يمكن الحد من احتمال تحيز هذا الرئيس في عملية القياس والتقييم هذه.

د. تحليل و مناقشة تقارير قياس الأداء:

هذه الخطوة من أهم خطوات التقييم و قياس الأداء، ذلك لأنها تتعلق برد فعل المرؤوسين اتجاه تقارير قياس كفاءة أدائهم، كما أن هذه الخطوة تبرز أن تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته، بل وسيلة للبحث عن أفضل سبل رفع كفاءة أداء العاملين، كما أن التقييم الموضوعي لكفاءة الأداء يزود الإدارة بالكثير من المعلومات الهامة التي تحدد جوانب القوة والضعف في الأداء، وبالتحليل الموضوعي لبيانات تقارير تقييم كفاءة الأداء تستطيع الإدارة أن تتخذ قراراتها على أسس موضوعية، وأن تتعرف على المهارات الواجب تنميتها و ترقيتها لدى العاملين من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة[1].

ولا يكفي أن يعرف العاملين نتائج تقييم أدائهم بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل و بصورة خاصة الجوانب السلبية في الأداء، إن المناقشة تخفف من شدة تأثير النتائج السلبية على مشاعر واتجاهات العاملين [2].

هـ. مدة التقييم :

إن مدة التقييم تختلف من منظمة لمنظمة أخرى، وأحيانا من مجتمع لمجتمع آخر، فالمجتمع الأمريكي ومنظماته تستخدم أسلوب التقييم الدوري والسنوي، أما في المجتمع الياباني ومنظماته تستخدم أسلوب التقييم الطويل الأمد لأكثر من سنة واحدة، بالإضافة لذلك فإن حجم المنظمة وطبيعة أدائها وأهدافها من التقييم تعتبر أيضا من العوامل الأساسية المحددة لسياسة التقييم في الإطار الزمني المعتمد، ولكن بالشكل العام يمكن أن يكون التقييم بشكل دوري وسنوي أو أي توقيت معين ولكن في العادة يكون التقييم للعاملين بعد انقضاء فترة التجربة وكذلك لأغراض تثبيت العاملين في وظائفهم أو نقلهم أو ترفيعهم إلى وظائف جديدة، أي أن التقييم يعتمد على طبيعة الحاجة إليه في المنظمة[3].

[1] مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره،ص105.
[2] سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره ، ص 145.
[3] خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره ص168.

و. اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد الانتهاء من التقييم :

ينبغي على إدارة الأفراد في المنظمة دراسة و تحليل نتائج التقييم، واتخاذ الإجراءات المناسبة، حتى يمكن أن يساعد ذلك على تطوير كفاءة العاملين وسياسات العاملين، ويلاحظ أن ذلك لا يحدث في الحياة العملية و يكتفي بحفظ تقارير الأداء في ملفات العاملين دون دراسة أو تحليل.

ومن الضروري الاهتمام بنتائج التقييم ، لأن هذه النتائج تؤثر على الفرد وعلى المنظمة في نفس الوقت، من ناحية الفرد يؤثر التقييم على تغيير مراكز العاملين في المنظمة، مثال ذلك نقلهم أو ترقيتهم أو تدريبهم...

ويجب على إدارة المنظمة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، أما بالنسبة للعاملين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة فيقتضي الأمر توقيع عقوبات عليهم مثال ذلك حرمانهم من الترقية أو العلاوات الدورية أو نقلهم إلى وظيفة أخرى.

أما من ناحية التقييم بالنسبة للمنظمة فإن التقييم يمكن أن يساعد على تحسين برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، وتعتبر نتائج التقييم مقياس لنجاح إدارة الأفراد في سياساتها المختلفة [1].

المبحث الثالث: تحسين أداء العاملين

تمهيد:

إن عملية تقييم الأداء تعتبر أحد الأعمال المهمة والرئيسية لإدارة الأفراد ، وذلك من أجل تحديد نظام الحوافز من خلال معرفة مستوى الإنجاز الذي يقوم به العاملون، ومحاولة تطوير وتنمية قدراتهم للقيام بأعمالهم من خلال تدريبهم وذلك في سبيل التخطيط و في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الأول : ماهية تحسين أداء العاملين

لم يعد الاهتمام بتحسين الأداء أمرا اختياريا، بل أصبح شرطا جوهريا لضمان البقاء في السوق وتحقيق التميز والمنافسة، لذلك أصبح الاهتمام به أمرا إجباريا حيث يهدف أساسا إلى تدعيم القدرات والمهارات البشرية.

I. مفهوم عملية تحسين أداء العاملين

يقصد بتحسين الأداء استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء تجميع الوظائف في فئات بناء على التماثل في واجباتها ومسؤولياتها بمساعدة المشرفين على العمل على نحو منظم، فضلا عن مساعدة العاملين على معرفة واجبات ومسؤوليات وظائفهم ومن ثم معرفة المطلوب منهم أدائه.

II. تعريف تحسين أداء العاملين:

تعرف عملية تحسين أداء العاملين على أنها: " نوع من أنواع التعلم المستمر لأنها تهدف إلى تطوير المهارات اللازمة بما يتناسب مع التطورات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة"[2] .

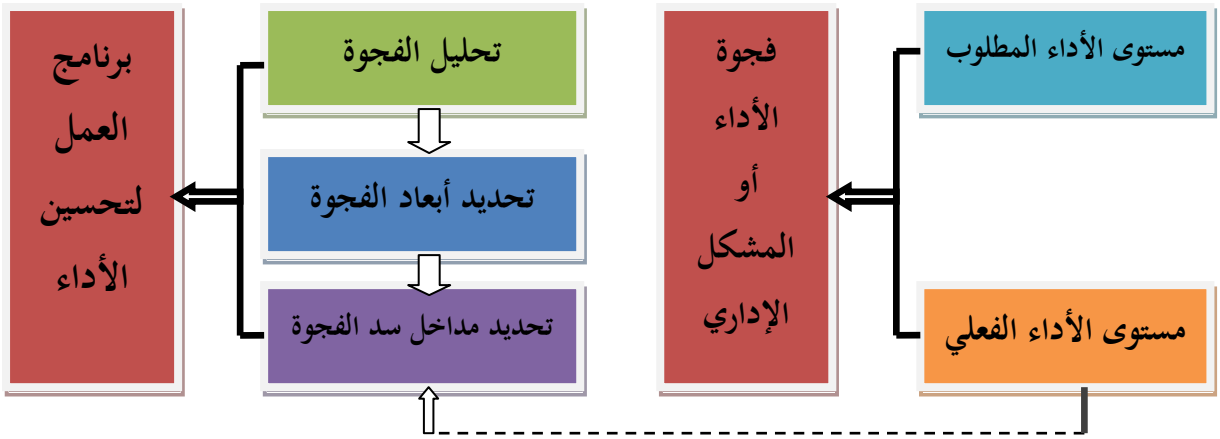
---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي،**إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية**، د ط، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2000، ص ص 505-506.

[2] بلال مشعلي، **دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011،ص24.

والشكل الموالي يوضح نظام تحسين الأداء

الشكل رقم (06)



المصدر: فيصل عبد الرؤوف دحلة، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، بدون طبعة، المكتبة الوطنية، عمان،2001، ص 154.

ومن بين الخصائص التي تتميز بها عملية تحسين الأداء:

- ✓ عملية مستمرة (تكون قبل، وأثناء إسناد المهمة).
- ✓ عملية متكاملة: أنها عبارة عن نظام مفتوح
- ✓ عملية مترابطة: أي أنها مرتبطة مع غيرها من العمليات.
- ✓ أنها نظام فرعي في نظام أكبر هو الموارد البشرية[1].

III. أهداف تحسين أداء العاملين :

إن المؤسسة تسعى من وراء تحسين أداء العاملين إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها:

- ✓ تحسين مهارات العمال وزيادة قدراتهم ورفع مستوى أدائهم بما يتطابق مع معايير الأداء المحددة.
- ✓ خفض معدل التغيب.
- ✓ خفض التكاليف.
- ✓ دعم العمل الجماعي والولاء للمؤسسة وتخفيض معدلات الوقت المستغرق في انجاز العمل.
- ✓ زيادة الإنتاجية[2].

[1] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية**، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة ، 1998 ، ص 193.

[2] عبد الله حمد محمد الحساسي، **أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين**، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير، الأكاديمية العربية للبريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان، 2011 ، ص ص 116 -117.

IV. أسباب الاهتمام بتحسين أداء العاملين :

تعمل أغلب المؤسسات على تحسين أداء عمالها وذلك لأسباب عديدة:

❖ إن أغلب الأعمال التي يتم القيام بها داخل المؤسسة تحتاج إلى تعديلات وتحسينات.

❖ التغيرات التكنولوجية والبيئية التي تعرفها البيئة مما أدى إلى زيادة عدم التأكد في المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، إلاّ أنه حتى يكون تحسين الأداء فعّالا لابد من أن يكون التحسين مستمرا، هذا من أجل تفادي أي انحراف في النتائج المختلفة المكونة له والتي تتمثل في:

- ✓ العمل الذي يؤديه الفرد ومدى فهمه لدوره واختصاصه وفهمه للتوقعات المطلوبة ومدى إتباعه طريقة أو أسلوب العمل الذي ترشده الإدارة.
- ✓ الإنجازات التي يحققها ومدى تطابق الإنتاج للمعايير المحددة كالجودة، الزمن، التكلفة المناسبة.
- ✓ سلوك العامل في وظيفته، ومدى محافظته على الأدوات التي يستعملها.
- ✓ مدى مساهمته في حل مشكلات العمل وتعاونه مع الزملاء، ومساهمته في إنجاز أعمال الفريق.
- ✓ طرق التحسين والتطوير التي يسلكها في عمله تزيد من كفاءته والتي تركز أساسا على برامج التكوين[1].

المطلب الثاني: طرق تحسين أداء العاملين

طرق تحسين الأداء هي الحوافز و التدريب و تمكين العاملين

أولا/ التحفيز وأهميته

1/ التحفيز : التحفيز هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها و جعلهم أكثر استعداد لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء و الإنجاز في المنظمة[2] .

2/ أهمية التحفيز

كما يمكن تحديد أهمية الحوافز في النقاط التالية :

- ✓ تساهم الحوافز في تفجير طاقات وقدرات الموظفين واستخدامها أفضل استخدام
- ✓ تحسين الوضع المادي والنفسي و الاجتماعي للأفراد، وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة .
- ✓ تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة .
- ✓ تساهم في رضا الموظفين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل: : انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف .
- ✓ تحقيق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للعاملين[3].

[1] الربيع بوعريوة، **تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، ، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس،2007 ،ص 84.

[2] صالح مهدي محسن العامري وطاهر منار الغالبي ،**الإدارة والأعمال ،ط 1** ،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن،2007،ص459.

[3] هادي مشعان ربيع ،**علم النفس الإداري ،ط 1** ،مكتب المجتمع العربي ،عمان ،الأردن ،2008،ص201.

ثانيا/ التدريب وأهميته:

1/ التدريب : هو عبارة عن عملية منتظمة تهدف إلى تزويد الموظف بمعارف ومهارات وقدرات في مجالات محددة لتحسين أداءه في العمل؛ أو التغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة[1].

2/ أهمية التدريب:

- ✓ يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت موقعا محوريا، له أهمية بالغة سوءا للفرد و المؤسسة.
- ✓ يسمح التدريب لتقليل من نقاط الضعف لد الأفراد يوفر لهم الغرض للترقية و التطوير .
- ✓ يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد[2].
- ✓ يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لد العاملين نحو العمل والمؤسسة.
- ✓ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تزيد المؤسسة من أهداف[3].

المطلب الثالث :العوامل المؤثرة على أداء العاملين

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي:

1 -**غياب الأهداف المحددة** :يجب أن يكون للمنظمة أهداف محددة حتى تتمكن من قياس أداء عامليهاا فالمنظمة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملهاا و أهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب لأدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا.

2 -**عدم المشاركة في الإدارة:** يجب على المنظمة إشراك عامليها في التخطيط و في اتحاد القرارات لتحقيق أهدافها المسطرة فإن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط و وضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة و الإدارة و العاملين و بالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين و قد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

3 -اختلاف مستويات الأداء :على المؤسسة تبني تقييم عادل لكافة العاملين لمعرفة نقاط القوة و الضعف لدى كل فرد و ربط معدلات الأداء بنظام المكافئات و الحوافز و هو من العوامل المؤثرة على أداء العاملين فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات و العلاوات و الحوافز الذي يحصل عليها فكلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة بالعاملين، هذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء العاملين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد و الموظف الكسول و الموظف الغير منتج[4].

---

[1] مازن فارس رشيد ،**إدارة الموارد البشرية ،ط 5** ،دار العبيكان للنشر والتوزيع ،المملكة العربية السعودية ،2009،ص 685.

[2] حامد كريم الحدراوي ،تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة الثقافية المستدامة ،مجلة العاي للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد20 ،العراق 2015،ص 226.

[3] هالة مويسي ،**دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية،جامعة أكلي محند أو الحاج ،البويرة ،الجزائر،2014-2015،ص 13.

[4] محمد سرور الحريري ، **علم النفس الإداري** ، دار الطباعة لمنشر والتوزيع، بيروت،2012، ص6-7.

4 -**مشكلة الرضا الوظيفي**: إن غياب نظام المكافئات و الترقيات و عدم شعور الموظفين بالمسؤولية يؤدي إلى عدم رضاهم مما يؤدي إلى انخفاض أداءهم إذ يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء العاملين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف الإنتاجية.

5 -**التسيب الإداري**: قد ينشأ نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة و يقصد به ضياع ساعات العمل في الأمور الغير منتجة و ذلك من خلال تجمعات أثناء العمل و ترك مناصب الشغل شاغرة و التأخر في الالتحاق بالعمل فهذه كلها مظاهر سلبية تؤثر على الأداء و قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العاملين الآخرين.

6 -**الأجر**: إن عدم المساواة في الأجر يؤدي إلى شعور الفرد بالغبن و عدم الإنصاف مما يعود بدوره على أداءه فإن ما يتقاضاه الفرد لقاء عمله يلعب دورا كبيرا في حياته و خصوصا إذ كان مصدرا وحيدا أو رئيسيا في الإشباع.

7 -**التكوين**: يعد أحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية حيث يهدف إلى الرفع من القدرات الفكرية و المهنية للأفراد من خلال تنمية قدراتهم و تزويدهم بالمعلومات و المهارات المطلوبة في مجال التخصص مما يساهم في تحسين مستوى أداءهم من الناحيتين الكمية والنوعية و يؤدي كذلك إلى تفجير الطاقات الإبداعية للفرد[1].

[1] محمد سرور الحريري ، مرجع سبق ذكره ص6-7.

خلاصة الفصل:

يعتبر تحسين الأداء من الأهداف الرئيسية و الدائمة للمؤسسات ، إذ أن العمليات كثيرا ما تحتاج إلى تعديلات أو تحسينات حتى تزيد من تدفق العلم و استمراريته ، وهناك العديد من الإجراءات التي تحاول الإدارة انجازها ، كأن تعمل على التخطيط الإستراتيجي بهدف خلق الحماس المستمر بين العمال لأداء العمل وإنجازه بالمستوى المطلوب وذلك للتغلب على الاختلافات أو الصعوبات التي تواجهها.

هدف تحسين الأداء هو من الأهداف المنطقية التي لا يمكن تصور وجود أو قيام مؤسسة بدونها مهما كانت الإمكانيات المتاحة ودرجة ارتفاع مستويات الأداء و معدلاته ، وكل هذه التغيرات فرضت على المؤسسات الاقتصادية زيادة اهتمامها بالتخطيط الاقتصادي.

نظرا لأن الإنتاجية هي دائما المستهدف النهائي للمنتجين ، كما أن التحول من المفاهيم والمبادئ إلى التنفيذ يحتاج إلى التعمق في التخطيط الإستراتيجي لتحديد الأهداف والخطط وتوقع حجم الأنشطة وأزمنة فرص العمل ، فكل ذلك يستوجب علية تقييم الأداء ، فتقييم الأداء يهدف إلى تقرير مدى ملائمة الشخص لنوع العمل الذي يمارسه ، فقد يكون في الإمكان رفع كفاءة الإنتاج بمجرد نقل شخص من عمل لا يناسبه إلى آخر يتناسب مع إمكانياته ، إذ أن كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية إنما تسعى إلى ضمان حد معقول من الأرباح لاستمرارها في ظل المنافسة المتزايدة ، وكذا المساهمة بنصيب أكبر في التنمية الاقتصادية.

الفصل الثالث : دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر

– فرع المدية –

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

سنتناول في هذا المبحث تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر حيث ارتأينا تقسيمه إلى ثلاثة مطالب يتمثل المطلب الأول في لمحة تاريخية عن المؤسسة من حيث تاريخ نشأتها والتعريف بها، ثم نتناول في المطلب الثاني فروعها وهياكلها، وأخيرا سنتطرق إلى المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية.

المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: تاريخ اتصالات الجزائر:

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م حيث جاء هذا القانون لأنها احتكار الدول لنشاطات البريد والمواصلات، وكرّس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين إحداهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية ممثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" ثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات المنافسة، تم في شهر جوان من سنة 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمر تنفيذ برامج فتح السوق المنافسة ليشمل فروع أخرى حيث بيع رخص تتعلق بشركات " VSAT" وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك للدراسات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

ثانيا: نشأة اتصالات الجزائر

نص القرار 03 القرار 2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تعزيز شبكة الاتصالات في الجزائر وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهام المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعا للقرار 03-2000 أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة مجسدة سنة 2003[1].

[1] الموقع الإلكتروني www.algerie telecom.dz، تاريخ الاطلاع 12-05-2022 على الساعة (11.15).

01جانفي 2003، كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا ترحم فيه شراسة المنافسة، والبقاء فيها للأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

- تطوير واستغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.
- تأسيس واستغلال وتسيير الروابط مع جميع المتعاملين للشبكات.
- كما تتعهد اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:
  - تنمية جودة ونوعية الخدمات المقدمة وجعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال.
  - تطوير الشبكة الوطنية بجعلها أكثر فعالية وربطها بطرق واسعة للمعلومات.

ثالثا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ملك للدولة بنسبة 100% تنشط بقطاع الاتصالات بدأت العمل فعليا في الفاتح من جانفي من سنة 2003، يقع مقرها الاجتماعي بالطريق رقم 05، الديار الخمس بالمحمدية، الجزائر العاصمة، ولديها:

- رأسمال اجتماعي مقدر ب: 50.000.000.000 دينار جزائري في بداية نشأتها وأصبح حاليا يقدر ب: 61.275.180.000 دينار جزائري.
- رقم سجلها التجاري: 02B0018.83
- الرقم الجبائي: 000216.2990330049
- بندها الضريبي: 16293838021
- رقم التعريف الإحصائي: 000216229065936

وتهدف مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية سطرتها إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية وهي:

- الجودة.
- الفعالية.
- نوعية الخدمات.

مهام المديرية العملياتية بالمدية: ترتكز مهام المديرية بصفة عامة، ومديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة على القيام بالنشاطات التالية:

- ✓ تقديم أحسن الخدمات للزبائن من أجل إرضائهم، والإجابة على جميع شكاوي الزبائن.
- ✓ تقديم خدمات الهاتف الثابت والانترنت وللخواص والمهنيين وشبكات الانترنت للمهنيين لمختلف المديريات العمومية والخاصة، كمستشفيات وبنوك..الخ[1].

[1] الموقع الرسمي ،مرجع سبق ذكره.

- ✓ إيصال الانترنت إلى كل بيت.
- ✓ تحديث الشبكة الهاتفية: تحديث الكوابل النحاسية بكوابل الألياف البصرية.
- ✓ إنشاء شبكات هاتفية في المناطق المعزولة (غير المتوفرة على الهاتف والانترنت).
- ✓ تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية..الخ.

ج. خدماتها: من أهم الخدمات التي تعرضها المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية نجد:

- ✓ خدمة الهاتف الثابت.
- ✓ خدمة الانترنت المرتبطة بالهاتف الثابت عالي التدفق ADSL.
- ✓ خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي.
- ✓ خدمة الويسي " wici" تمكن هذه الخدمة من الدخول إلى شبكة الانترنت اللاسلكي وهي عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدفق العالي من دون اسلاك.
- ✓ بطاقات التعبئة الخاصة بخدمات "wici".
- ✓ بطاقات التعبئة بسعر 100 دج يوم من الانترنت.
- ✓ بطاقات التعبئة بسعر 500 دج سبعة أيام من الانترنت.
- ✓ بطاقات التعبئة بسعر 1000 دج ثلاثون يوم من الانترنت.

المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

سنتناول من خلال هذا المطلب فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر.

أولا: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر.

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء ثلاثة فروع وهي:

أ. فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملين الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة، وكذلك عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملاين مشترك.

ب. فرع اتصالات الجزائر للانترنت "جواب": مختص في تكنولوجيا الأنترنت ذو السرعة الفائقة وللإشارة فإن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت بمقرات الربط للانترنت عن طريق شبكة "جواب".

ج. اتصالات الجزائر الفضائية: مختصة في تكنولوجيا السائل والأقمار الصناعية[1].

[1] الموقع الرسمي ،مرجع سبق ذكره.

ثانيا: هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

بالإضافة على كونها متعامل مع متعاملين آخرين والرائدة في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن، فهي تشمل كل شبر من ربوع الجزائر وذلك من خلال هيكلها الذي يتوزع عبر كل ربوع الوطن.

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلها على منطق الشمولية أي إيصال خدماتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، والذي يتضمن مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة تسهر على تسييرها و 12 مديرية إقليمية، موزعة عبر كل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، تلمسان، باتنة، تيزي وزو، البليدة، بشار وأخيرا الشلف، واعتمد في هذا التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديرية ولائية، بالإضافة إلى مديريتين إضافيتين بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها تحتوي هذه المديريات على وكلات تجارية ومراكز هاتفية.

- المركز التقني للمؤسسات: يقوم بتركيب وإصلاح شبكات الإرسال الخاصة بالمؤسسات كالبنوك.
- رئيس مشروع " أمسان AMSAN": تهتم بتسيير مشروع "أمسان" وهو مشروع جديد لاتصالات الجزائر الهدف منه تطوير خدمة الانترنت ذو التدفق العالي بواسطة تقنية جديدة تسمى AMSAN.
- وحدة الهياكل القاعدية: وتتمثل مهام الوحدة في تهيئة وإنجاز الهياكل القاعدية من أجل وضع الآليات البصرية والكوابل الهاتفية.

كما يدعم المدير خلايا تساعده في القيام بالتنسيق بين كل الدوائر وهي:

خلية الاتصال والتفتيش، وخلية الشؤون القانونية والتي تتضح مهامها من خلال أسمائهم بالإضافة على خلية التقارير ومراقة التسيير والتي تهتم بإعداد التقارير اليومية للمدير من أجل إظهار الحالة الموجودة عليها المديرية وإعطاء توجيهات وتقديم حلول للمدير، بالإضافة إلى خلية المساعدة التقنية والتي تهتم بمعالجة نظام المعلومات للمؤسسة في الجانب التقني، وخلية المساعد التجاري الذي يقوم بمعالجة نظام المعلومات في الجانب التجاري.

ثالثا: أهداف ومهام وخدمات المديرية العملياتية

تتمثل أهداف ومهام المديرية العملياتية بما يلي:

أ. أهداف المديرية العملياتية بالمدية: تسعى المديرية العملياتية بصفة عامة والمديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- ✓ الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق.
- ✓ استقطاب أكبر عدد من الزبائن.
- ✓ إرضاء الزبائن.
- ✓ تسهيل الحصول على الخدمات السلكية واللاسلكية[1].

[1] الموقع الرسمي ،مرجع سبق ذكره.

- ✓ تحسين جودة الخدمات والرفع من تنافسيتها.
- ✓ تطوير خدمات جديدة للعملاء.
- ✓ تقديم خدمات للمساعدة التقنية.
- ✓ تنفيذ تجارب الصوت والصورة.
- ✓ زيادة الخدمات المباعة.

المطلب الثالث: المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

سنتناول في هذا المطلب المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية من خلال تقديم لمحة تاريخية عن نشأتها وتقديم هيكلها الوظيفي، وأهداف ومهام المديرية.

أولا: نشأة المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

بتاريخ 11 نوفمبر 2002 تم وفق القرار رقم 15- 02 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات عبر كافة القطر الوطني، الحديث عن ولاية المدية وولايات الجزائر ومنها المديرية العملياتية بالمدية، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في الفاتح من جانفي 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر، واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2011، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملياتية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية D.O.T

المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر المدية هي مديرية تابعة للمديرية الجهوية للاتصالات D.R.T في البليدة وتنقسم المديرية إلى:

أ. **دائرة الممتلكات والوسائل العامة:** التي بدورها تنقسم إلى:

1. مصلحة الإمداد: وتهتم هذه المصلحة بتوفير وإمداد المصالح والدوائر الموجودة على مستوى المديرية بالوسائل اللازمة، كالتدعيم بالسيارات والتجهيزات، لتمكينهم من القيام بعملهم على أحسن وجه.
2. مصلحة الشراء: تهتم بشراء كل ما يلزم للمؤسسة.
3. مصلحة الممتلكات: تهتم بعملية الجرد المادي وحماية ممتلكات المؤسسة، كما تقوم بالسهر على جلب عقود لممتلكات المؤسسة من المصالح المختصة مثل أملاك الدولة.
4. مصلحة الوقاية والأمن: تهتم بالسهر على أمن المؤسسة وممتلكاتها وأفرادها من كل تخريب، ونظافة المحيط ووقايته.
5. مصلحة النشاطات الاجتماعية: تهتم بالأنشطة الاجتماعية ومساعدة العمال[1].

[1] الموقع الرسمي ،مرجع سبق ذكره.

ب. **دائرة الموارد البشرية**: والتي بدورها تنقسم إلى:

1. مصلحة تسيير الوظائف: وتهتم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل حتى التقاعد.
2. مصلحة التكوين: تهتم هذه المصلحة بتكوين ورسكلة العمال حسب المتطلبات الموجودة في السوق، وهذا لضمان جودة عالية مقدمة من طرف العمال حفاظا على مركزها التنافسي في السوق.
3. مصلحة العلاقة المهنية الاجتماعية: تهتم المصلحة بضمان جو مناسب للعامل اجتماعيا وتوفير كل ما يحتاجه من الناحية الإدارية.

ج. **دائرة المالية والمحاسبة**: وتتضمن المصالح التالية:

1. مصلحة الميزانية: تهتم بإعداد الميزانية.
2. مصلحة الخزينة: تهتم بالدفع النقدي.
3. مصلحة المحاسبة: تهتم بتدقيق ومراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة.

د. الدائرة التجارية: وتتضمن المصالح التالي:

1. مصلحة البيع: وتهتم هذه المصلحة ببيع الخدمات الموجودة للهاتف والانترنت وإيصالها للزبائن على أحسن وجه ممكن.
2. مصلحة التحصيل: تتكفل بعملية تحصيل ديون الزبائن العالقة.
3. مصلحة العلاقات مع الزبائن: تهتم بخدمة الزبائن بعد البيع.

هـ. **دائرة خاصة بالمؤسسات** : تقوم بالتعامل مع المؤسسات ومعالجة الشكاوي والفاتورات، ولها مصلحة واحدة تهتم بتصليح أعطال الهاتف للمؤسسات.

و. **دائرة التقنية**: وتتضمن المصالح الآتية:

1. مصلحة الهندسة والتخطيط: تهتم بهندسة ووضع مخططات من أجل وضع شبكات جديدة للهاتف والانترنت.
2. مصلحة التطوير: تطوير الشبكات الموجودة.
3. مصلحة تهيئة واستغلال الشبكات: تقوم هذه المصلحة بتحديد الشبكات القديمة والسهر على استغلالها أحسن استغلال.
4. مصلحة تهيئة واستغلال الآلات: تقوم هذه المصلحة بتحديد الآلات، كالخزائن الهاتفية والعمل على استغلالها أحسن استغلال[1].

[1] الموقع الرسمي،مرجع سبق ذكره.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يستعرض الطالب في هذا المبحث الدراسة الميدانية بداية من الإجراءات المنهجية للدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداتها والمعالجة الإحصائية، ثم ينتقل بعدها إلى النتائج المتعلقة بالتوزيع الطبيعي، صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

اتساقا مع أهداف البحث ، استخدم الطالبين المنهج الوصفي التحليلي كسبيل للاستنتاج المنطقي الذي لا يخرج عن ضوابط البحث العلمي. لذا فإن الدراسة هي محاولة لبلورة أفكار نظرية مدعمة ببعض الحالات العملية. واقتصرت الدراسة على استعراض وتحليل أبرز المفاهيم التي تناولت كل من موضوع التخطيط الإستراتيجي وأداء العاملين وبلورة رؤية وتصور مضمون بعوامل التميز عند تبني موضوع التخطيط الإستراتيجي ومدى مساهمته في تحسين أداء العاملين. وقد حاولنا أن ننجز البحث مع ما ذهب به الباحثون والمختصون والمنشورات الأكاديمية المتعلقة بهذا الموضوع.

أولا: طرق جمع البيانات:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الطالبين على نوعين من مصادر البيانات لجمع المعلومات اللازمة:

1. **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة في جمع البيانات الأولية من خلال استبانة، تم تصميمها لتحقيق غرض الدراسة، وبشكل ينسجم مع إشكالية الدراسة وأسئلتها، بحيث تغطي كافة الجوانب التي تناولها الإطار النظري والتساؤلات والفرضيات التي استندت عليها الدراسة.
2. **المصادر الثانوية:** والتي تمثلت في الكتب العلمية والدراسات والأبحاث السابقة وأطاريح الدكتوراه ورسائل الماجستير والمقالات والمجلات العلمية المحكمة، بالإضافة إلى شبكة المعلومات العنكبوتية بهدف الحصول على تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت على مواضيع الدراسة الحالية ومتغيراتها.

ثانيا: مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

1. **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في **مؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية–.**
2. **الحدود البشرية:** موظفي **مؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية–.**
3. **الحدود العلمية:** وتتعلق بمحاور الدراسة (التخطيط الإستراتيجي، أداء العاملين).
4. **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021-2022.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية–، وقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من (39) موظف تم توزيع الاستمارات عليهم وهذا بصفة عشوائية، وبعد الانتهاء من توزيع الاستمارات وجمع البيانات اللازمة، تم استرجاع (35) استمارة منها (05) استمارات غير صالحة للتحليل، ليستقر العدد النهائي للاستمارات الصالحة للتحليل عند (30) استمارة وبنسبة بلغت (77%) من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات، وأدوات التحليل الإحصائي

أولا: أداة جمع البيانات: تم إعداد استبانه صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم تقسيم الإستبانة إلى ثلاث أجزاء كما يأتي:

-الجزء الأول: تضمن الغلاف الخارجي للاستبيان والذي يتضمن إشكالية الدراسة، شرح الهدف من الدراسة طمأنة المستجيبين للاستبيان بأن معلوماتهم ستحاط بسرية تامة، وأخيرا تقديم كلمة شكر للمستجيبين.

-**الجزء الثاني:** يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث: الفئة العمرية، المؤهل العلمي الوظيفة الشاغرة، عدد سنوات الخبرة.

الجزء الثالث: يناقش التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء العاملين، وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور كما يلي:

المحور الأول: يتمثل في المتغير المستقل التخطيط الإستراتيجي: يعتبر بمثابة متغير تفسيري يعمل على التنبؤ بالمتغير التابع في هذه الدراسة، وينعكس في ثلاثة أبعاد هي:

- ✓ البعد الأول: الرؤية الإستراتيجية، وقد تم قياسها بواسطة (05) عبارات؛
- ✓ البعد الثاني: الرسالة الإستراتيجية، وقد تم قياسها بواسطة (05) عبارات؛
- ✓ البعد الثالث: الأهداف الإستراتيجية، وقد تم قياسها بواسطة (05) عبارات.

المحور الثاني:يتمثل في المتغير التابع أداء العاملين ويعتبر بمثابة نتجية أو المتغير المتنبأ به من قبل المتغير المستقل، حيث ينعكس في ثلاثة أبعاد هي:

- ✓ البعد الأول: التدريب، وقد تم قياسه بواسطة (05) عبارات؛
- ✓ البعد الثاني: التحفيز، وقد تم قياسه بواسطة (05) عبارات؛
- ✓ البعد الثالث: التكوين، وقد تم قياسه بواسطة (05) عبارات.

هذا وقد تم تحديد خيارات الأجوبة باستخدام مقياس ليكارت (Likert Scale) على اعتباره من أنسب المقاييس التي تسمح لنا بقياس استجابات الأفراد. وبما أن هذا المقياس يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) في دراستنا هذه فهو بذلك مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان وهي (موافق بشدة= 5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة= 1) فيتوجب علينا أن نقوم بحساب المتوسط الحسابي ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي عبارة عن حاصل قسمة (4) على (5)؛ حيث (4) تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، بينما (5) تمثل عدد الاختيارات، وعند قسمة (4) على (5) ينتج طول الفترة ويساوي (0.8) ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (02): توضيح مقياس ليكارت (Likert Scale)

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الطالبين باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار كولمجروف-سمرنوف Kolmogorov-smirnov test (K-S) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه؛
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لتأكد من درجة ثبات عبارت كل متغير من متغيرات الدراسة؛
- معامل الارتباط سبيرمان Spearman Corrélation لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي، والعلاقة بين المتغيرات؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العيّنة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛
- الإنحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي؛
- الإنحدار الخطي المتعدد لمعرفة تأثير التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين؛
- تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هنالك فروق في متغيرات الدراسة (التخطيط الإستراتيجي، تحسين الأداء) تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة (صدق) وثبات أداة الدراسة

قبل إجراء التحليل الإحصائي فإنه لابد من التحقيق من بعض المسائل المتعلقة بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل هي: فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، الثبات، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وفما يلي توضيح لهذه المسائل.

أولا: التحقق من التوزيع الطبيعي

يعد التوزيع الطبيعي واحد من أهم الاختبارات الإحصائية التي يجب التحقق منها، وبتعبير آخر إذا لم يتحقق التوزيع الطبيعي فإن النتائج المتحصل عليها من ستكون متحيزة وغير موثوقة، ولإعطاء وصف كامل للتوزيع في هذه الدراسة تم الاعتماد على اختبار كولمجروف-سمرنوف Kolmogorov-smirnov test (K-S) والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (03): اختبار كلمجروف–سميرنوف لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	قيمة الاختبار *K-S*	درجة الحرية *df*	مستوى الدلالة *P*
المتغير المستقل: التخطيط الإستراتيجي	0.157	30	0.059
المتغير التابع أداء العاملين	0.126	30	0.200

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (03) أن قيمة اختبار كلمجروف–سميرنوف للمتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي) كانت غير دالة إحصائيا ($P<0.05$)، كذلك بينت النتائج أن قيم اختبار كلمجروف–سميرنوف للمتغير التابع (أداء العاملين) غير دالة إحصائيا ($P>0.05$)؛.وبناءً على ما تقدم، يمكن القول أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه سيتم الاعتماد على نهج الإحصائي المعلمي، عند اختبار فرضيات الدراسة.

ثانيا: اختبارات الصدق

يمثل الصدق في البحث العلمي درجة دقة البحث على قياس الغرض المصمم من أجله، أي مدى تزويد أداة البحث بمعلومات تتعلق بمشكلة البحث من مجتمع الدراسة نفسه ، وقد يفهم البعض الصدق كمقابل لعدم الصدق ولكن هذا مفهوم خاطئ؛ فالصدق يرتبط بهدف بعينه . وفي هذه الدراسة اعتمد الطالبين على ثلاث أنواع من اختبارات الصدق هي : الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي. وفيما يلي تفصيل لذلك:

1- صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان :مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء أخر. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجة كل عبارة من عبارات المتغير والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه هذه العبارة.

- **الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير التخطيط الإستراتيجي**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (04)

الجدول رقم: (04) معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير التخطيط الإستراتيجي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

أبعاد متغير التخطيط الإستراتيجي	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة P
الرؤية الاستراتيجية	X1	لدينا رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة الطموح المستقبلي	0.698^{***}	<0.001
	X2	نسعى إلى تحسين وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية	0.559^{***}	<0.001
	X3	نسعى إلى ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول إلى الرقي الحضاري	0.491^{**}	0.002
	X4	تقود المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمؤسسة	0.661^{***}	<0.001
	X5	نعلن عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي والخارجي على حد سواء	0.598^{***}	<0.001
الرسالة الاستراتيجية	X6	رسالتنا تعد مخرجات متخصصة وفقا لمعايير أكاديمية وعلمية وعملية	0.701^{***}	<0.001
	X7	نقوم بإعداد رسالتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة بما يحقق أهدافنا	0.677^{***}	<0.001
	X8	رسالتنا واسعة بحيث نسمح لمؤسستنا استثمار الفرص الجديدة لتطوير أدائنا	0.639^{***}	<0.001
	X9	نطمح إلى إيصال رسالة المؤسسة إلى كل العاملين لفرض رفع كفاءة الأداء	0.505^{**}	0.001
	X10	تتضمن رسالة المؤسسة قيما ومعتقدات وماهية عملها وأهم ما يميزها	0.397^{*}	0.026

الأهداف الإستراتيجية	X11	لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها	0.625^{***}	<0.001
	X12	أهدافنا واقعية وقابلة للقياس	0.698^{***}	<0.001
	X13	تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة	0.681^{***}	<0.001
	X14	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	0.710^{***}	<0.001
	X15	يشارك في صياغة أهداف المؤسسة جميع الأطراف المسؤولة	0.635^{**}	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية: ***:$P<0.001$ **:$P<0.01$ *:$P<0.05$				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (04) أن جميع معاملات الارتباط كانت من منخفضة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من ($SP = 0.397, P = 0.026$) للعبارة (X10) التي تعكس بعد الرسالة الإستراتيجية إلى ($SP = 0.710, P < 0.001$) للعبارة (X14) التي تعكس بعد الأهداف الإستراتيجية مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والأبعاد التي تمثل متغير (التخطيط الإستراتيجي)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

- **الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير أداء العاملين**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (05)

الجدول رقم: (05) معاملات الارتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير أداء العاملين مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

أبعاد متغير أداء العاملين	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة P
التدريب	Y1	تهتم المؤسسة بتحسين نوعية مواردها البشرية من خلال التدريب المستمر	0.658^{***}	<0.001
	Y2	تتناسب الدورات التدريبية مع الاحتياجات التدريبية للمؤسسة	0.619^{***}	<0.001
	Y3	تقوم المؤسسة بتقييم نتائج البرامج التدريبية بما يحقق أهداف المؤسسة	0.584^{***}	<0.001
	Y4	يساهم التدريب في تحسين العمل والتطلع إلى مستويات أكبر	0.631^{***}	<0.001

	Y5	تولي المؤسسة أهمية بالغة للتدريب باعتباره من الأساليب الحديثة لتحسين معارف الأفراد ومهاراتهم	0.704^{***}	<0.001
التحفيز	Y6	تمنح المؤسسة مكافأة خاصة للأفراد المتميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر	0.669^{***}	<0.001
	Y7	نظام الحوافز فردي وجماعي يشجع على تحسين الأداء	0.507^{**}	0.001
	Y8	زيادة الحوافز المادية يحقق الرضا الوظيفي عند بلوغ مستوى الأداء المخطط له	0.582^{***}	<0.001
	Y9	تهتم المؤسسة بتحديث نظام المكافآت استجابة للتغيرات الاقتصادية	0.558^{***}	<0.001
	Y10	تهتم المؤسسة بتحسين وتوفير ظروف مناسبة للعمل بما يحقق حالة الرضا الوظيفي	0.549^{***}	<0.001
التكوين	Y11	التكوين في مؤسستكم قائم على أساس تلبية احتياجات الأفراد	0.630^{***}	<0.001
	Y12	التكوين يساهم في تحسين أداء الأفراد وتطوير قدراتهم	0.691^{***}	<0.001
	Y13	أساس نجاح برامج التكوين من خلال التأكد من مدى تحقيق أهداف المؤسسة	0.508^{**}	0.001
	Y14	يساهم التكوين في تحسين علاقات العمل داخل المؤسسة بين المرؤوسين والرؤساء	0.617^{***}	<0.001
	Y15	التكوين أداة لتحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة معا	0.573^{***}	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية: ***:P<0.001 **:P<0.01				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (05) أن جميع معاملات الارتباط بين العبارات والأبعاد التي تنتمي إليها كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا؛ حيث تراوحت من ($SP = 0.507,\ P = 0.001$) للعبارة (Y7) التي تعكس بعد التحفيز إلى ($SP = 0.704,\ P < 0.001$) للعبارة (Y5) التي تعكس بعد التدريب؛ مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والأبعاد التي تمثل متغير (تحسين الأداء)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

2-الصدق البنائي:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل متغير من متغيرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة. ومن هذا المنطلق قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Spearman) بين درجة كل متغير مع الدرجة الكلية الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم: (06) معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.

المتغير	1	2	3
1-التخطيط الإستراتيجي	1	-	-
2-أداء العاملين	0.910^{***}	1	-
3-الدرجة الكلية للإستبيان	0.863^{***}	0.771^{***}	1
مستوى الدلالة الإحصائية: $P<0.001$:***			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (06) الذي يبين معاملات ارتباط المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي) مع المتغير التابع أداء العاملين، ثم مع الدرجة الكلية للإستبيان (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين $[SP=0.771 ; SP=0.910]$ وهي دالة إحصائيا، وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

ثالثا: ثبات الاستبيان

يعبر الثبات عن مدى خلو أدوات جمع البيانات من الأخطاء التي تشوب القياس أي مدى قياس الاختبار للسمة التي يريد الباحث/الطالب قياسها، فدرجات الاختبار تكون ثابتة عندما يقيس الاختبار سمة معينة قياساً متسقاً في الظروف المتباينة التي قد تؤدى إلى أخطاء القياس، وبالتالي فالثبات يفيد الدقة في القياس كما يهتم أيضا بتأثير الأخطاء العشوائية للقياس على استقرار الدرجات. وقد تم التحقق من ثبات في هذه الدراسة من خلال الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07) معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان

المتغير	معامل ألفا كرونباخ α
المتغير المستقل: التخطيط الإستراتيجي	0.769
المتغير التابع أداء العاملين	0.782
الدرجة الكلية للاستبيان	0.810

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول الرقم (07) أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ تراوحت بين (α= 0.782 ;α= 0.769) لمتغيرات الدراسة، كما بلغ معامل الثبات قيمة (α= 0.810) للدرجة الكلية للإستبيان، وهي بذلك تكون قد تخطت عتبة (0.7)، وبشكل عام يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، حيث نقوم أولا بوصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وبعد هذا يتم إجراء تحليل وصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة، وبعد ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

اشتملت البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما جاء في الاستبيان المرفق في الملاحق على ما يلي: (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة الشاغرة، عدد سنوات الخبرة)، وعلى هذا سيقوم الطالبين بالاعتماد على التكرارات، النسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

أولا: وصف خصائص العينة من حيث متغير الفئة العمرية

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الفئة العمرية.

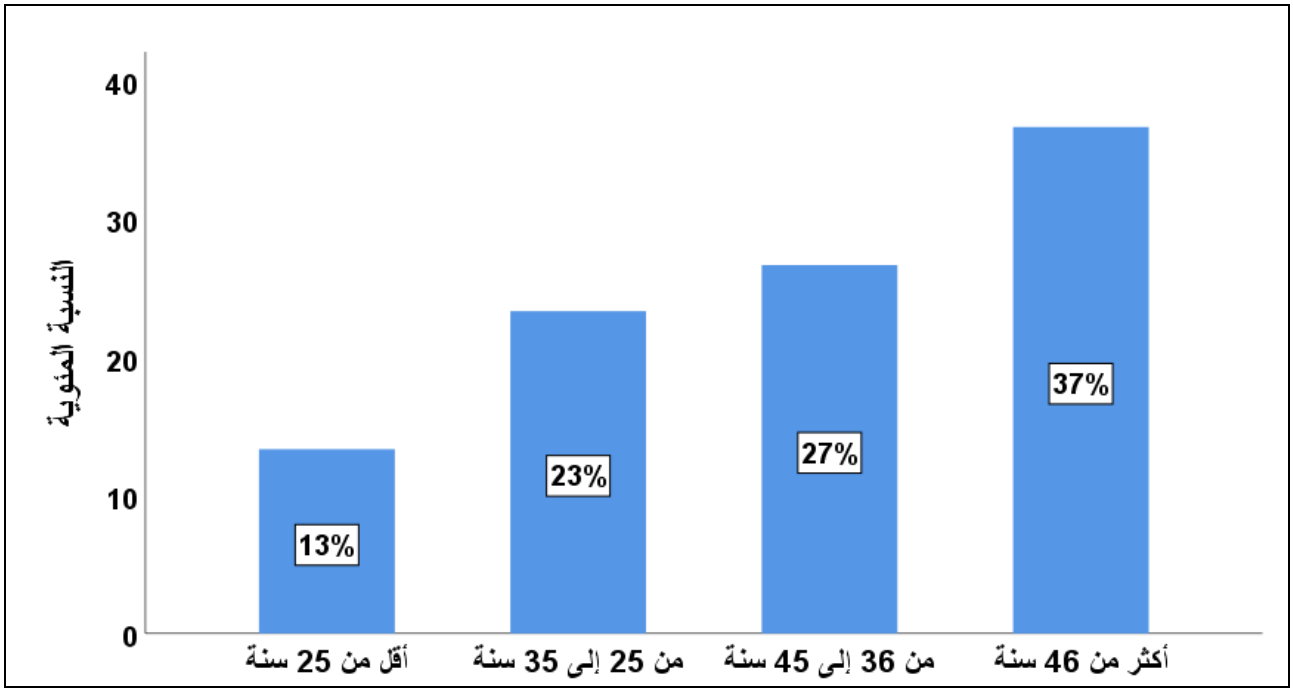
الجدول رقم (08) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الفئة العمرية

المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية *%*
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	04	13
	من 25 إلى 35 سنة	07	23
	من 36 إلى 45 سنة	08	27
	أكثر من 46 سنة	11	37
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ أكبر نسبة من الموظفين في عينة الدراسة هم من الفئة العمرية [أكثر من 46 سنة]، إذ بلغ عددهم (11) موظف وبنسبة مقدارها (37%)، يليهم الموظفين ذوي الفئة العمرية [من 36 إلى 45 سنة]، حيث بلغ عددهم (08) موظفين وبنسبة (27%)، ثم الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية [من 25 إلى 35 سنة]، حيث بلغ عددهم (07) موظفين وبنسبة (23%)، في حين لم يتعدى مجموع الموظفين الذين يمثلون الفئة العمرية [أقل من 25 سنة] سوى (04) موظفين وبنسبة قدرت ب(13%). وبشكل عام يمكن القول أن غالبية موظفي عينة الدراسة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية، هم من الفئات الشبابية التي تتميز بالنشاط والحيوية، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (07) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS

ثانيا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير المؤهل العلمي

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (09) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي

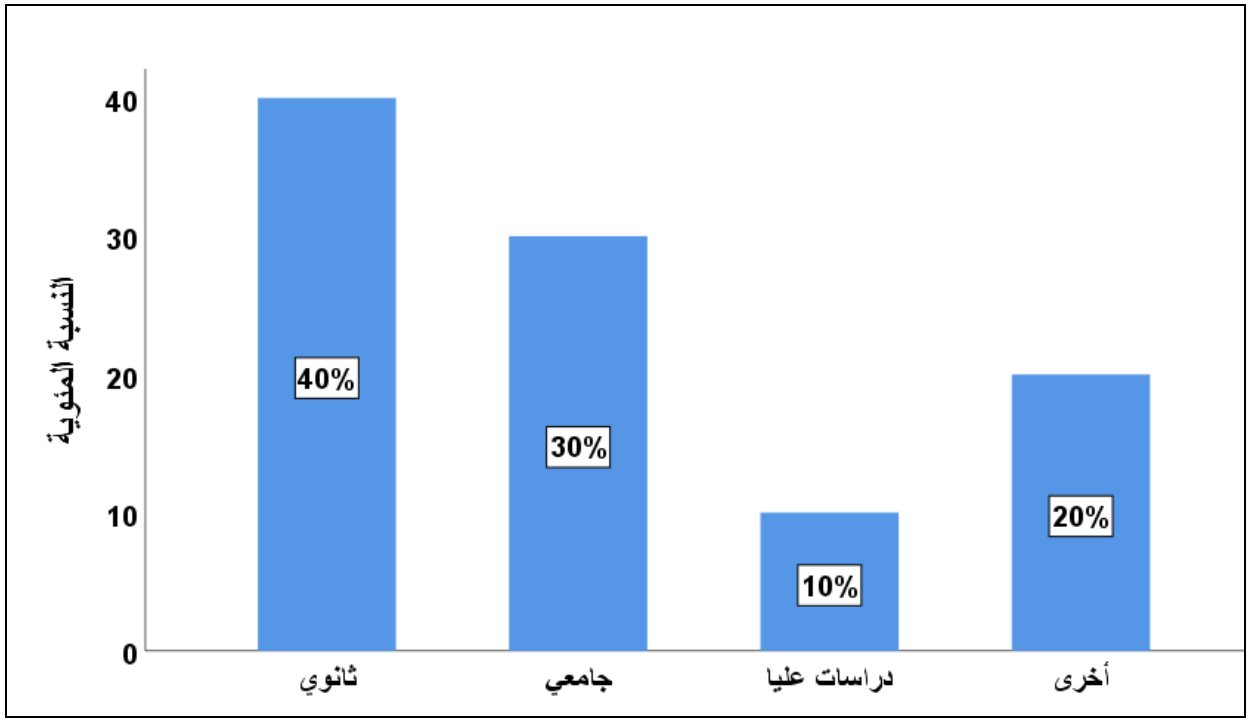
المتغير	الفئات	التكرارات *f*	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	ثانوي	12	40
	جامعي	09	30
	دراسات عليا	03	10
	أخرى	06	20
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين الذين لديهم شهادة ثانوية يمثلون المؤهل العلمي الغالب في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (12) موظف وبنسبة مئوية بلغت (40%)، يليهم الموظفين الحاملين لشهادة جامعية بمجموع (09) موظفين

وبنسبة بلغت (30%)، ثم الموظفين الحاصلين على شهادات أخرى حيث بلغ عددهم (06) موظفين وبنسبة مئوية بلغت (20%)، في حين نجد أن الموظفين الحاملين لشهادة الدراسات العليا كانوا الأقل تمثيلا في عينة الدراسة، حيث لم يتعدى عددهم سوى (03) موظفين وبنسبة بلغت (10%) من إجمالي حجم العينة. وبناءً على ما سبق يمكننا القول أن غالبية موظفي عينة الدراسة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية– هم من حملة الشهادات الثانوية والجامعية على اعتبارها الأكثر طلبا في سوق العمل، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (08) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS

رابعا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الوظيفة الشاغرة

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوظيفة الشاغرة:

الجدول رقم (10) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوظيفة الشاغرة

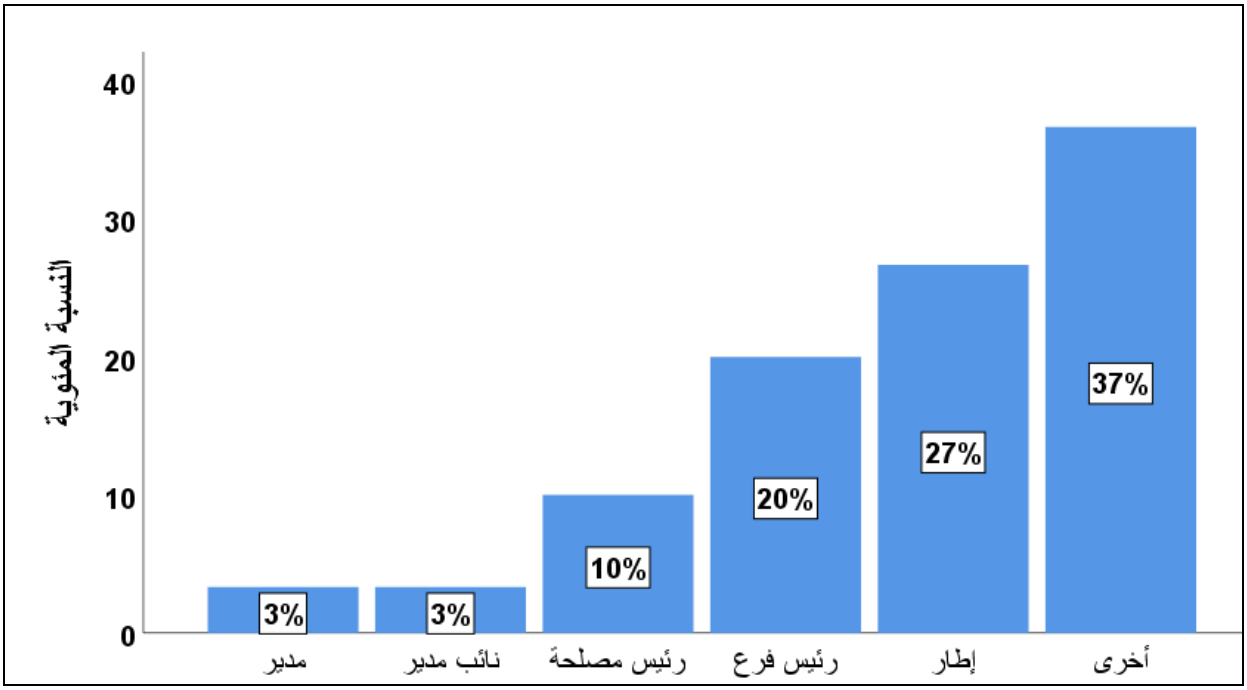
المتغير	الفئات	التكرارات *f*	النسبة المئوية %
الوظيفة الشاغرة	مدير	01	03
	نائب مدير	01	03
	رئيس مصلحة	03	10

	رئيس فرع	06	20
	إطار	08	27
	أخرى	11	37
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين العاملين بوظائف أخرى يمثلون الرتبة الغالبة في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (11) موظف وبنسبة مئوية بلغت (37%)، يليهم الموظفين الذين يمثلون فئة إطار بمجموع (08) موظفين و بنسبة بلغت (27%)، ثم الموظفين من فئة رئيس فرع بمجموع (06) موظفين وبنسبة بلغت (20%) فالموظفين من فئة رئيس مصلحة حيث بلغ عددهم (03) موظفين وبنسبة بلغت (10%)، أما أدنى نسبة فكانت للموظفين الذين ينتمون إلى كل من فئة مدير ونائب مدير، حيث بلغ عددهم موظف وحيد وبنسبة مقدارها (03%) لكل فئة . وعليه نستنتج أن الغالبية العظمى من موظفي عينة الدراسة اتصالات الجزائر–فرع المدية–، هم من فئة الوظائف الأخرى وفئة الإطارت، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (09) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوظيفة الشاغرة



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS

خامسا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير عدد سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة:

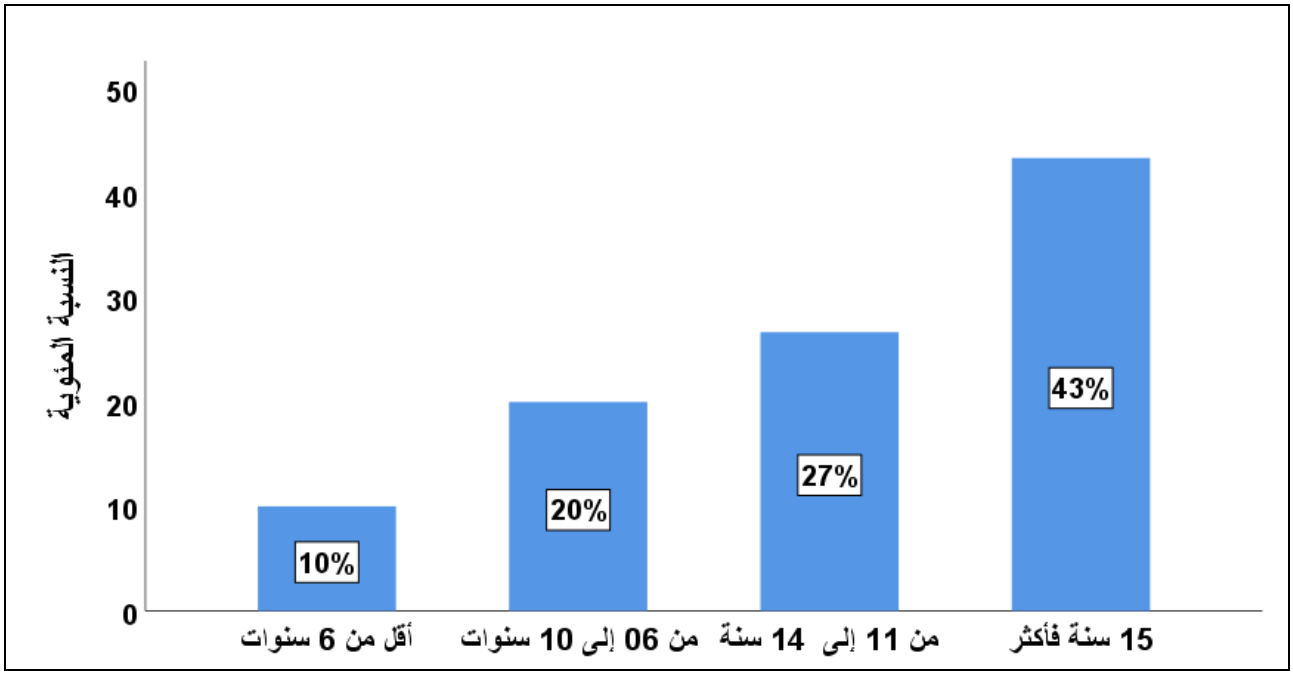
الجدول رقم (11) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
عدد سنوات الخبرة	أقل من 6 سنوات	03	10
	من 06 إلى 10 سنوات	06	20
	من 11 إلى 14 سنة	08	27
	15 سنة فأكثر	13	43
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ غالبية الموظفين في عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية [15 سنة فأكثر]، حيث بلغ عددهم (13) موظف وبنسبة مقدارها (43%)، يليهم الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية [من 11 إلى 14 سنة]، حيث بلغ عددهم (08) موظفين وبنسبة (27%)، ثم الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية [من 06 إلى 10سنوات]، إذ بلغ عددهم (06) موظفين وبنسبة (20%)، في حين لم يتعدى عدد الموظفين الذين لديهم خبرة [أقل من 06 سنوات] سوى (03) موظفين وبنسبة مقدارها (10%) من حجم العينة. وبشكل عام أن معظم موظفي عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية معتبرة ما يدل على وجود استقرار وظيفي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية–، وهذا ربما راجع في نظرنا إلى سياسة الأجور والحوافز المادية المرتفعة، والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (10) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

أولا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه عبارات أبعاد متغير التخطيط الإستراتيجي

يوضح الجدول رقم (12)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات أبعاد متغير التخطيط الإستراتيجي

الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير التخطيط الإستراتيجي

التخطيط الإستراتيجي	المتوسط الحسابي *M*	الانحراف المعياري *SD*	درجة الموافقة
الدرجة الكلية	3.70	0.19	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (12) أن المتوسط العام لمتغير التخطيط الإستراتيجي جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3.70) وبانحراف معياري قدره (SD=0.19) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى أبعاد متغير التخطيط الإستراتيجي فكانت النتائج على النحو الآتي:

1-بعد الرؤية الإستراتيجية

يوضح الجدول رقم (13)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الرؤية الإستراتيجية.

الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الرؤية الإستراتيجية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X1	لدينا رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة الطموح المستقبلي	3.81	0.85	02	موافق
X2	نسعى إلى تحسين وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية	3.96	0.73	01	موافق
X3	نسعى إلى ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول إلى الرقي الحضاري	3.79	0.96	03	موافق
X4	تقود المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمؤسسة	3.26	1.14	05	محايد
X5	نعلن عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي والخارجي على حد سواء	3.52	0.97	04	موافق
	الدرجة الكلية لبعد الرؤية الإستراتيجية	3.67	0.22	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (13) أن المتوسط العام لبعد الرؤية الإستراتيجية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3.67) وبانحراف معياري قدره (SD=0.22) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X2) التي نصت على " نسعى إلى تحسين وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الرؤية الإستراتيجية ، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=3.96) وبانحراف معياري قدره (SD=0.73) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (X1) الخاصة ب " لدينا رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة الطموح المستقبلي ." بمتوسط حسابي

(***M***=3.81) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.81) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، في حين حصلت العبارة (X4) المتعلقة ب " تقود المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمؤسسة." على أدنى متوسط حسابي (***M***=3.26) وبانحراف معياري بلغ (***SD***= 1.14) ما يدل على عدم وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت غالبيتها في درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد الرؤية الإستراتيجية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية.

2–بعد الرسالة الإستراتيجية

يوضح الجدول رقم (14)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الرسالة الإستراتيجية.

الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الرسالة الإستراتيجية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الانحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X6	رسالتنا تعد مخرجات متخصصة وفقا لمعايير أكاديمية وعلمية وعملية	3.83	0.71	02	موافق
X7	نقوم بإعداد رسالتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة بما يحقق أهدافنا	3.90	0.75	01	موافق
X8	رسالتنا واسعة بحيث نسمح لمؤسستنا استثمار الفرص الجديدة لتطوير أدائنا	3.59	0.78	04	موافق
X9	نطمح إلى إيصال رسالة المؤسسة إلى كل العاملين لفرض رفع كفاءة الأداء	3.18	1.01	05	محايد
X10	تتضمن رسالة المؤسسة قيما ومعتقدات وماهية عملها وأهم ما يميزها	3.78	0.88	03	موافق
	الدرجة الكلية لبعد الرسالة الإستراتيجية	3.66	0.22	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (14) أن المتوسط العام لبعد الحرية والاستقلالية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.66) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.22) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X7) التي نصت على " نقوم بإعداد رسالتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة بما يحقق أهدافنا ." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الرسالة الإستراتيجية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=3.90) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.75) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (X6) الخاصة ب " رسالتنا تعد مخرجات متخصصة وفقا لمعايير أكاديمية وعلمية وعملية ." بمتوسط حسابي (***M***=3.83) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.71) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X9) المتعلقة ب " نطمح إلى إيصال رسالة المؤسسة إلى كل العاملين لفرض رفع كفاءة الأداء ." على أدنى متوسط حسابي (***M***=3.18) وبانحراف معياري بلغ (1.01 =***SD***) ما يدل على عدم وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت غالبيتها داخل درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد الرسالة الإستراتيجية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية–.

3– بعد الأهداف الإستراتيجية

يوضح الجدول رقم (15)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الأهداف الإستراتيجية.

الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الأهداف الإستراتيجية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي ***M***	الانحراف المعياري ***SD***	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X11	لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها	3.83	0.90	03	موافق
X12	أهدافنا واقعية وقابلة للقياس	3.82	0.95	05	موافق
X13	تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة	3.50	0.94	01	موافق
X14	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	3.97	0.89	02	موافق
X15	يشارك في صياغة أهداف المؤسسة جميع الأطراف المسؤولة	3.71	0.62	04	موافق
الدرجة الكلية لبعد الأهداف الإستراتيجية		3.77	0.13	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (15) أن المتوسط العام لبعد الأهداف الإستراتيجية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.77) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.13) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X14) التي نصت على " تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة ." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الأهداف الإستراتيجية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=3.97) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.89) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (X11) الخاصة ب " أهدافنا واقعية وقابلة للقياس ." بمتوسط حسابي (***M***=3.83) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.90) معبراً عن عد م وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة العبارة (X13) التي نصت على " لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها ." بمتوسط حسابي (***M***=3.50) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.94) ما يعني عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت جميعها داخل درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول بعد الأهداف الإستراتيجية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية –.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه عبارات أبعاد متغير أداء العاملين.

يوضح الجدول رقم (16)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات أبعاد متغير أداء العاملين

الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير أداء العاملين

أداء العاملين	المتوسط الحسابي ***M***	الإنحراف المعياري ***SD***	درجة الموافقة
الدرجة الكلية	3.58	0.31	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (16) أن المتوسط العام لمتغير أداء العاملين جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.58) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.31) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى أبعاد متغير تحسين الأداء فكانت النتائج على النحو الآتي:

1-بعد التدريب

يوضح الجدول رقم (17)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التدريب.

الجدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التدريب

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y1	تهتم المؤسسة بتحسين نوعية مواردها البشرية من خلال التدريب المستمر	3.82	0.73	02	موافق
Y2	تتناسب الدورات التدريبية مع الاحتياجات التدريبية للمؤسسة	3.75	0.78	03	موافق
Y3	تقوم المؤسسة بتقييم نتائج البرامج التدريبية بما يحقق أهداف المؤسسة	3.97	0.90	01	موافق
Y4	يساهم التدريب في تحسين العمل والتطلع إلى مستويات أكبر	3.43	0.86	05	موافق
Y5	تولي المؤسسة أهمية بالغة للتدريب باعتباره من الأساليب الحديثة لتحسين معارف الأفراد ومهاراتهم	3.68	0.95	04	موافق
	الدرجة الكلية لبعد التدريب	3.73	0.14	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (18) أن المتوسط العام لبعد التدريب جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.73) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.14) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y3) التي نصت على " تقوم المؤسسة بتقييم نتائج البرامج التدريبية بما يحقق أهداف المؤسسة ." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد التدريب، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=3.97) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.90) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (Y1) الخاصة ب " تهتم المؤسسة بتحسين نوعية مواردها البشرية من خلال التدريب المستمر ." بمتوسط حسابي (***M***=3.82) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.73) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة

الدراسة حول متوسط هذه العبارة، في حين حصلت العبارة (Y4) المتعلقة ب " يساهم التدريب في تحسين العمل والتطلع إلى مستويات أكبر" على أدنى متوسط حسابي (***M***=3.43) وبانحراف معياري بلغ (***SD***= 0.86) ما يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت في درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد التدريب داخل مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–.

2–بعد التحفيز

يوضح الجدول رقم (18)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التحفيز.

الجدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التحفيز

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي ***M***	الإنحراف المعياري ***SD***	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y6	تمنح المؤسسة مكافأة خاصة للأفراد المتميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر	3.81	0.83	02	موافق
Y7	نظام الحوافز فردي وجماعي يشجع على تحسين الأداء	3.90	0.88	01	موافق
Y8	زيادة الحوافز المادية يحقق الرضا الوظيفي عند بلوغ مستوى الأداء المخطط له	3.72	0.82	03	موافق
Y9	تهتم المؤسسة بتحديث نظام المكافآت استجابة للتغيرات الاقتصادية	3.12	0.73	04	محايد
Y10	تهتم المؤسسة بتحسين وتوفير ظروف مناسبة للعمل بما يحقق حالة الرضا الوظيفي	3.09	0.62	05	محايد
	الدرجة الكلية لبعد التحفيز	3.53	0.34	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (18) أن المتوسط العام لبعد التحفيز جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.53) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.34) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y7) التي نصت على " نظام الحوافز فردي وجماعي يشجع على تحسين الأداء." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد التحفيز، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=3.90) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.88) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (Y6) الخاصة ب " تمنح المؤسسة مكافأة خاصة للأفراد المتميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر ." بمتوسط حسابي (***M***=3.81) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.83) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y10) المتعلقة ب " تهتم المؤسسة بتحسين وتوفير ظروف مناسبة للعمل بما يحقق حالة الرضا الوظيفي ." على أدنى متوسط حسابي (***M***=3.09) وبانحراف معياري بلغ (***SD***= 0.62) ما يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافق ودرجة المحايد وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد التحفيز داخل مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع المدية-.

3- بعد التكوين

يوضح الجدول رقم (19)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التكوين.

الجدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التكوين

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الانحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y11	التكوين في مؤسستكم قائم على أساس تلبية احتياجات الأفراد	3.66	0.70	03	موافق
Y12	التكوين يساهم في تحسين أداء الأفراد وتطوير قدراتهم	3.70	0.84	01	موافق
Y13	أساس نجاح برامج التكوين من خلال التأكد من مدى تحقيق أهداف المؤسسة	3.51	0.89	05	محايد
Y14	يساهم التكوين في تحسين علاقات العمل داخل المؤسسة بين المرؤوسين والرؤساء	3.48	0.93	04	موافق
Y15	التكوين أداة لتحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة معا	3.10	1.06	02	موافق
	الدرجة الكلية لبعد التكوين	3.59	0.55	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (19) أن المتوسط العام لبعد التكوين جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.59) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.55) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y12) التي نصت على " التكوين يساهم في تحسين أداء الأفراد وتطوير قدراتهم." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد التكوين، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=3.70) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.84) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (Y11) الخاصة ب " التكوين في مؤسستكم قائم على أساس تلبية احتياجات الأفراد ." بمتوسط حسابي (***M***=3.66) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.70) معبراً عن عد م وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y15) التي نصت على " التكوين أداة لتحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة معا ." بمتوسط حسابي (***M***=3.10) وانحراف معياري قدره (***SD***=1.06) ما يعني عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت غالبيتها داخل درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول بعد التكوين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام الانحدار المتعدد وتحليل التباين الأحادي.

أولا: الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى للدراسة الحالية على ما يلي: **لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الإستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية) على أداء العاملين عند مستوى (*α* = 0.05) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (20) نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد التخطيط الإستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية) على تحسين أداء العاملين

النموذج	**المتغير التابع (*Y*)**		
	(أداء العاملين)		
أبعاد **المتغير المستقل:**	أوزان الانحدار ***B***	الخطأ المعياري ***SE***	مستوى الدلالة ***P***

التخطيط الإستراتيجي (*X*)			
بعد الرؤية الإستراتيجية (X_1)	0.335*	0.121	0.010
بعد الرسالة الإستراتيجية (X_2)	0.305**	0.081	0.001
بعد الأهداف الإستراتيجية (X_3)	0.257*	0.121	0.044
الثابت (*i*)	0.513	0.306	0.105
$R^2 = 0.828$ $F_{(3, 26)} = 41.775, P < 0.001$			
مستوى دلالة الإحصائية	*:*P*<0.05 **:*P*<0.01		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الواردة في الجدول السابق إلى أن أبعاد التخطيط الإستراتيجي مجتمعة لها القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (أداء العاملين)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الارتباط ($R^2 = 0.828$) ما يعني أن أبعاد التخطيط الإستراتيجي قامت بتفسير ما قيمته(83%) من تباين الحاصل في أداء العاملين، كذلك تشير النتائج اختبار التباين ($F_{(3, 26)} = 41.775, P < 0.001$) إلى معنوية معامل الانحدار، وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

$$Y = (0.513)i + (0.335)\times X_1 + (0.305)\times X_2 + (0.257)\times X_3$$

حيث:

Y: أداء العاملين; ***i***: الثابت ; X_1: بعد الرؤية الإستراتيجية ; X_2: بعد الرسالة الإستراتيجية ; X_3: بعد الأهداف الإستراتيجية

ومن خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول رقم () نجد أن الأبعاد التي تمثل متغير التخطيط الإستراتيجي يمكن التعبير عنها في معادلة خط الانحدار لأنها دالة إحصائيا وعلى هذا فقد بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B =0.335) لبعد الرؤية الإستراتيجية و (B =0.305) لبعد الرسالة الإستراتيجية، و (B =0.257) لبعد الأهداف الإستراتيجية، وتترجم هذه النتائج على أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوي أبعاد التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية بقيمة (0.335) لبعد الرؤية الإستراتيجية و (0.305) لبعد الرسالة الإستراتيجية، و(0.257) لبعد الأهداف الإستراتيجية.

وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الإستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية) على أداء العاملين عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية –.**

ثانيا: الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير التخطيط الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة الشاغرة، عدد سنوات الخبرة)**. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (21) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التخطيط الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة *F*	درجات الحرية *df*	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة *p*
الفئة العمرية	0.144	2	0.082	0.041	0.867
المؤهل العلمي	2.993	3	2.558	0.853	0.062
الوظيفة الشاغرة	0.776	4	0.885	0.221	0.556
عدد سنوات الخبرة	0.710	3	0.607	0.202	0.560
الخطأ	-	16	4.559	0.285	-
المجموع	-	30	399.400	-	-
(Lvene test):$_{(\mathbf{13,16})}$ = 1.479, *P*= 0.227					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (21) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير التخطيط الإستراتيجي غير دال إحصائيا (Lvene test = 1.479, *P*=0.227) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التخطيط الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير التخطيط الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة الشاغرة، عدد سنوات الخبرة)**.

ثالثا: الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير أداء العاملين تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة الشاغرة، عدد سنوات الخبرة)**. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (22) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير أداء العاملين تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة *F*	درجات الحرية *df*	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة *p*
الفئة العمرية	0.135	2	0.059	0.030	0.875
المؤهل العلمي	1.813	3	1.197	0.399	0.185
الوظيفة الشاغرة	0.962	4	0.847	0.212	0.455
عدد سنوات الخبرة	0.652	3	0.431	0.144	0.593
الخطأ	-	16	3.522	0.220	-
المجموع	-	30	429.141	-	-
(Lvene test):$_{(13, 16)}$ = 2.046, *P*= 0.088					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (22) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير أداء العاملين غير دال إحصائيا (Lvene test (= 2.046, P=0.088 ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير أداء العاملين تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير أداء العاملين تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الفئة العمرية المؤهل العلمي، الوظيفة الشاغرة، عدد سنوات الخبرة)**.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى قدرة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – فرع المدية–، ومدى الاعتماد على هذا النظام في تحسين أداء العاملين من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

*هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– فرع المدية –تتوافر على إستراتيجية التخطيط الاستراتيجي.

*هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر– المدية –تتوافر على قدرة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة.

الخاتمة

الخاتمة

تعمل المنظمات في الوقت الحاضر ضمن بيئة تتصف بالتغير السريع و التعقيد ، ما أدى إلى زيادة التحدي أمام المنظمات في سعيها لخلق ميزة تنافسية مستدامة ، لذا استوجبت إحداث تغييرات جوهرية في أساليب التخطيط التقليدية ، فلم يعد من المقبول الاعتماد أساسا على تحليل واستقراء الأحداث الماضية وافتراض أن المستقبل امتداد للماضي ، والنظر إلى التغيير باعتباره يمثل تهديدا للمنظمات.

لذلك كان موضوع التخطيط الاستراتيجي الذي يمثل جزءا مهما من العملية الإدارية من أكثر المواضيع أهمية وبروزا وتجددا في عالم الإدارة في الآونة الأخيرة باعتباره عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل تقوم على توقعات البيئة الخارجية و الداخلية ، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر و المستقبل ، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والخطط التنفيذية .

لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي في الوقت الحالي من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤى والأحلام ، حيث لا تكاد تخلو اليوم مؤسسة أو منظمة عالمية من خطة إستراتيجية خاصة ، والتي تحرص على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها ، ويتطلب ذلك أن تعمل المنظمة على تحسين قدرتها وكفاءتها في التعامل مع التغيرات الخارجية وما بها من فرص وقدود وتهديدات وكذلك العمل على رفع كفاءتها في التعامل مع بيئتها الداخلية وما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف ، فتجد أن لكل منظمة خطة إستراتيجية على مستواها وتكون غالبا مشتقة من إستراتيجية منظمة ، ويهدف التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة إلى تحقيق الأهداف المنشودة وتأدية الأدوار المطلوبة ، إذ يحدد التخطيط الغاية ويعطي المبررات ويوضح المسار ، كما يوفر المعايير الأساسية التي تتيح إجراء تقييم عند بلوغ الغاية وتقيس مدى التقدم الذي تم إحرازه فهو من أبجديات عمل المنظمات بشكل عام.

لكن على الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين والرفع من قدراتهم التنافسية ، يبقى تطبيقه جد محدود على مستوى المؤسسة خصوصا في الجزائر ، نظرا للعديد من القيود المرتبطة أساسا بالمشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات ، خاصة من حيث محدودية وضعف إمكانياتها المادية و البشرية ، وصعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة ببيئتها التنافسية.

من خلال الدراسة يمكن أن تحصل على جملة من النتائج النظرية وكذا الميدانية ، وهذا من خلال نتائج الدراسة الميدانية من أجل نفي أو تأكيد صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة :

النتائج

- **النتائج النظرية :**

1- تساعد الرؤية الإستراتيجية في توطيد علاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية من خلال تحديد رؤيتها للمجتمع الداخلي والخارجي.

2- تقوم المؤسسة بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات و الموارد المتوفرة.

3- يتم تحديد أهداف واقعية وقابلة للقياس ومحفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء.

4- التحليل الاستراتيجي أداء هامة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتعرف مصادر القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة.

5- ضرورة تحديد بدائل إستراتيجية مناسبة للمؤسسة واتخاذ قرارات إستراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعة .

– نتائج الدراسة :

تم التوصل للنتائج من خلال اختبارنا للفرضيات:

الفرضية الأولى مرفوضة يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الإستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية) على أداء العاملين عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

الفرضية الثانية مقبولة ، لا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير التخطيط الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة الشاغرة، عدد سنوات الخبرة).

الفرضية الثالثة مقبولة لا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير أداء العاملين تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الفئة العمرية المؤهل العلمي، الوظيفة الشاغرة، عدد سنوات الخبرة).

التوصيات والاقتراحات :

- ✓ استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المؤسسات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية.
- ✓ تشجيع التفكير الاستراتيجي والابتكار و الإبداعي ، الذي من شأنه تحسين وتطوير الخطط الإستراتيجية.
- ✓ ضرورة توفير الموارد المالية لعملية التخطيط الاستراتيجي ، التي من شأنها أن تسهل من تطوير الخطط والاستراتيجيات.
- ✓ ضرورة التنسيق المستمر والبناء لبناء سياسة متقدمة ومتطورة تخدم عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ تقليل من نسبة المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ ضرورة إنشاء وحدة خاصة بعملية التخطيط الإستراتيجي ، والتي تعمل على تقديم الخطط ومتابعة تنفيذها والرقابة عليها.
- ✓ تنمية روح العمل ضمن الفريق الواحد لخدمة عملية التخطيط الاستراتيجي.

أفاق البحث :

لاشك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث ،فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل ، إلا أنه يمكن أن يكون جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات ، لإثرائها وبعثها من جديد ، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع ، يمكنها أن تكون إشكاليات لأبحاث أخرى منها :

- ✓ دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين.
- ✓ دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة العاملين في المؤسسات.
- ✓ مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا:المراجع باللغة العربية:

1- الكتب

1. أبو قحف عبد السلام، التسويق وجهة نظر معاصرة، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع، بدون تاريخ.
2. أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين، ط،منشأة المعارف، مصر ،2004.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية،ط 5،الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر، 2001.
4. ثابت ادريس عبد الرحمان .جمال الدين محمد المرسي،الإدارة الإستراتيجية،مفاهيم ونماذج تطبيقية،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2003.
5. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس. "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي –منهج معاصر–"، البازوريا لعملية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2009 .
6. خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية،ط 4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن، 2011.
7. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001
8. زيد منير عبودي ، الإدارة الإستراتيجية ، ط 1 ، دار الكنوز للنشر ، عمان ، 2006.
9. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية،ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن،2011.
10. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية،ط3، دار وائل للنشر،الأردن،2007.
11. سعد غالب ياسين،الإدارة الإستراتيجية،ط1،دار اليازوري للنشر،عمان،1998.
12. سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، ط 3 ، دائر وائل للنشر والتوزيع عمان 2003.
13. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، 2008 /2009.
14. صالح مهدي محسن العامري وطاهر مناور الغالبي ،الإدارة والأعمال ،ط 1 ،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن،2007.
15. صلاح الدين محمد عبد الباقي،إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، د ط، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2000.
16. طاهر محمود الكلالده،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، د ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن، 2011
17. العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013.
18. عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين،منحنى نظمى،ط1،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2008.

19.عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، الجزء الأول : تقييم الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة ، د ط،مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع و التصدير،مصر، بدون سنة النشر.

20.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. الإدارة الإستراتيجية (مواجهة تحديات القرن العشرين)،ط1 ،مجموعة النبل العربية للنشر،القاهرة ،1999.

21.عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية ، ط 1 ، دار الميسرة للنشر ، عمان الأردن ، 2004 .

22. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة ، 1998.

23.علي السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، 1975 .

24. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية،ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة،2007.

25.علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية،ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة،2007 .

26.فيصل عبد الرؤوف دحلة، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، بدون طبعة، المكتبة الوطنية، عمان،2001

27.القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية :مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2012 ،

28.كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية –العولمة والمنافسة- دار وائل للنشر، عمان، 2013.

29.لسكارنة بلال خلف، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،2010.

30.مازن فارس رشيد ،إدارة الموارد البشرية ،ط 5 ،دار العبيكان للنشر والتوزيع ،المملكة العربية السعودية ،2009.

31.مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي – عرض نظري وتطبيقي-"الطبعة الثانية، عمان. الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2012 .

32.محمد أحمد عبد النبي،إدارة الموارد البشرية،ط 1،زمزم ناشرون و موزعون، الأردن،2010.

33.محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.

34.محمد سرور الحريري ، عمم النفس الإداري ، دار الطباعة لمنشر والتوزيع، بيروت،2012.

35.محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

36.مدوكي مصطفى، عموميات التخطيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2013 - 2014.

37.مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي- رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر،2000.

38.مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله النعيم." الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة"، دار الجامعة، الإسكندرية،2007/2008 .

39.مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية -إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع،الأردن، 2005.

40.مؤيد سعيد السالم ، ادارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار الإثراء للنشر والتوزيع ، الشارقة ، 2009.

41. نعيم إبراهيم الظاهر ، الإدارة الإستراتيجية عالم الكتاب الحديث ، عمان الأردن ، 2009.
42. هادي مشعان ربيع ،علم النفس الإداري ،ط 1 ،مكتب المجتمع العربي ،عمان ،الأردن ،2008.

2- الرسائل و المذكرات:

43. أحمد السعيدي. "التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات التكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان"، ماجستير في إدارة الأعمال، عمان.
44. بلال مشعلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
45. بوزيان كوارخ.،واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة لصناعة العطور- الوادي- مذكرة ماستر – قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة ورقلة،2012.
46. خالد حمدي الحربي، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
47. الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، ، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس،2007 .
48. رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ؛ 2011/2012.
49. زعيبي رحمة، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر-بسكرة،2014-2016.
50. زكلال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2012/2013.
51. سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض.
52. سوهام بادي، التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات بالجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم المكتبات، جامعة قسنطينة – الجزائر 2013 -2014.
53. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير،جامعة بومرداس، 2009 /2010.
54. شيكاوي سهام،الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،تخصص تسيير المنظمات،جامعة بومرداس،2007.

55.عبد الله حمد محمد الحساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير، الأكاديمية العربية للبريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان، 2011.

56.عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة اقتصادية: قياس و تقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة،. 2001/2002.

57.عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006 - 2007.

58.الكوبيس محمد عادل محمد،اثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية،رسالة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الالكترونية ،جامعة الشرق الأوسط،2012.

59.لعروسي عبد المالك، دحماني عبد البديع، مياحي صالح، دور التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال-جامعة بشار، 2000 - 2001 .

60.محمود أحمد سالم الغوطي. " دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة "، رسالة ماجستير إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية بغزة، شؤون البحث العلمي و الدراسات العليا، كلية التربية، غزة، 2017.

61.موفق محمد الضمور. " واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن "، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.

62.موفق محمد الضمور، واقع لتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة تخصص إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية-الأردن-،2008.

63. هالة مويسي ،دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية،جامعة أكلي محند أو الحاج ،البويرة ،الجزائر،2014-2015.

64.هروم عزالدين، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2008.

3- المجلات

65. حامد كريم الحدراوي ،تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة الثقافية المستدامة ،مجلة العاي للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد20 ،العراق 2015.

66. روشام بوزيان، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في شركات الأعمال، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 03؛ جامعة طاهري محمد بشار، 2017.

67. عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر .

68. محمد أحمد الحرارشة ، سامر عبد المجيد البشابشة ، أثر حاجات ماكللاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحتة والتطبيقية، المجلد 3، العدد 2، 2006.

4 – الملتقيات والمؤتمرات :

69. أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع الذي عقد في جامعة الزرقاء الخاصة- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا-الأردن،2009 -2010.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية:

70. Murphy. K. R, Dimension of Job performance, in R. Dillon et J. Pelligrino (éd), Testing: Applied and theorical perspetives, Praeger ,New York, 1989.

ثالثا-المواقع الالكترونية

71. www.kenanaonline.com.

72. www.algerie telecom.dz.

73. www.hrdiscussion.com.

74. www.webreview.dz .

الملاحق

1-استمارة الموافقة على دراسة حالة:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la recherche scientifique

Université Yahia Farès de Médéa
Faculté des sciences économique et des sciences Commerciales et des sciences de gestion

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
الرقم: 119
المدية في: 2022/06/02

إلى السيد: مديروكالة إتصالات الجزائربالمدية

الموضوع: السماح للطلبة بإجراء " دراسة حالة "

سيادة المدير المحترم، في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والإدارية، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي ومن أجل إجراء تقرير التربص:

الموسوم بعنوان :(**دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء العاملين**)

فإننا نرجو من سيادتكم السماح للطلبة الآتية أسمائهم بإجراء دراسة حالة في مؤسستكم.

إسم واللقب	تاريخ الإزياد	مكان الإزدياد	رقم التسجيل
مغراوي رضوان	1996/06/19	المدية	161632054037
بورقعة أمحمد	1994/02/12	الربعية	161632053647
المسجلين في السنة الثانية ماستر		تخصص : إدارة أعمال	
السنة الجامعية: 2021 / 2022			

كما نعلمكم أن التربص مزمع إجرائه محدد في الفترة بين: من 06/06/2022 إلى 05/06/2022
وفي الأخير تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

استبيان

مدير المؤسسة المستقبلة

DIRECTEUR OPERATIONNEL DE MEDEA
Mr: TERKMANE Nadjib

ع/رئيس القسم
نائب رئيس قسم علوم التسيير
سليماني محمد

2- نموذج الاستبيان:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كليةالعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص إدارة اعمال

جامعة يحي فارس بالمدية

استبيان

سيداتي، سادتي الكرام

السلام عليكم تحية طيبة وبعد :

في اطار اعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال بجامعة يحي فارس بالمدية بعنوان " التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء العاملين " .

نضع بين ايديكم هذا الاستبيان طالبين منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة قصد جمع المعلومات الخاصة بموضوع بحثنا، علما أن هذه المعلومات ستعامل بسرية تامة ولغرض البحث العلمي .

إعداد الطالبين :

- مغراوي رضوان

- بورقعة امحمد.

تحت إشراف الأستاذ:

- بوعرارة شمس الدين

ضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة .

1 -الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- **الفئة العمرية:**

أقل من 25 سنة ☐ 25-35سنة ☐ 36-45 سنة ☐

أكثر من 46 سنة ☐

- **المؤهل العلمي:**

ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ أخرى ☐

– الوظيفة الشاغرة:

مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس فرع ☐ إطار ☐

أخرى ☐

– عدد سنوات الخبرة:

أقل من 6 سنوات ☐ من 6-10 سنوات ☐ من 11-14 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

الجزء الثاني:المعلومات الخاصة بالدراسة

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	أ – الرؤية الاستراتيجية					
1	لدينا رؤية استراتيجية واضحة ومحددة الطموح المستقبلي					
2	نسعى الى تحسين وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية					
3	نسعى الى ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول الى الرقي الحضاري					
4	تقود المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمؤسسة					
5	نعلن عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي والخارجي على حد سواء					
	ب –الرسالة الاستراتيجية					
	رسالتنا تعد مخرجات متخصصة وفقا لمعايير أكاديمية وعلمية وعملية					
	تقوم بإعداد رسالتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة بمايحقق أهدافنا					
	رسالتنا واسعة بحيث نسمح لمؤسستنا استثمار الفرصالجديدة لتطوير أدائنا					
	نطمح الى إيصال رسالة المؤسسة الى كلالعاملين لفرض رفع كفاءة الأداء					
	تتضمن رسالة المؤسسةقيما ومعتقدات وماهيةعملها وأهم ما يميزها					
	ت –الأهداف الاستراتيجية					
	لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها					
	أهدافنا واقعية وقابلة للقياس					
	تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء امكانياتها المتاحة					

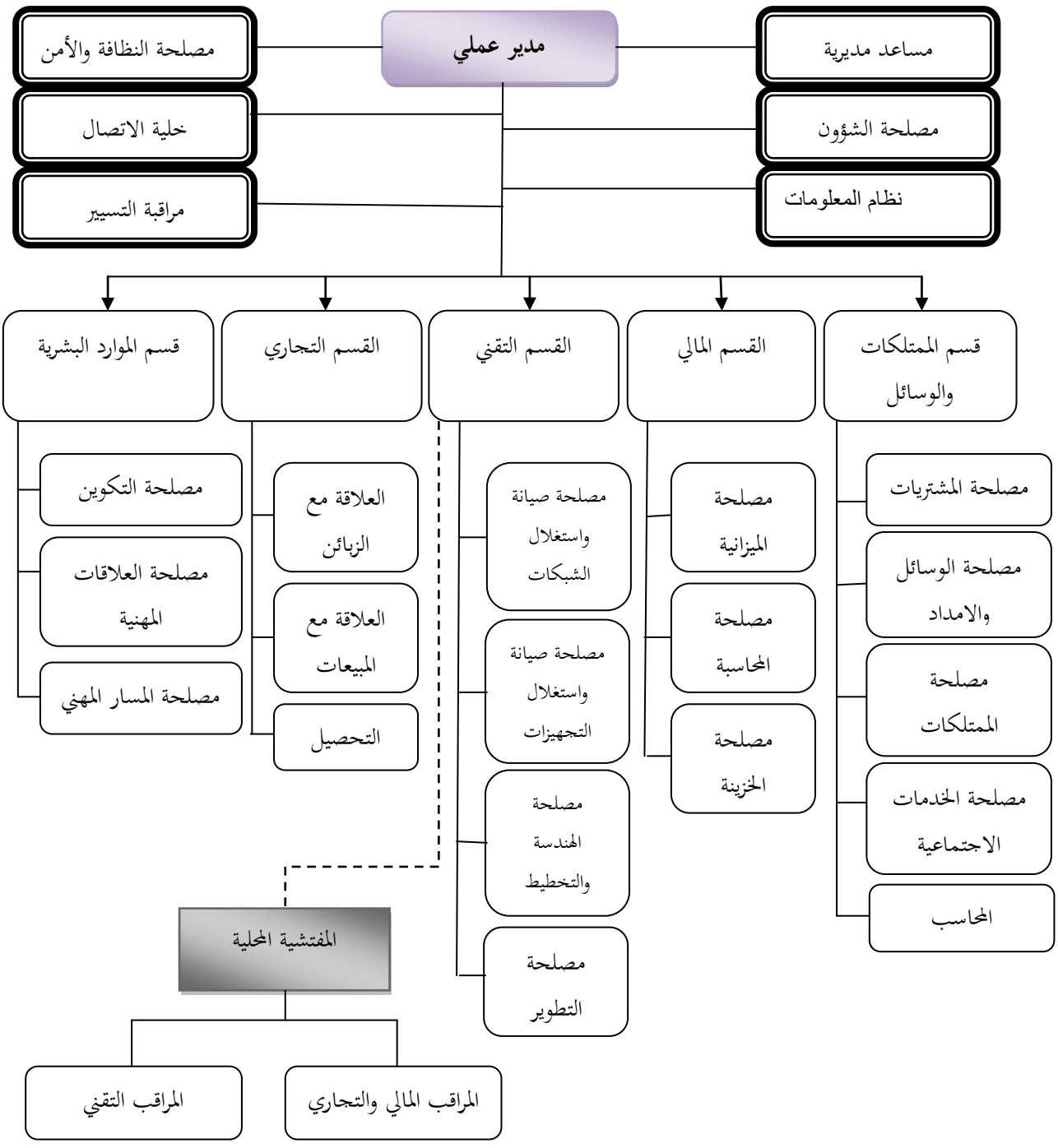
	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة					
	يشارك في صياغة أهداف المؤسسة جميع الأطراف المسؤولة					

المحور الثاني: تحسين أداء العاملين

	أ – التدريب					
	تهتم المؤسسة بتحسين نوعية مواردها البشرية من خلال التدريب المستمر					
	تتناسب الدورات التدريبية مع الاحتياجات التدريبية للمؤسسة					
	تقوم المؤسسة بتقييم نتائج البرامج التدريبية بما يحقق أهداف المؤسسة					
	يساهم التدريب في تحسين العمل والتطلع الى مسؤوليات أكبر					
	تولى المؤسسة أهمية بالغة للتدريب باعتباره من الأساليب الحديثةلتحسين معارف الافراد ومهاراتهم					
ب – التحفيز						
	تمنح المؤسسة مكافأة خاصة للأفرادالمتميزين في الأداءلتشجيعهم أكثر					
	نظام الحوافز فردي وجماعييشجع على تحسين الأداء					
	زيادة الحوافز المادية يحقق الرضا الوظيفي عند بلوغ مستوى الأداء المخطط له					
	تهتم المؤسسة بتحديث نظام المكافآت استجابة للتغيرات الاقتصادية					
	تهتم المؤسسة بتحسين وتوفير ظروف مناسبة للعمل بما يحقق حالة الرضا الوظيفي					
ت – التكوين						
	التكوين في مؤسستكم قائم على أساس					

	تلبية احتياجات الأفراد					
	التكوين يساهم في تحسين أداء الافراد وتطوير قدراتهم					
	أساس نجاح برامج التكوين من خلال التأكد من مدى تحقيق أهداف المؤسسة					
	يساهم التكوين في تحسين علاقات العمل داخل المؤسسة بين المرؤوسين والرؤساء					
	التكوين أداة لتحقيق اهداف الافراد والمؤسسة معا					

3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:



4- ملاحق الدراسة الميدانية

1- جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الإستراتيجي التخطيط	,157	30	,059	,889	30	,104
العاملين أداء	,126	30	,200*	,936	30	,070
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

2- ثبات الاستبيان

- التخطيط الإستراتيجي:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,769	15

- أداء العاملين:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,782	15

- الدرجة الكلية للإستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,810	30

3- البيانات الشخصية والوظيفية

Frequency Table

العمرية الفئة متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 25 من أقل	4	13,3	13,3	13,3
	سنة 35 إلى 25 من	7	23,3	23,3	36,7
	سنة 45 إلى 36 من	8	26,7	26,7	63,3
	سنة 46 من أكثر	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العلمي المؤهل متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	12	40,0	40,0	40,0
	جامعي	9	30,0	30,0	70,0
	عليا دراسات	3	10,0	10,0	80,0
	أخرى	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الشاغرة الوظيفة متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	1	3,3	3,3	3,3
	مدير نائب	1	3,3	3,3	6,7
	مصلحة رئيس	3	10,0	10,0	16,7
	فرع رئيس	6	20,0	20,0	36,7
	إطار	8	26,7	26,7	63,3
	أخرى	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة سنوات عدد متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 6 من أقل	3	10,0	10,0	10,0
	سنوات 10 إلى 06 من	6	20,0	20,0	30,0
	سنة 14 إلى 11 من	8	26,7	26,7	56,7
	فأكثر سنة 15	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد متغير التخطيط الإستراتيجي:

Univariate Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Missing		No. of Extremes[a]	
				Count	Percent	Low	High
X1	30	3,81	0,81	0	0	0	0
X2	30	3,96	0,73	0	0	0	0
X3	30	3,79	0,96	0	0	0	2
X4	30	3,26	1,14	0	0	0	0
X5	30	3,52	0,97	0	0	0	0
X1_5	30	3,67	0,22	0	0	0	1
X6	30	3,83	0,71	0	0	0	0
X7	30	3,9	0,75	0	0	0	0
X8	30	3,59	0,78	0	0	0	0
X9	30	3,18	1,01	0	0	1	0
X10	30	3,78	0,88	0	0	0	0
X6_10	30	3,66	0,22	0	0	0	0
X11	30	3,83	0,9	0	0	0	0
X12	30	3,82	0,95	0	0	0	0
X13	30	3,5	0,94	0	0	0	0
X14	30	3,97	0,89	0	0	0	0
X15	30	3,71	0,62	0	0	0	0
X11_15	30	3,77	0,13	0	0	0	0
X1_15	30	3,70	0,19	0	0	0	0

5- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد متغير أداء العاملين

Univariate Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Missing		No. of Extremes[a]	
				Count	Percent	Low	High
Y1	30	3,82	0,73	0	0	0	1
Y2	30	3,75	0,78	0	0	0	0
Y3	30	3,97	0,9	0	0	0	0
Y4	30	3,43	0,86	0	0	0	0
Y5	30	3,68	0,95	0	0	0	0
Y1_5	30	3,73	0,14	0	0	0	0
Y6	30	3,81	0,83	0	0	0	0
Y7	30	3,9	0,88	0	0	0	2
Y8	30	3,72	0,82	0	0	0	0
Y9	30	3,12	0,73	0	0	0	0
Y10	30	3,09	0,62	0	0	0	0
Y6_10	30	3,53	0,34	0	0	0	0
Y11	30	3,66	0,7	0	0	0	0
Y12	30	3,7	0,84	0	0	0	0
Y13	30	3,51	0,89	0	0	0	0
Y14	30	3,48	0,93	0	0	0	0
Y15	30	3,1	1,06	0	0	2	0
Y11_15	30	3,59	0,55	0	0	0	0
Y1_15	30	3,58	0,31	0	0	0	0

6- تحليل الانحدار :

Regression

Variables Entered/Removed[a]			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الإستراتيجية الرسالة ,الإستراتيجية الأهداف ,الإستراتيجية الرؤية[b]	.	Enter
a. Dependent Variable: العاملين أداء			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,910[a]	,828	,808	,21685
a. Predictors: (Constant), الإستراتيجية الرؤية ,الإستراتيجية الرسالة ,الإستراتيجية الأهداف				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,893	3	1,964	41,775	,000[b]
	Residual	1,223	26	,047		
	Total	7,116	29			
a. Dependent Variable: العاملين أداء						
b. Predictors: (Constant), الإستراتيجية الرؤية ,الإستراتيجية الرسالة ,الإستراتيجية الأهداف						

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,513	,306		1,679	,105
	الإستراتيجية الرؤية	,335	,121	,377	2,772	,010
	الإستراتيجية الرسالة	,305	,081	,410	3,790	,001
	الإستراتيجية الأهداف	,257	,121	,255	2,119	,044
a. Dependent Variable: العاملين أداء						

7- اختبار التجانس:

✓ التخطيط الإستراتيجي

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]
Dependent Variable: الإستراتيجي التخطيط

F	df1	df2	Sig.
1,479	13	16	,227
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.			
a. Design: Intercept + الخبرة_سنوات_عدد + الشاغرة_الوظيفة + العلمي_المؤهل + العمرية_الفئة			

✓ أداء العاملين

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]			
Dependent Variable: العاملين أداء			
F	df1	df2	Sig.
2,046	13	16	,088
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.			
a. Design: Intercept + الخبرة_سنوات_عدد + الشاغرة_الوظيفة + العلمي_المؤهل + العمرية_الفئة			

8- جدول تحليل التباين الأحادي لمتغير التخطيط الإستراتيجي

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable: الإستراتيجي التخطيط					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	4,600[a]	13	,354	1,242	,336
Intercept	30,836	1	30,836	108,218	,000
العمرية_الفئة	,082	2	,041	,144	,867
العلمي_المؤهل	2,558	3	,853	2,993	,062
الشاغرة_الوظيفة	,885	4	,221	,776	,556
الخبرة_سنوات_عدد	,607	3	,202	,710	,560
Error	4,559	16	,285		
Total	399,400	30			
Corrected Total	9,159	29			
a. R Squared = ,502 (Adjusted R Squared = ,098)					

9- جداول تحليل التباين الأحادي لمتغير أداء العاملين

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable: العاملين أداء					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	3,594[a]	13	,276	1,256	,329
Intercept	35,996	1	35,996	163,535	,000
العمرية_الفئة	,059	2	,030	,135	,875
العلمي_المؤهل	1,197	3	,399	1,813	,185
الشاغرة_الوظيفة	,847	4	,212	,962	,455
الخبرة_سنوات_عدد	,431	3	,144	,652	,593
Error	3,522	16	,220		
Total	429,141	30			
Corrected Total	7,116	29			
a. R Squared = ,505 (Adjusted R Squared = ,103)					